



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS  
PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA EL DESEMPEÑO  
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPERIOR  
DE JUSTICIA DE ÁNCASH, DISTRITO DE HUARAZ, 2026**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA**

**AUTOR**

**REYES JULCA, MARGARITA  
ORCID:0000-0002-9028-0610**

**ASESOR**

**ESTRADA DIAZ, ELIDA ADELIA  
ORCID:0000-0001-9618-6177**

**CHIMBOTE-PERÚ  
2026**



**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS**

**PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN**

**ACTA N° 0026-061-2026 DE SUSTENTACIÓN DEL INFORME DE TESIS**

En la Ciudad de **Chimbote** Siendo las **21:55** horas del día **22** de **Abril** del **2026** y estando lo dispuesto en el Reglamento de Investigación (Versión Vigente) ULADECH-CATÓLICA en su Artículo 34º, los miembros del Jurado de Investigación de tesis de la Escuela Profesional de **ADMINISTRACIÓN**, conformado por:

**LLENQUE TUME SANTOS FELIPE** Presidente  
**SALINAS GAMBOA JOSE GERMAN** Miembro  
**PELAEZ VALDIVIESO JOSE VICTOR** Miembro  
**Mgtr. ESTRADA DIAZ ELIDA ADELIA** Asesor

Se reunieron para evaluar la sustentación del informe de tesis: **PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ÁNCASH, DISTRITO DE HUARAZ, 2026**

**Presentada Por :**  
(0811092005) **REYES JULCA MARGARITA**

Luego de la presentación del autor(a) y las deliberaciones, el Jurado de Investigación acordó: **APROBAR** por **UNANIMIDAD**, la tesis, con el calificativo de **15**, quedando expedito/a el/la Bachiller para optar el **TITULO PROFESIONAL** de **Licenciada en Administración**.

Los miembros del Jurado de Investigación firman a continuación dando fe de las conclusiones del acta:

**LLENQUE TUME SANTOS FELIPE**  
Presidente

**SALINAS GAMBOA JOSE GERMAN**  
Miembro

**PELAEZ VALDIVIESO JOSE VICTOR**  
Miembro

**Mgtr. ESTRADA DIAZ ELIDA ADELIA**  
Asesor



## CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD

La responsable de la Unidad de Integridad Científica, ha monitorizado la evaluación de la originalidad de la tesis titulada: PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ÁNCASH, DISTRITO DE HUARAZ, 2026 Del (de la) estudiante REYES JULCA MARGARITA , asesorado por ESTRADA DIAZ ELIDA ADELIA se ha revisado y constató que la investigación tiene un índice de similitud de 4% según el reporte de originalidad del programa Turnitin.

Por lo tanto, dichas coincidencias detectadas no constituyen plagio y la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Cabe resaltar que el turnitin brinda información referencial sobre el porcentaje de similitud, más no es objeto oficial para determinar copia o plagio, si sucediera toda la responsabilidad recaerá en el estudiante.

Chimbote, 08 de Mayo del 2026



Mgtr. Roxana Torres Guzman  
RESPONSABLE DE UNIDAD DE INTEGRIDAD CIENTÍFICA

## **Dedicatoria**

A mi familia, por su presencia permanente a lo largo de proceso y por el respaldo que permitió concretar mis objetivos. Su guía y motivación resultaron esenciales para afrontar cada dificultad. De manera especial, a mi padre, por su ejemplo, afecto y por impulsar mi desarrollo personal y profesional.

A quienes estuvieron en momentos decisivos, ofreciendo orientación, escucha atenta y compañía genuina. Su respaldo y palabras de aliento reforzaron mi constancia para alcanzar los objetivos planteados.

A mis docentes, por su orientación y dedicación durante mi formación. Sus aportes no solo ampliaron mis conocimientos, sino también valores esenciales para mi crecimiento integral.

## **Agradecimiento**

Expreso, en primer término, mi gratitud a mi familia cuyo apoyo sostenido y estímulo permanente han sido decisivos en mi proceso formativo. Su confianza y acompañamiento marcaron una diferencia significativa a lo largo de esta etapa.

De igual forma, manifiesto mi agradecimiento a los docentes que contribuyeron a mi formación, no solo por los conocimientos compartidos, sino también por los valores transmitidos y la orientación brindada. Su respaldo académico resultó esencial para el desarrollo y la conclusión de la presente investigación

## Índice de contenido

Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento .....	V
Índice de contenido.....	VI
Lista de tablas .....	VIII
Lista de figuras .....	IX
Resumen .....	X
Abstract.....	XI
I. Planteamiento del problema .....	1
II. Marco teórico.....	13
2.1. Antecedentes .....	13
2.2. Bases teóricas .....	26
2.3. Hipótesis.....	56
III. Metodología.....	57
3.1. Tipo, nivel y diseño de investigación.....	57
3.2. Población.....	59
3.3. Operacionalización de las variables .....	61
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	63
3.5. Método de análisis de datos .....	64
3.6. Aspectos éticos.....	65
IV. Resultados.....	67
V. Discusión .....	111
VI. Conclusiones.....	197
VII. Recomendaciones .....	202
Referencias bibliográficas .....	205
Anexos.....	215
Anexo 1. Carta de recojo de datos .....	215
Anexo 2. Documento de autorización para el desarrollo de la investigación (Ley N° 29733) .....	216
Anexo 3. Declaración jurada de integridad científica y conflictos de interés .....	219
Anexo 4. Formato de consentimiento informado .....	220
Anexo 5. Matriz de consistencia y operacionalización .....	221

Anexo 6. Ficha de identificación del experto .....	224
Anexo 7. Ficha técnica de los instrumentos (descripción de propiedades métricas: validez, confiabilidad, u otros) .....	227

## Lista de tablas

Tabla 1. Características del liderazgo organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	67
Tabla 2. Características de la comunicación organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	69
Tabla 3. Características de las relaciones laborales en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	71
Tabla 4. Características de la motivación laboral en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	73
Tabla 5. Características de la eficacia institucional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	75
Tabla 6. Características de la eficacia administrativa en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	77
Tabla 7. Características de la calidad del servicio en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	79
Tabla 8. Características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	81
Tabla 9. Propuesta de un plan de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	83

## Lista de figuras

Figura 1. Características del liderazgo organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	68
Figura 2. Características de la comunicación organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	70
Figura 3. Características de las relaciones laborales en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	72
Figura 4. Características de la motivación laboral en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	74
Figura 5. Características de la eficacia institucional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	76
Figura 6. Características de la eficacia administrativa en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	78
Figura 7. Características de la calidad del servicio en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	80
Figura 8. Características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.....	82

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo general: Establecer una propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026. La metodología fue de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental, transversal; con una población de 125 trabajadores y una muestra de 115; para recopilar información se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 20 ítems. Los resultados para el clima laboral evidenciaron que el 36.52% casi nunca promueve el liderazgo participativo, el 35.65% indica decisiones casi nunca equitativas, mientras que funciones, retroalimentación y trabajo colaborativo se dan solo a veces según el 32.17%, 36.52% y 38.26% respectivamente. Además, el ambiente de respeto ocurre solo a veces para el 42.61%, el 27.83% señala reconocimiento casi nunca justo y el 33.91% casi nunca percibe satisfacción laboral. Respecto al desempeño organizacional, el 33.90% indica cobertura solo a veces, el 40.87% optimización presupuestal solo a veces, un 33.04% casi nunca cumple tiempos y el 34.78% casi nunca minimiza reprocesos. La coordinación, claridad de información, satisfacción del usuario y acceso equitativo alcanzaron niveles predominantes de solo a veces, situando la confianza ciudadana en un nivel de casi nunca para el 38.26%. Se concluyó que existen deficiencias internas que limitan la eficiencia institucional, por lo cual se diseñó una propuesta de mejora estratégica centrada en liderazgo, comunicación, reconocimiento y modernización administrativa.

**Palabras clave:** ambiente laboral, productividad laboral, calidad de la vida laboral

## Abstract

The general objective of this research was: To establish a proposal for improving the work environment for the organizational performance of the administrative staff of the Superior Court of Justice of Áncash, Huaraz district, 2026. The methodology was applied type with a quantitative approach, descriptive level, and non-experimental, cross-sectional design; with a population of 125 workers and a sample of 115; to collect information, the survey technique was applied using a 20-item questionnaire. The results for the work environment showed that 36.52% almost never promote participative leadership, 35.65% indicate that decisions are almost never equitable, while functions, feedback, and collaborative work occur only sometimes according to 32.17%, 36.52%, and 38.26% respectively. Furthermore, a respectful environment occurs only sometimes for 42.61%, 27.83% indicate that recognition is almost never fair, and 33.91% almost never perceive job satisfaction. Regarding organizational performance, 33.90% indicate coverage only sometimes, 40.87% budgetary optimization only sometimes, 33.04% almost never meet deadlines, and 34.78% almost never minimize rework. Coordination, clarity of information, user satisfaction, and equitable access reached predominant levels of only sometimes, placing citizen trust at an almost never level for 38.26%. It was concluded that there are internal deficiencies that limit institutional efficiency, therefore a strategic improvement proposal focused on leadership, communication, recognition, and administrative modernization was designed.

**Keywords:** work environment, labor productivity, quality of work life

## **I. Planteamiento del problema**

Las organizaciones del sector público surgen para dar respuesta a las exigencias sociales y son, al mismo tiempo, partes integrantes del desarrollo social, puesto que tienen la finalidad de procurar el bienestar de toda la colectividad. A pesar de que existen distintos tipos de entidades públicas, todas tienen el objetivo común de promover el interés general y regular las conductas en el seno de la sociedad a través de mecanismos que están orientados a hacer frente a necesidades que comparten diversos grupos sociales (Vergara et al., 2022).

En el contexto de las instituciones públicas, las diversas problemáticas del clima laboral están vinculadas a las condiciones psicosociales adversas, se manifiesta en la deficiencia de los canales de comunicación y estilos de liderazgo que no contribuyen al fortalecimiento de los trabajadores de la institución. Estas situaciones generan, por un lado, una disminución en los niveles de satisfacción del personal y, por otro, una percepción de precariedad en las relaciones laborales, lo cual repercute negativamente en la atención a los objetivos institucionales y en el desarrollo del sentido de pertenencia. Asimismo, se evidencian estilos de liderazgo inadecuados, insuficiencia de apoyo institucional y la existencia de procedimientos internos que no favorecen de manera efectiva la interacción y colaboración entre las partes (Ángeles & León, 2025).

Por lo tanto, la falta de confianza en los equipos y, en paralelo, una débil definición de las distintas tareas y responsabilidades, generan conflictos o tensiones en la dinámica de la organización, que afectan la calidad del bienestar de forma individual y el estado operativo. Consecuentemente, estos problemas pueden manifestarse en un ambiente laboral poco saludable, mayores índices de rotación de personal, disminución del rendimiento general y mayor incidencia de problemas de salud relacionados con el estrés ocupacional y condiciones de trabajo adversas (Solís, 2024).

Aguas y Andrade (2025) argumentan que la implementación de estrategias de intervención para potenciar el clima organizacional da lugar a resultados altamente condicionados por el grado de implicación por parte de la alta dirección y por la firmeza de las prácticas organizacionales instauradas previamente. Asimismo, apuntan que, en la mayoría de los casos, los procesos de mejora que se desarrollan llevan consigo cambios leves, con carácter tal que su participación no genera resultados, esto es que necesita continuas y sostenidas intervenciones en aspectos clave como el liderazgo, la comunicación interna y la gestión del talento humano, y que la integración de estos cambios en la cultura

de la organización les permita crear modificaciones en el clima organizacional que sean relevantes y duraderas.

En el ámbito de la administración pública, es habitual encontrarse ante los retos que implica la adaptación a cambios, la ausencia de una estrategia común y la segregación de los esfuerzos por mejorar las instituciones, que pueden llegar a deteriorar la calidad de la gestión de las instituciones e, incluso, provocar que la percepción positiva de la ciudadanía de los servicios ofrecidos sea limitada. Unos de los factores que explican estas debilidades son el establecimiento de culturas organizativas inflexibles, la falta de canales de comunicación internos eficaces, la resistencia al cambio y las carencias de competencias necesarias para la implementación de innovaciones sostenibles. Este conjunto de déficits de la gestión del desempeño organizacional propicia una baja calidad del servicio público y la satisfacción de los usuarios con el riesgo de promover la eventual desigualdad de la atención y el descenso de la confianza en las instituciones por parte de la ciudadanía (OECD, 2024).

A nivel internacional, un estudio del Cámara de comercio de España pone de manifiesto cómo el clima laboral se afecta por factores económicos externos, asumiendo los responsables de la organización que estos pueden afectar de forma nociva a la productividad organizacional. Un aumento continuo en los costes operacionales, una inflación persistente y los aumentos en el gasto de personal generan un marco de inestabilidad perturbador en el funcionamiento interno de las entidades públicas. Esta situación restringe la disponibilidad de recursos para la planificación y mejora de los servicios, incrementando la presión laboral sobre los servidores públicos y afectando su desempeño y satisfacción. A ello se suma la escasez de personal con el perfil adecuado, lo que provoca sobrecarga de funciones, menor eficiencia operativa, desmotivación, reducción del compromiso institucional y un deterioro del desempeño organizacional y de la calidad del servicio público (Cámara de España, 2021).

En diversos países del sur de Europa, como Francia e Italia, predominan estilos de gestión y relaciones laborales asociados a prácticas tradicionales de tipo mediterráneo, las cuales suelen vincularse con climas organizacionales poco dinámicos y escasamente motivadores. Estas características también se replican en contextos como Portugal, Grecia, Turquía e Israel, donde los niveles percibidos de motivación y desempeño resultan moderados o bajos, lo que revela problemáticas estructurales compartidas. En contraste, en el norte de Europa se evidencian entornos laborales mejor organizados y con mayores niveles de satisfacción (Herrero, 2022). De igual modo, en Europa del Este y en los países escandinavos, los trabajadores perciben climas más favorables, con mayor compromiso,

motivación y eficiencia, lo que reduce la insatisfacción laboral y fortalece la calidad institucional (Burgos, 2025).

El desempeño organizacional en las instituciones públicas ha sido un tema central de estudio debido a su repercusión en la eficiencia de la institucionalidad y la buena calidad de los servicios públicos a la ciudadanía. A pesar de la presencia de marcos normativos para modernizar la administración pública europea, hay países que lidian con el clima laboral, la motivación de los empleados y la productividad interna, lo que afecta de manera negativa el rendimiento colectivo de las organizaciones (OECD, 2025)

En países como Italia y España, estas dificultades parecen estar más acentuadas. Estudios y análisis comparativos así lo evidencian, ya que consideran que compañeros de trabajo y el compromiso del personal se encuentran, en el caso de España, por debajo de la media europea, pudiendo influir en la percepción del desempeño organizacional y la capacidad para adaptarse a las demandas de la ciudadanía o cambios institucionales (Observatorio RH, 2022). Asimismo, en Italia las investigaciones muestran la importancia de la gestión interna, las posibilidades de formación o las prácticas de liderazgo para influir en el desempeño de los colaboradores.

Estas evidencias corroboran que las deficiencias en el clima laboral, baja motivación, percepción negativa del entorno del trabajo y deficiencias en la gestión del talento humano son barreras para un óptimo desempeño organizacional, especialmente en instituciones públicas que deben responder a demandas complejas y cambiantes. De tal modo, se requiere profundizar en las prácticas que fortalezcan el clima laboral, promueva la participación y mejoren las condiciones laborales para contribuir a un desempeño organizacional cada vez más eficiente y sostenible (OECD, 2025).

En el ámbito latinoamericano, el clima laboral se entiende como la influencia que ejerce el entorno de trabajo sobre la motivación y el comportamiento de los integrantes de una organización. Este concepto alude a la percepción colectiva que construyen los colaboradores respecto a las condiciones, dinámicas y características del ambiente en el que desarrollan sus actividades, las cuales inciden directamente en su forma de actuar y en su desempeño institucional. La importancia de este enfoque es que el comportamiento del trabajador no es únicamente el resultado de los factores objetivos organizacionales, sino que la manera como estos son comprendidos y cómo son vividos en función de las experiencias cotidianas, de las interacciones y de las relaciones que toda persona establece con la organización (Shah & Deepti, 2023).

En Ecuador, en un estudio realizado por Sumba et al. (2022), se estimó la influencia del clima laboral en el desempeño organizacional, llegando a la conclusión de que la existencia de un entorno laboral poco saludable puede traducirse en incidencias de una escasa comunicación interna, estilos de liderazgo poco participativos y prácticas directivas organizacionales rígidas y controladoras. Según los autores, la existencia de un clima laboral caracterizado por desconfianza, escaso reconocimiento institucional y pocas oportunidades de desarrollo profesional, produce en los trabajadores percepciones negativas hacia la organización y un entorno laboral estresante, en el cual se dan manifestaciones como la desmotivación, la insatisfacción laboral y el bajo compromiso organizacional del personal lo que llega a descompensar la capacidad institucional a fin de alcanzar sus objetivos y sostener niveles adecuados de productividad, entre muchas otras, considerando que la falta de apoyo social entre colegas, la escasa participación de los colaboradores en la toma de decisiones y el escaso reconocimiento del desempeño son factores que afectan la cohesión interna y el sentido de pertenencia. Todo ello provoca un deterioro del desempeño organizacional, que se traduce en un deterioro de la eficiencia operativa, en la calidad de los resultados institucionales, en la mejoría del compromiso del personal y en la organización para dar respuesta a las exigencias del entorno.

En Argentina, en un estudio de las instituciones públicas argentinas, Camarda y Rodríguez (2023) identificaron la relación entre clima laboral y desempeño organizacional. Según los autores, una gestión ineficaz del trabajo y de la organización de las instituciones públicas provoca por un lado, la recepción de una imagen negativa del clima laboral; es decir, las instituciones no planifican de forma clara las funciones y responsabilidades, de un lado; y la gente puede ver cómo las actividades se asumen de improviso, se alargan las horas de trabajo y se escatiman los espacios para el descanso, todo ello en la medida en que los propios llevadores de la tarea pierden progresivamente la sacralidad del trabajo, ahondándose inevitablemente en la baja motivación; por el otro, con la pérdida del sentido de pertenencia y de compromiso institucional por parte de los servidores públicos que les puede llevar a no cumplir los objetivos que ha fijado la gestión pública. Los diversos autores también concluyen que las entidades que han implementado prácticas vinculadas con el bienestar de su personal y el desarrollo del talento humano han conseguido robustecer el clima laboral, con el correspondiente aumento del compromiso y la satisfacción de los trabajadores. En ese sentido, un clima laboral adecuado lleva a un mejor desempeño organizacional; los resultados institucionales e incluso la operatividad funcionan mejor.

En Colombia, Mendoza et al. (2022) evidenciaron un claro efecto del clima organizacional sobre el desempeño organizacional en varias instituciones del país. Los citados autores encuentran que un porcentaje alto de las problemáticas del trabajo surge de la percepción del clima del trabajo y de una mala gestión del talento humano. Entre los factores más relevantes se aprecian prácticas de presión por parte de los superiores, problemas con las prácticas discriminatorias y problemas con el trato desigual, los cuales generan tensión interna, desmotivación, malestar de los trabajadores, un ambiente laboral poco adecuado, mala gestión de la comunicación interna, poca participación del personal, debilidad del trabajo en equipo, llevando a la productividad y eficiencia de la institución serias consecuencias negativas en el desempeño organizacional, baja producción en el colectivo en el logro de los objetivos estratégicos. De ahí que los autores proponen una gestión clara, de mejora y sólida a partir de los procesos, de anticipar las necesidades de los trabajadores y lograr ser el clima del trabajo positivo que permita mejorar el desempeño organizacional y la sostenibilidad de las instituciones.

En Venezuela, Brizuela y Torres (2023) llevaron a cabo un estudio sobre la correlación existente entre el clima de trabajo y el rendimiento de las organizaciones en instituciones del país. Los investigadores ponen de manifiesto que un entorno laboral poco gratificante, como una escasa valoración de la labor institucional, deficiencias en el clima laboral, así como unas guías en el proceso de dirección que desincentivan la participación de las personas y su desarrollo profesional, se traducen en percepciones desfavorables por parte de los trabajadores, siendo estas condiciones las que traen consigo altos niveles de insatisfacción y bajas tasas del difusor del rendimiento; aspectos que disminuyen el compromiso del personal y que obstaculizan de esta forma el cumplimiento de los objetivos institucionales. De este modo, el rendimiento organizacional se ve mermado, lo que se traduce en una menor efectividad en la acción y en complicaciones a la hora de sostener procesos de mejora continua. Ante esto, los autores apuestan por establecer directrices que doten de motivación, reconocimiento del personal y de identificación institucional, teniendo en consideración que la ausencia de estas características contribuye a la baja del rendimiento y afianza un clima de trabajo poco propicio para la mejora profesional.

Pando (2022) señala que organizaciones certificadas en las cuales se implementan procesos de planificación estratégica, estilos de conducción de las instituciones por trabajar, formación continua del personal y mecanismos de evaluación del desempeño, adolecen de efectos que no son favorables para los niveles de productividad y para el cumplimiento de

los objetivos organizacionales. Las falencias que se asientan en estos organismos suelen coexistir con climas laborales poco favorecedores, pues existen bajos niveles de motivación, debilidades en la comunicación interna y escaso compromiso institucional. Esta situación va directamente relacionada con el déficit de la producción organizacional, pues se presentará una baja calidad de los servicios, bajos niveles de eficiencia operativa y escasa capacidad de la organización para adaptarse a los contextos que son cambiantes y competitivos. En este sentido, la ausencia de climas laborales favorables impide el desarrollo de la organización para la sostenibilidad en la región, dado que mitiga de forma negativa la capacidad organizacional para responder a las demandas del entorno.

A nivel nacional, de acuerdo con una publicación reciente de la Agencia Peruana de Noticias, los trabajadores identifican públicamente que el clima laboral influye en sus niveles de desempeño. En concreto, el 81% de los entrevistados sostiene que un clima laboral idóneo resulta necesario para llevar a cabo correctamente su trabajo, mientras que el 86% de los trabajadores se manifiesta en el sentido de que cambiaría de trabajo si el clima laboral no fuera el más adecuado. De esta manera, los datos evidencian que el clima laboral tiene consecuencias en la motivación, el compromiso, la satisfacción y la productividad del personal de las organizaciones (Agencia Peruana de Noticias, 2025).

En la región Junín, una parte significativa de los trabajadores que consideran el clima laboral como moderado presenta debilidades en la comunicación interna, escasa motivación y escaso reconocimiento institucional, y estas condiciones inciden en el desempeño organizacional, en baja productividad, eficiencia y eficacia. La falta de estrategias de mejora del clima laboral y los inflexibles procesos administrativos limitan la participación de la fuerza laboral y comprometen su motivación hacia las metas institucionales, dando evidencia una estrecha relación entre el clima organizacional negativo y el desempeño laboral poco eficiente (Pisco, 2021).

En la ciudad de Piura, una encuesta difundida por el portal de empleo Aptitus revela que una proporción mayoritaria de trabajadores reconoce la influencia directa del clima laboral en su desempeño. Encima, cerca del 90 % de los encuestados manifestó que optaría por dejar su empleo si el ambiente de trabajo resultara desfavorable. Estos resultados evidencian la relevancia de promover un clima organizacional adecuado, dado que incide de manera directa en la motivación, el rendimiento individual y, en consecuencia, en el desempeño organizacional de las instituciones (ESAN, 2022).

Del mismo modo, un estudio desarrollado por Bumeran en 2025 evidencia que una proporción considerable de trabajadores peruanos presenta bajos niveles de motivación en su centro laboral, ya que el 64 % manifestó no sentirse motivado en el desempeño de sus funciones. De igual forma, solo el 36 % indicó sentirse satisfecho con su empleo, mientras que apenas el 24 % señaló mantener un alto nivel de compromiso con sus labores. Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente desfavorable del clima laboral a nivel nacional, situación que afecta negativamente en la motivación, el desempeño individual y la eficiencia organizacional de las instituciones (La República, 2025).

En la región Áncash, las instituciones públicas presentan diversas dificultades asociadas al clima laboral que se reflejan en el desempeño del personal. Entre aspectos más recurrentes destacan las condiciones de trabajo poco adecuadas, el escaso reconocimiento institucional, la limitada presencia de incentivos y las reducidas oportunidades de desarrollo profesional, situaciones que generan insatisfacción y disminuyen la motivación de los servidores públicos. Si bien las acciones institucionales orientadas al desempeño organizacional se han centrado principalmente en la optimización de procesos administrativos y en la mejora de los métodos de trabajo, se ha relegado el análisis del entorno laboral y del nivel de satisfacción del personal. Esta ausencia de estrategias dirigidas a fortalecer la comunicación interna, el liderazgo y la participación de los trabajadores restringe el cumplimiento de los objetivos institucionales y debilita la eficiencia del desempeño organizacional. (Asensios, 2023).

De igual manera, se ha evidenciado que factores como la comunicación deficiente, las relaciones laborales poco armoniosas, la limitada participación del personal en los procesos de toma de decisiones y las condiciones de trabajo inadecuadas configuran un clima organizacional desfavorable. Estas condiciones se asocian con menores niveles de motivación, compromiso y eficiencia del personal, aspectos que se reflejan en un desempeño organizacional reducido. En consecuencia, las entidades públicas presentan dificultades para asegurar una prestación de servicios oportuna y de calidad. En este contexto, los hallazgos destacan que el fortalecimiento de las dimensiones del clima organizacional constituye un elemento clave para consolidar una cultura institucional coherente y favorecer mayores niveles de productividad y desempeño organizacional (Henostroza, 2022).

Por otra parte, en la ciudad de Huaraz se ha identificado una problemática significativa relacionada con el clima laboral en las instituciones públicas. Los resultados muestran que el 48 % de los trabajadores percibe un clima organizacional desfavorable, el

36 % lo ubica en un nivel intermedio y solo el 16 % lo califica como adecuado. Esta distribución evidencia la existencia de condiciones laborales poco favorables, asociadas a estructuras organizativas rígidas, limitaciones en la gestión institucional y debilidades en los procesos de comunicación interna. En este contexto, se observan niveles reducidos de motivación, mayor ausentismo y un cumplimiento parcial de las responsabilidades asignadas, aspectos que se reflejan tanto en el bienestar del personal como en el desempeño organizacional vinculado a la prestación de los servicios públicos (Menacho, 2024).

A nivel local, en la Corte Superior de Justicia de Áncash, se identifica de forma reiterada expresiones de insatisfacción vinculadas al clima laboral. Estas no surgen de manera aislada; por el contrario, guardan relación con la escasa presencia de un liderazgo de carácter participativo. La mayoría de los trabajadores señaló que casi nunca se promueve un liderazgo participativo en la toma de decisiones, y una proporción considerable indicó que las decisiones casi nunca se toman con equidad. Predominan, más bien, estilos de conducción centralizados que reducen las posibilidades de involucramiento del personal en los procesos de toma de decisiones. A la par, el trabajo colaborativo muestra un desarrollo incipiente: la mayoría de los trabajadores indicó que solo a veces existe trabajo colaborativo entre áreas, y casi la mitad manifestó que solo a veces se mantiene un ambiente de respeto y convivencia. Las labores suelen ejecutarse de manera individual, con limitados espacios de articulación entre áreas, lo que dificulta tanto la integración del equipo humano como la coherencia en el funcionamiento institucional. A este panorama se añaden debilidades en la comunicación organizacional, una parte importante de los trabajadores señaló que solo a veces la comunicación es clara y efectiva, que las funciones no están claramente definidas, y que la retroalimentación oportuna solo se brinda a veces. El resultado es previsible: descoordinaciones frecuentes, errores en la ejecución de tareas y una orientación difusa hacia el logro de objetivos compartidos.

En esa misma línea, surgen tensiones asociadas a la percepción de equidad dentro de la organización. Las opiniones del personal no siempre son consideradas, lo que alimenta la sensación de trato desigual, particularmente en lo referido a los procesos de reconocimiento y promoción laboral. Una proporción significativa señaló que casi nunca el reconocimiento del desempeño es justo y oportuno. Esta percepción se intensifica ante la inexistencia de sistemas formales de incentivos, situación que termina afectando la motivación y debilitando el compromiso con la institución. De manera paralela, la definición de funciones presenta vacíos importantes. La falta de actualización de los documentos de gestión, sumada a una

socialización insuficiente de responsabilidades, genera confusión, superposición de tareas y, en no pocos casos, conflictos entre los propios trabajadores.

Por otro lado, la cultura de retroalimentación y acompañamiento desde los niveles directivos resulta todavía incipiente. Esta limitación no solo restringe las oportunidades de desarrollo profesional del personal, sino que también favorece la reiteración de errores en los procesos institucionales. El ambiente laboral, en consecuencia, tiende a ser poco estimulante. Las relaciones interpersonales se perciben frágiles, con niveles reducidos de empatía y una valoración limitada tanto del esfuerzo individual como del trabajo colectivo. Todo ello incide en un menor sentido de pertenencia y en niveles de satisfacción laboral que distan de ser los deseables, pues una proporción considerable de trabajadores indicó que casi nunca percibe satisfacción laboral dentro de la institución.

Si se evalúa el desempeño organizacional, las dificultades adquieren una dimensión más amplia. En cuanto a la eficacia institucional, una proporción considerable de trabajadores señaló que solo a veces la cobertura del servicio alcanza a todos los beneficiarios previstos, lo que limita el acceso equitativo. En la eficacia administrativa se identifican restricciones significativas: la mayoría de los trabajadores señaló que solo a veces la optimización del presupuesto permite lograr objetivos; una parte considerable indicó que casi nunca se cumplen los tiempos de ejecución; la mayoría manifestó que casi nunca se minimizan los reprocesos; y la mayoría señaló que solo a veces existe coordinación interáreas. La escasa eficiencia operacional se debe a la falta de claridad en la distribución de responsabilidades y funciones, a procesos internos lentos y a la mala actualización de los documentos gerenciales.

En términos de la calidad del servicio, una porción significativa de los empleados indicó que la claridad de la información es útil y eficaz solo a veces, y que también solo a veces se nota la satisfacción del usuario. Esto provoca descontento debido a demoras en la atención, fallos en los procedimientos administrativos y escasa orientación al usuario, lo cual perjudica la imagen institucional y el nivel de confianza ciudadana. En cuanto al impacto social, cerca de la mitad de los empleados afirmó que solamente a veces se asegura un acceso igualitario a los servicios. Asimismo, una cantidad significativa expresó que rara vez los ciudadanos confían en la institución. Esta circunstancia limita que la población tenga acceso a los servicios judiciales y disminuye la percepción de justicia y transparencia en las instituciones, lo que evidencia fallos en el manejo institucional y en la aplicación de políticas inclusivas.

Estas limitaciones están relacionadas con la modernización gradual de los procedimientos, el uso limitado de instrumentos tecnológicos para la gestión y una capacitación del personal que no satisface las necesidades actuales. En general, estas condiciones disminuyen la capacidad de las instituciones para atender de manera justa, eficaz y oportuna las necesidades de los ciudadanos.

Por lo anteriormente expresado se planteó el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es la propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026? Y los siguientes problemas específicos: ¿Cuáles son las características del liderazgo organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026? ¿Cuáles son las características de la comunicación organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026? ¿Cuáles son las características de las relaciones laborales en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026? ¿Cuáles son las características de la motivación laboral en la Corte Superior de Justicia de Áncash, 2026? ¿Cuáles son las características de la eficacia institucional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026? ¿Cuáles son las características de la eficacia administrativa en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026? ¿Cuáles son las características de la calidad de servicio en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026? ¿Cuáles son las características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026? ¿Cuál es la propuesta de un plan de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026?

La presente investigación tuvo como objetivo general: Establecer una propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026. Para alcanzar el objetivo general se planteó los siguientes objetivos específicos: Definir las características del liderazgo organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026. Identificar las características de la comunicación organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026. Describir las características de las relaciones laborales en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026. Determinar las características de la motivación laboral en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026. Describir las características de la eficacia institucional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026. Identificar las características de la

eficacia administrativa en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026. Describir las características de la calidad del servicio en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026. Determinar las características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026. Elaborar una propuesta de un plan de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

La presente investigación se justificó teóricamente debido a que este estudio tiene potencial para validar, complementar o contrastar los marcos conceptuales existentes tanto sobre clima laboral como del desempeño organizacional, dando pase a futuras discusiones académicas, puesto que contribuye a ampliar y sistematizar el conocimiento en contextos regionales poco explorados del sector público, específicamente en la Corte Superior de Justicia de Áncash. En este sentido, se concibe el clima laboral como el conjunto de percepciones construidas por los trabajadores respecto al liderazgo, la comunicación interna, las relaciones laborales y la motivación, elementos que configuran el ambiente institucional e influyen en la forma en que se desarrollan las funciones administrativas; del mismo modo, se asume el desempeño organizacional como un proceso orientado al logro de objetivos mediante la eficiencia institucional, la eficacia administrativa, la calidad de servicio y el impacto social. Los hallazgos teóricos derivados sirven de base para futuras investigaciones y para el diseño de lineamientos de gestión pública orientados a fortalecer ambas variables de manera complementaria dentro del sistema judicial. Asimismo, el estudio se justificó de manera práctica, ya que a través del recojo y análisis sistemático de datos se elaboró una propuesta y un plan de mejora institucional sustentado en los resultados obtenidos del personal administrativo. Dicho plan contempló acciones dirigidas a fortalecer el liderazgo, optimizar la comunicación organizacional, mejorar las relaciones laborales y potenciar la motivación laboral, así como elevar la eficacia institucional y administrativa, la calidad de servicio, el impacto social; además, incluyó estrategias de coordinación interáreas, mejora de procesos administrativos y consolidación de una cultura organizacional orientada a resultados. La ejecución de estas acciones aportará beneficios relevantes, tales como un ambiente laboral más cooperativo, mayor compromiso del personal, mejor uso del tiempo y fortalecimiento de la productividad y calidad del servicio judicial. En el plano metodológico, el estudio se sustentó en su carácter aplicado, adoptando un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y un diseño no experimental de tipo transversal. Para la recolección de datos, se empleó un instrumento estructurado compuesto por 20 ítems organizados en escala Likert.

Dicho cuestionario fue sometido a un proceso de validación mediante juicio de especialistas en el ámbito de la administración, con el propósito de asegurar su claridad, coherencia y pertinencia en relación con los objetivos planteados. Asimismo, la consistencia interna del instrumento fue verificada a través del coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados evidenciaron niveles adecuados de confiabilidad, obteniéndose valores de  $\alpha = 0.7715130902$  para la variable clima laboral y  $\alpha = 0.7901297070$  para la variable desempeño organizacional. En este sentido, el instrumento no solo cumplió con los criterios técnicos requeridos, sino que también representa un aporte metodológico relevante, dado que puede ser adaptado y aplicado en futuras investigaciones orientadas al análisis del clima laboral y el desempeño organizacional en diversas entidades del sector público.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes

#### Antecedentes internacionales

##### Variable 1. Clima laboral

Aguas y Andrade (2025), en su artículo titulado: *Impacto del liderazgo en el clima laboral de las empresas públicas ecuatorianas* y difundido en la revista *Polo del Conocimiento*, se propuso examinar la vinculación existente entre el ejercicio del liderazgo y el clima laboral dentro de una entidad pública en Ecuador. Para alcanzar este propósito, la investigación se estructuró bajo un enfoque cuantitativo, empleando un diseño no experimental de tipo transversal. En cuanto a la recolección de información, se consideró una muestra integrada por 207 servidores públicos, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, orientado a recoger sus percepciones tanto sobre las prácticas de liderazgo como sobre las condiciones del entorno laboral. Los resultados mostraron que la percepción global del liderazgo alcanzó un 66,6% y la del clima organizacional fue de 56,6%, ubicándose ambos en un nivel moderado según los umbrales de satisfacción establecidos. Entre las dimensiones mejor valoradas del clima laboral se encontraron el compromiso organizacional (84,6%), las relaciones interpersonales (67,2%) y la comunicación (54,6%), mientras que valoraciones más bajas correspondieron al reconocimiento (43,9%) y la justicia organizacional (48,8%). Además, se observó una asociación significativa entre algunas características laborales como el tipo de contrato y la antigüedad y las percepciones sobre el clima organizacional. Se concluye que el liderazgo participativo y transformacional constituyó un elemento clave para consolidar un clima laboral más positivo en la institución pública estudiada, y recomendaron fortalecer políticas de reconocimiento y equidad como estrategias para promover un entorno laboral más satisfactorio.

Andrade et al. (2024), en su estudio titulado: *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los servidores públicos de una entidad estatal en Colombia*, se planteó como propósito central examinar de qué manera el entorno organizacional influye en la conducta y el rendimiento laboral de los trabajadores pertenecientes a una institución pública en dicho país. Para el desarrollo del estudio, optó por un enfoque cuantitativo, enmarcado en un diseño no experimental de carácter transversal, lo que permitió analizar la relación entre las variables en un momento específico sin manipulación de las condiciones observadas., en el cual se llevó a cabo una encuesta estructurada a los 221 funcionarios de la entidad con la

finalidad de captar las percepciones que tenían sobre los distintos aspectos del clima laboral y de sus consecuentes efectos sobre el rendimiento tanto individual como colectivo de los integrantes de la entidad pública. Los resultados obtenidos indicaron que el 38,19% de los funcionarios públicos percibieron el clima organizacional como muy favorable, seguido por un 18,68% que lo caracterizaron como poco favorable, evidenciando de esta forma variaciones significativas de la percepción del clima organizacional dentro de la entidad pública. Las dimensiones evaluadas también fueron capaces de determinar que aquellos grupos con mayor percepción positiva del clima organizacional también tenían tendencias a evidenciar mayores niveles de compromiso social, así como conductas de eficiencia profesional, evidenciando así que un clima organizacional sano podría contribuir positivamente con condiciones de rendimiento en entornos del sector público. Concluyó que el clima laboral se constituye como un factor clave para entender el comportamiento y el rendimiento del personal en instituciones públicas, y sugieren, en este sentido, la implementación de planes de acción de gestión del talento humano dirigidos a aquellas percepciones del entorno laboral con la finalidad de aumentar el desempeño organizacional.

Saavedra (2022), en su trabajo de grado para optar al título de especialista en Gerencia del Talento Humano en la Fundación Universidad de América, Bogotá, Colombia, titulada: *El clima laboral y su influencia en el desempeño profesional de los servidores de la Registraduría Nacional del Estado Civil*, se planteó como propósito fundamental identificar aquellos factores del clima laboral que inciden en el rendimiento profesional de los servidores de dicha entidad. Desde el punto de vista metodológico, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, enmarcado en un diseño no experimental de corte transversal. Esta orientación permitió describir y analizar los distintos componentes del entorno laboral, así como establecer su relación con el desempeño profesional dentro del contexto institucional examinado. La población del estudio estuvo conformada por servidores públicos de la Registraduría, quienes fueron evaluados mediante la aplicación de instrumentos basados en variables relacionadas con percepciones del ambiente de trabajo y conducta laboral. Los resultados mostraron que el clima laboral, definido como la percepción que tienen los servidores respecto a aspectos del entorno organizacional, incluyendo liderazgo, satisfacción, acoso laboral y estilo de comunicación interna, constituye un factor clave para comprender y caracterizar el comportamiento del personal en su contexto laboral. De esta manera, se tiene que el 62% percibe como medio el clima laboral, un 28% lo evalúa como alto y un 10% como bajo, donde principalmente se destacaron las dimensiones de

liderazgo y la comunicación interna como las de mayor peso. Así como, aspectos como la percepción de apoyo institucional (65%), la claridad de funciones (58%) y la satisfacción con el ambiente de trabajo (60%) se manifestaron asociadas a variaciones observables en el desempeño organizacional, que se tradujo en medio y altos niveles de cumplimiento de funciones en un 67% del personal evaluado. En conclusión, determinó que existe una relación significativa entre el clima laboral y el desempeño profesional de los servidores de la Registraduría Nacional del Estado Civil, resaltando que un entorno organizacional percibido como más favorable se asocia con mejores niveles de desempeño en las actividades profesionales y en la prestación de los servicios institucionales, lo cual aporta evidencia empírica sobre la importancia de considerar el clima organizacional como variable determinante para la gestión del talento humano en entidades públicas.

### **Variable 2. Desempeño organizacional**

Se buscaron antecedentes específicos relacionados con la variable en estudio; sin embargo, no se encontraron investigaciones directamente vinculadas. Por ello, se consideraron antecedentes referidos al desempeño laboral, debido a que comparten maximizar la eficiencia y lograr metas.

Jumbo (2025), en su estudio titulado: *Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador*, publicado en la revista Economía y Negocios, tuvo como objetivo principal establecer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja. Para ello se ejecutó una investigación de tipo aplicada con enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal, en la que participaron 247 profesores seleccionados como muestra representativa de la población docente de la institución, quienes fueron evaluados mediante la técnica de la encuesta y la aplicación del cuestionario como instrumento, lo que permitió recoger la percepción acerca de las variables del estudio. El estudio determinó que la variable clima organizacional presentó un nivel general alto (68,83%), destacándose especialmente las dimensiones de relaciones interpersonales (91,90%), comunicación (72,87%), liderazgo (79,35%) y autonomía (80,57%), aunque la dimensión de reconocimiento alcanzó niveles menores (69,64%). En relación con la variable desempeño laboral, los resultados evidenciaron que el 75,30% de los indicadores se ubicó en un nivel alto. Destaca, en particular, que la dimensión de docencia alcanzó el 100%, mientras que las áreas de investigación (46,96%) y vinculación (54,66%) presentaron niveles intermedios. Por otro lado, el análisis estadístico permitió identificar una asociación positiva entre el clima

organizacional y el desempeño laboral docente, lo cual condujo a la aceptación de la hipótesis que plantea la influencia del primero sobre el segundo en el contexto de la Universidad Nacional de Loja. A partir de estos hallazgos, se concluyó que resulta pertinente promover acciones orientadas al reconocimiento institucional como mecanismo para fortalecer el clima laboral. Asimismo, se recomendó establecer directrices que impulsen el desempeño docente en las dimensiones de investigación y vinculación, favoreciendo de este modo un proceso sostenido de mejora en la calidad educativa.

García (2025), en su estudio titulado: *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral: Caso de estudio de una empresa pública ecuatoriana*, publicado en la revista Hallazgos21, tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los funcionarios de una institución pública en Ecuador. Desde el punto de vista metodológico, la investigación se enmarcó en un estudio de carácter aplicado, desarrollado bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y un diseño no experimental de tipo transversal. En cuanto a la población, esta estuvo integrada por 120 servidores públicos, de los cuales se seleccionó una muestra de 92 participantes mediante un procedimiento de muestreo no probabilístico por conveniencia. Para la recolección de la información, se utilizó la técnica de la encuesta, aplicándose como instrumento un cuestionario estructurado compuesto por 24 ítems. Los resultados obtenidos mostraron que un porcentaje muy alto de los participantes (88,24%) consideró que un clima organizacional positivo los motivaba a esforzarse más en sus responsabilidades laborales, y 82,35% indicó que las buenas relaciones entre compañeros y superiores facilitaban su desempeño laboral. Además, se identificó que factores como la falta de oportunidades de desarrollo profesional (82,35%) y políticas y procedimientos obstaculizadores (76,47%) estaban asociados con percepciones menos favorables del desempeño. El estilo de liderazgo del supervisor también fue valorado como influyente, con 88,24% de los encuestados señalándolo como un factor que motivaba su desempeño. En conclusión, el estudio determinó que un clima organizacional caracterizado por relaciones interpersonales positivas, comunicación efectiva y liderazgo participativo estuvo vinculado a niveles más altos de desempeño laboral entre los servidores públicos evaluados. Este trabajo aportó evidencia cuantitativa relevante para comprender cómo aspectos del entorno laboral se asocian con el rendimiento en entidades públicas ecuatorianas.

Patiño et al. (2025), en su estudio titulado: *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja*,

publicado en Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, tuvo como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja durante el año 2022. Para el desarrollo del estudio, se adoptó un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, bajo un diseño no experimental de tipo transversal. En este marco, se empleó la técnica de la encuesta, aplicada a una muestra de 136 trabajadores administrativos, previamente seleccionados de la población total de la institución. Asimismo, la investigación consideró diversas dimensiones del clima organizacional, entre las que se incluyeron la comunicación, la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo, las cuales fueron examinadas en su relación con el desempeño laboral. En cuanto al procesamiento de los datos, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, cuyos resultados evidenciaron asociaciones estadísticamente significativas entre las variables analizadas. En particular, la dimensión comunicación presentó una correlación positiva moderada con el desempeño laboral ( $r=0,580$ ), mientras que la dimensión liderazgo mostró una correlación positiva significativa ( $r = 0,517$ ), lo que indicó que percepciones más favorables del entorno laboral se asociaron con mejores niveles de rendimiento del personal administrativo. En conclusión, los hallazgos permitieron establecer que el clima organizacional, particularmente en lo referido a la comunicación y al liderazgo, constituye un factor clave para potenciar el rendimiento del personal administrativo y favorecer el cumplimiento de las metas institucionales. En este sentido, el estudio aporta sustento empírico, de carácter cuantitativo, que evidencia la asociación entre dichas variables en el contexto de una institución pública universitaria.

### **Antecedentes nacionales**

#### **Variable 1. Clima laboral**

Se investigaron antecedentes específicos relacionados con las variables en estudio; sin embargo, no se encontraron estudios directamente vinculadas. Por ello, se consideraron antecedentes referidos al desempeño laboral y clima organizacional.

Felipa (2024), en su tesis para optar el título de Licenciado en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Perú, titulada: *Propuesta de mejora del clima laboral para el eficiente desempeño de los colaboradores en la Facultad de Ciencias Biológicas - UNPRG, Lambayeque*, se planteó como propósito central la formulación de una propuesta destinada a fortalecer el clima laboral y, en consecuencia, mejorar el desempeño de los colaboradores de dicha facultad durante el año 2024. Desde el enfoque metodológico, el estudio se desarrolló como una investigación de carácter aplicado, bajo una orientación

cuantitativa, con alcance descriptivo y un diseño no experimental de tipo transversal. En cuanto a la población, esta estuvo integrada por 60 trabajadores, quienes fueron evaluados mediante la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado conformado por 24 ítems. Los resultados evidenciaron percepciones mayoritariamente favorables respecto al clima laboral. En ese sentido, el 56,7% de los colaboradores señaló que las vías de comunicación fueron siempre adecuadas, mientras que el 55% consideró que la autorrealización se alcanzó de manera satisfactoria. El 50% indicó que la cohesión del equipo fue óptima y el 60% afirmó que el manejo de conflictos resultó adecuado. En relación con el desempeño laboral, el 43,3% manifestó que el trabajo cumplió siempre con las condiciones requeridas; no obstante, el 81,7% señaló deficiencias en la oportunidad y calidad de los aportes individuales, y el 86,7% indicó que los resultados no se orientaron plenamente al logro de los objetivos estratégicos. Por otro lado, se destacó la implementación de nuevas formas de trabajo y el uso de tecnología innovadora. Finalmente, se concluyó que, si bien el clima laboral fue percibido como favorable en varios aspectos, persistieron debilidades relacionadas con la participación y la orientación a resultados, lo que justificó la formulación de una propuesta de mejora para fortalecer el desempeño organizacional.

Joaquín y Sánchez (2023), en su tesis titulado: *Comunicación interna y desempeño laboral del personal de la sede administrativa de los Servicios Básicos de Salud Cañete-Yauyos, 2022*, desarrollado en la Universidad Nacional de Cañete, se planteó como propósito analizar la relación existente entre la comunicación interna y el desempeño laboral del personal administrativo de dicha entidad del sector salud. Metodológicamente, el estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con alcance correlacional y bajo un diseño no experimental de tipo transversal. La población estuvo conformada por 135 colaboradores, de los cuales se seleccionó una muestra de 100 trabajadores administrativos. Para la recolección de información, se utilizó la técnica de la encuesta, aplicándose un cuestionario estructurado orientado a medir las variables de interés. En cuanto a los resultados, se evidenció que el 35% de los encuestados indicó que los mensajes emitidos por los supervisores se comprenden de manera constante, mientras que un 37% manifestó que la falta de claridad en la comunicación incide ocasionalmente en el desarrollo de sus funciones. Asimismo, el 47% señaló que sus opiniones son consideradas con frecuencia en los procesos de toma de decisiones, y un 33% percibió un apoyo habitual por parte de sus superiores en la ejecución de sus tareas. A partir de los resultados, se concluyó que existe una correlación positiva de magnitud moderada entre la comunicación interna y el desempeño laboral. En

consecuencia, factores como la claridad en la transmisión de información, la participación del personal en las decisiones y el respaldo de los niveles jerárquicos se configuran como elementos que contribuyen al fortalecimiento del desempeño laboral. De este modo, el estudio aporta evidencia cuantitativa que resalta la relevancia de consolidar la comunicación interna como una estrategia clave para optimizar la gestión del talento humano en instituciones públicas del ámbito sanitario.

Huamanyalli (2022), en su tesis titulado: *Clima organizacional y el desempeño laboral en institución pública* presentada para optar el grado académico de Maestría en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, se planteó como finalidad analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Idiomas de dicha casa de estudios. Desde el punto de vista metodológico, el estudio se desarrolló como una investigación aplicada, bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional y un diseño no experimental de tipo transversal. La muestra estuvo integrada por 50 participantes, entre personal administrativo y docente. Para la recolección de datos, se empleó la técnica de la encuesta, utilizando dos cuestionarios estructurados, uno por cada variable, cada uno compuesto por 20 ítems. En relación con los resultados, se evidenció que el 64% de los trabajadores percibió un nivel alto de clima organizacional, mientras que el 26% lo calificó como medio y el 10% como bajo. Asimismo, el 68% consideró que el liderazgo favorece un clima organizacional adecuado; el 62% valoró positivamente la claridad y oportunidad de la comunicación interna; el 70% destacó la existencia de relaciones interpersonales satisfactorias; y el 58% manifestó conformidad con las condiciones laborales proporcionadas por la institución. Por ende, concluyó que existe una relación significativa entre el clima organizacional con el desempeño laboral, evidenciando que percepciones favorables del clima laboral contribuyen a un mejor rendimiento y comportamiento en el trabajo. En ese sentido, es importante de fortalecer el liderazgo, la comunicación interna y las relaciones interpersonales como estrategias para mejorar el clima laboral y, en consecuencia, optimizar el desempeño en instituciones públicas.

#### **Variable 2. Desempeño organizacional**

Allpas (2025), en su tesis para optar al título de Licenciado en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Perú, titulada: *Propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, provincia de Chanchamayo, Junín, 2025*, se estableció como propósito principal

diseñar una propuesta orientada al fortalecimiento del clima organizacional, con miras a elevar el desempeño laboral del personal municipal. En términos metodológicos, el estudio se enmarcó en una investigación de carácter aplicado, bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-propositivo y un diseño no experimental de tipo transversal. La población estuvo constituida por 28 trabajadores, quienes participaron en la recolección de datos a través de la técnica de la encuesta. Para ello, se empleó como instrumento un cuestionario estructurado integrado por 36 ítems. Los resultados evidenciaron que el 61% señaló que la información brindada por los directivos rara vez es clara, mientras que el mismo porcentaje indicó que, en algunos casos, la información se aclara con frecuencia, asimismo, el 82% manifestó que de manera ocasional se emplean diversos canales de comunicación, mientras que el 64% indicó que casi nunca recibe retroalimentación oportuna sobre sus actividades. En relación con la participación en la toma de decisiones, el 40% afirmó que solo a veces es consultado, aunque el 75% indicó que generalmente puede aportar ideas sin temor. Respecto al trabajo en equipo, el 46% percibió un ambiente abierto en algunas ocasiones, mientras que el 53% señaló dificultades para colaborar eficientemente. Además, el 43% consideró que la valoración del trabajo por parte de los superiores es casi inexistente. Concluyó que existen deficiencias significativas en el clima organizacional y el desempeño laboral, relacionadas con problemas de comunicación, retroalimentación limitada, escasa participación, falta de reconocimiento y condiciones laborales inadecuadas, por lo que se propuso un plan de mejora orientado a fortalecer la comunicación, el bienestar y la eficiencia organizacional.

Carrasco (2024), en su investigación para obtener el título de Licenciado en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Piura, Perú, desarrolló un estudio titulado: *Propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral de los servidores civiles de la Oficina de Recursos Humanos del Gobierno Regional Piura, 2023*, se planteó como objetivo central analizar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal civil perteneciente a dicha dependencia. En cuanto al enfoque metodológico, la investigación se desarrolló como un estudio aplicado, bajo una perspectiva cuantitativa, con alcance descriptivo-correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 30 servidores públicos, considerándose en su totalidad mediante un muestreo censal. Para la obtención de información, se recurrió a la técnica de la encuesta, utilizando un cuestionario estructurado compuesto por 32 ítems como instrumento de medición. Los resultados evidenciaron que el

43,4% señaló que las oportunidades de progresar en la entidad son solo algunas veces, asimismo, el 53,3% indicó sentirse siempre comprometido con el éxito organizacional, el 50% afirmó que siempre accede a la información necesaria para cumplir sus funciones y el 40 % manifestó que la cooperación entre compañeros se da casi siempre. Además, el 43,3% indicó que participa de manera ocasional en la definición de metas y toma de decisiones, mientras que el 36,7% señaló que la evaluación recibida casi siempre contribuye a mejorar sus actividades. Finalmente, el 40% manifestó contar casi siempre con motivación para el cumplimiento de sus labores, y el 33,3% indicó que utiliza casi siempre documentos de gestión que facilitan la mejora de sus actividades. Concluyó que un clima laboral de nivel intermedio, con percepciones favorables en compromiso, acceso a la información y motivación; sin embargo, persisten limitaciones en las oportunidades de desarrollo, la participación en la toma de decisiones y el uso sistemático de instrumentos de gestión requiere la implementación de estrategias orientadas a fortalecer el desempeño organizacional.

Tiza (2023), en su tesis para optar al título profesional de Licenciada en Administración Turística en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Perú, titulada: *Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Carlos Laborde, Sepahua, 2023*, se planteó como finalidad examinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del cuerpo docente de dicha institución pública. Desde el punto de vista metodológico, el estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional y bajo un diseño no experimental de tipo transversal. La población coincidió con la muestra, estando integrada por 25 docentes. Para la recolección de datos, se empleó la técnica de la encuesta, aplicándose un cuestionario estructurado orientado a medir ambas variables de investigación. Los resultados evidenciaron que el 48% percibió el clima organizacional en un nivel medio, un 36% alto y un 16% bajo, destacándose percepciones favorables en las dimensiones de relaciones interpersonales y comunicación. Respecto al desempeño laboral, un 52% nivel alto, un 32% nivel medio y un 16% nivel bajo, lo que señala las diferencias en el cumplimiento de funciones y el compromiso institucional. Finalmente, concluyó que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, siendo evidente que a mejores percepciones del entorno laboral correspondían mayores niveles de desempeño docente.

## **Antecedentes regionales y/o locales**

Se buscaron antecedentes relacionados con las variables en estudio; sin embargo, no se encontraron investigaciones directamente vinculadas; por ello, se consideran antecedentes referidos al clima organizacional y desempeño laboral.

### **Variable 1. Clima laboral**

Figuroa y Giraldo (2024), en su trabajo de investigación para optar el grado de Licenciado en Administración en la Universidad César Vallejo, Perú, desarrolló la tesis titulada: *Clima organizacional y desempeño laboral en una municipalidad provincial de Ancash, 2024*, se estableció como propósito central establecer correlación entre clima organizacional y desempeño laboral. Desde la perspectiva metodológica, el estudio se desarrolló como una investigación aplicada, enfoque cuantitativo, con alcance relacional y un diseño no experimental de tipo transversal. La población coincidió con la muestra, la cual estuvo integrada por 45 colaboradores. Para la obtención de la información, se utilizó la técnica de la encuesta, empleándose como instrumento dos cuestionarios estructurados. Los resultados evidenciaron percepciones intermedias respecto al clima organizacional y la motivación laboral. El 31,58% señaló que los objetivos institucionales son siempre claros y alcanzables, mientras que el 42,11% consideró que las normas internas son adecuadas en la mayoría de los casos. El 26,32% indicó que la distribución de labores es apropiada solo en algunas ocasiones, y el 42,11% afirmó que las funciones asignadas se ajustan casi siempre a su perfil profesional. Mientras que, con el desempeño y la participación, el 57,89% manifestó cumplir regularmente con las tareas asignadas, y el 42,11% indicó participar con frecuencia en la toma de decisiones. Respecto a la dinámica organizacional, el 47,37% percibió una comunicación interáreas efectiva en la mayoría de las ocasiones, y el 36,84% consideró que el trabajo colaborativo contribuye casi siempre al logro de los objetivos institucionales. En cuanto al desarrollo y reconocimiento, el 57,89% señaló que la institución promueve capacitaciones y reconoce el desempeño del personal; sin embargo, se concluyó que persisten deficiencias en la alineación de normas organizacionales y en la constancia del reconocimiento, lo que afecta negativamente la motivación laboral de los trabajadores.

Caururo (2024), en su trabajo de investigación para optar al grado de Licenciado en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Perú, desarrolló la tesis titulada: *Clima organizacional para la motivación laboral en una Administración Local del Agua, Ancash 2024*, se planteó como finalidad formular una propuesta de mejora del clima organizacional con el propósito de fortalecer la motivación laboral del personal en

dicha entidad durante el año 2024. Desde el punto de vista metodológico, el estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de carácter aplicado, con alcance descriptivo y un diseño no experimental de tipo transversal. La población coincidió con la muestra, la cual estuvo integrada por 19 trabajadores. Para la recopilación de información, se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado compuesto por 20 ítems. En relación con los resultados, se identificaron percepciones favorables tanto del clima organizacional como de la motivación laboral. En este sentido, el 42,11% de los participantes consideró que las normas internas resultan adecuadas en la mayoría de los casos, mientras que el 47,37% percibió que la comunicación interáreas es, por lo general, efectiva. De igual forma, el 57,89% señaló que la institución promueve con regularidad acciones de capacitación orientadas al desarrollo profesional, y un porcentaje equivalente indicó que el desempeño del personal recibe reconocimiento institucional. Se concluyó que persisten deficiencias en el establecimiento de normas alineadas a las necesidades organizacionales, lo que genera desconocimiento entre los trabajadores sobre los lineamientos internos y afecta de manera negativa la motivación laboral del personal.

Montoro y Pajuelo (2023), en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad César Vallejo, Perú, desarrollaron el estudio titulado: *Clima organizacional y el estrés laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Huaylas, Áncash – 2022*, se estableció como propósito principal analizar la relación existente entre el clima organizacional y el nivel de estrés laboral en el personal de dicha entidad educativa. Desde la perspectiva metodológica, el estudio se desarrolló como una investigación aplicada, bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional y un diseño no experimental de tipo transversal. La población estuvo representada por 44 trabajadores, quienes conformaron la muestra del estudio. Para la recolección de los datos, se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado compuesto por 18 ítems. Los resultados evidenciaron percepciones desfavorables del clima organizacional. El 45,55% manifestó insatisfacción con el ambiente institucional y el 26,7% indicó que casi nunca percibe con claridad las características organizacionales. Asimismo, el 27,7% señaló que el entorno laboral solo es adecuado en algunas ocasiones. En cuanto al desarrollo profesional, el 40,91% afirmó que casi nunca se promueven acciones de mejora y el 29,55% indicó que no se impulsa su crecimiento laboral. Respecto al involucramiento institucional, el 47,73% señaló escasa integración en actividades organizacionales. Además, el 42,18% percibió una comunicación inadecuada y el 45,45% manifestó cansancio que

afecta su desempeño laboral. En síntesis, los resultados permitieron establecer una correlación inversa de alta intensidad entre el clima organizacional y el estrés laboral ( $r=-0,786$ ;  $p=0,000$ ). Este hallazgo indica que condiciones laborales más favorables se vinculan con una disminución significativa en los niveles de estrés experimentados por los trabajadores.

## **Variable 2. Desempeño organizacional**

Se buscaron antecedentes relacionados con la variable en estudio; sin embargo, no se encontraron investigaciones directamente vinculadas; por ello, se consideran antecedentes referidos al desempeño laboral.

Mejía (2024), en su tesis presentada para optar el título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Perú, titulada: *Propuesta de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024*, se planteó como objetivo central diseñar una propuesta orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional con el fin de optimizar el desempeño laboral del personal de dicha entidad municipal. Desde el punto de vista metodológico, el estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de carácter aplicado, con alcance descriptivo-propositivo y un diseño no experimental de tipo transversal. La población estuvo constituida por 40 trabajadores, quienes conformaron la muestra del estudio. Para la recolección de la información, se utilizó un cuestionario estructurado compuesto por 16 ítems como instrumento principal. Los resultados evidenciaron percepciones mixtas sobre el clima organizacional y el desempeño laboral. El 65% consideró que las medidas de seguridad se aplican de manera constante; no obstante, el 62,5% señaló que las normas de convivencia se aplican pocas veces y el 57,5% indicó deficiencias en la gestión de contratos laborales. En contraste, el 75% afirmó que la información a la población es transparente y el 82,5% destacó la orientación del personal hacia la calidad del servicio. Asimismo, el 67,5% indicó escasas actividades de integración, aunque el 72,5% reconoció que el trabajo en equipo fortalece la motivación. En cuanto al desempeño, el 87,5% señaló cumplimiento eficaz de actividades y el 82,5% optimización frecuente de recursos. Sin embargo, el 100% afirmó que no se aplican evaluaciones por competencias ni de 360 grados. En conclusión, la municipalidad presenta deficiencias en relaciones interpersonales y en la selección de personal, debido a la falta de competencias del responsable, lo cual afecta negativamente el desempeño laboral al no implementarse estrategias de evaluación basadas en competencias.

Vergara et al. (2023) desarrollaron una investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional del Callao, Perú, titulada: *Gestión administrativa y desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana - Huari - Áncash, 2021*, se planteó como finalidad analizar la relación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral de los colaboradores de dicha entidad municipal. Desde el enfoque metodológico, la investigación se desarrolló bajo una orientación cuantitativa, de carácter aplicado, con alcance descriptivo-correlacional y un diseño no experimental de tipo transversal. La población estuvo integrada por 30 colaboradores, quienes constituyeron la muestra del estudio. Para la recopilación de datos, se utilizó como instrumento un cuestionario estructurado compuesto por 32 ítems. Los resultados evidenciaron debilidades en la gestión administrativa. El 36,3% indicó que casi nunca cuenta con instrumentos de gestión y el 40% desconoce el plan estratégico institucional; además, el 60% señaló que el POI rara vez se cumple. En contraste, el 36,7% afirmó que siempre se realizan capacitaciones. Respecto a la organización, el 73,3 % indicó que se respetan las jerarquías y el 86,7% destacó la coordinación constante. En motivación, el 63,3% percibió incentivos, aunque el 46,7% señaló que casi nunca se otorgan recompensas. En desempeño laboral, el 56,7% afirmó cumplir eficientemente sus funciones. El análisis estadístico mostró una relación significativa entre gestión administrativa y desempeño laboral ( $Rho=0,417$ ;  $p=0,022$ ), destacándose la dimensión dirección como factor clave. Se concluye que la gestión administrativa se relaciona significativamente con el desempeño laboral, destacando la dirección y organización como factores clave, mientras la planeación requiere fortalecimiento para mejorar resultados institucionales.

Asensios (2023), en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad César Vallejo, Perú, realizó un estudio titulado: *Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huari, Áncash - 2022*, se planteó como propósito principal analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de dicha entidad municipal. Desde la perspectiva metodológica, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con alcance descriptivo-propositivo y un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 110 trabajadores, de los cuales se seleccionó una muestra de 86 colaboradores. Para la recolección de información, se utilizó la técnica de la encuesta, aplicándose un cuestionario estructurado compuesto por 16 ítems. En cuanto a los resultados, se evidenciaron percepciones mayoritariamente desfavorables

respecto al clima organizacional y al desempeño laboral. En este sentido, el 37,2% de los participantes indicó que el clima laboral solo resulta adecuado en determinadas ocasiones, mientras que el 34,9% señaló que casi nunca presenta condiciones favorables. Asimismo, el 43% consideró que la estructura organizativa únicamente facilita el logro de objetivos de manera esporádica, y el 36% percibió que la comunicación interna es adecuada solo en algunas oportunidades. Por otro lado, el liderazgo fue valorado negativamente, dado que el 38,4% manifestó que casi nunca se ejerce de forma positiva. En cuanto al desempeño laboral, el 37,2% indicó un desarrollo ocasional, el 29,1% señaló baja productividad y el 37,2% manifestó falta frecuente de motivación. Finalmente, los hallazgos permitieron concluir que existe una relación positiva y significativa entre clima organizacional y desempeño laboral ( $r=0,748$ ;  $p=0,000$ ). Asimismo, el clima organizacional se correlaciona significativamente con dimensiones como productividad, competencias y satisfacción, evidenciando que todas las componentes analizadas influyen en el desempeño laboral.

## **2.2. Bases teóricas**

### **Variable 1. Clima laboral**

Qiñonez y Peralta (2023) afirman que el clima laboral consiste en un conjunto de rasgos observables dentro del entorno de trabajo que los miembros de una organización perciben de forma directa o indirecta, y que estas percepciones influyen tanto en la actitud como en la motivación de los empleados. Este concepto también hace referencia a cómo las normas, las prácticas y los procedimientos institucionales afectan la vivencia de los trabajadores y es que la vivencia es subjetiva y puede variar entre diferentes personas en función de factores físicos, psicológicos y emocionales. No obstante, el clima laboral es relevante, ya que el ambiente en el trabajo va a incidir de manera notable en la productividad, el comportamiento o la motivación del personal.

El clima se corresponde con un grupo de factores que los colaboradores perciben en la tarea desarrollada en la organización, que irían desde el ámbito material hasta los aspectos humanos o el liderazgo, y que principal u ocasionalmente establece cómo los trabajadores tornan el trabajo diario, pues incide en su estado de ánimo, su compromiso y su rendimiento, así, un ambiente laboral propicio puede incrementar la motivación y, por tanto, una mejora en la eficiencia, la productividad y la sociedad (García et al., 2022).

De igual manera, el clima laboral representa las percepciones de los empleados acerca del entorno donde desempeña sus actividades, englobando aspectos como la comunicación, el liderazgo, la motivación, la cooperación y los aspectos de las condiciones

de trabajo. De igual manera, la percepción del clima laboral se puede utilizar como una útil herramienta para la evaluación de diferentes factores que pueden influir de manera positiva o negativa en el clima organizacional, siendo capaz de poner de manifiesto los diferentes factores que operan en tal sentido, lo cual puede llevar a implantar cambios claros en su funcionamiento. Efectivamente se pueden impulsar medidas tangibles en pos de mejorar el funcionamiento del sistema de la comunicación o de la resolución de conflictos. Por este motivo en la actualidad muchas entidades tienen cuidado con el clima laboral, ya que de él depende la forma de actuar de las personas y, en consecuencia, el desempeño en diversas áreas (Weinert, 2023).

Por ende, se hace notar que el clima laboral se articula en base a los significados compartidos por los miembros de las organizaciones, que pueden tener origen interno o externo, que impacten la actuación de quienes trabajan dicha forma de actuar, llegando a instaurar, a su vez, la cultura organizacional y estableciendo el nivel de productividad organizacional. Es por esto por lo que el clima laboral es considerado como uno de los aspectos más relevantes para el funcionamiento de toda organización, dado que una situación laboral conveniente estimula a los trabajadores a ejecutar su trabajo con el compromiso y efectividad necesarios, mientras que todo lo contrario tiene efectos motivadores que irremediablemente conducen a la baja productividad de los trabajadores. Generalmente no se le otorga la importancia que de hecho tiene, más bien comparte una importancia equivalente a la de cualesquiera de las estrategias que pueda tener la organización. La generación de un buen clima laboral favorece la cooperación de los trabajadores, así como la reducción del estrés, por lo que es necesario que las organizaciones destinen esfuerzos y recursos para mejorar su entorno laboral.

### **Importancia del clima laboral**

La relación existente entre el clima laboral, el ambiente de trabajo y la psicología organizacional es un elemento esencial para garantizar el buen funcionamiento de las organizaciones. En este sentido, una organización debería contar indefectiblemente con un área de recursos humanos, dado que dicho departamento tiene como misión el diagnóstico, la mejora y el fomento de las condiciones de trabajo y el clima organizacional. De forma complementaria, la psicología organizacional es una especialidad de la psicología aplicada que enfoca la formación de expertos en planos y en estrategias para el desarrollo del entorno laboral (Henostroza, 2022). Los especialistas en este ámbito tienen las competencias precisas para actuar sobre la gestión de los conflictos interpersonales, supervisar la selección del

personal, motivar y acompañar a la formación y adaptación de los y las trabajadoras. Esto significa que garantizan también el desarrollo integral del capital humano y, además, el crecimiento y sostenibilidad de la organización. Por ello, el clima organizacional ha tenido una progresiva importancia a medida que se va registrando como una de las variables determinantes en la evolución general de las organizaciones, sean cuales sean y del tamaño que sean, puesto que ésta favorece las relaciones laborales, la comunicación y la ejecución de las tareas de manera eficiente (Pando, 2022).

El clima laboral tiene una repercusión directa sobre el rendimiento de la plantilla y los resultados que produce la institución. Un clima de trabajo positivo genera motivación, satisfacción y compromiso en el equipo de trabajadores, y promueve de una forma idónea los canales de comunicación, además de contribuir a disminuir el absentismo, y consolidar cultura organizacional. La influencia creadora del clima de trabajo es interna, dado que también afecta al servicio de atención a los clientes, el mismo que se deriva cuando hay una imagen externa de la organización. Por tanto, hay que considerar al clima de trabajo como una de las prioridades estratégicas de la gestión organizacional (Tinoco, 2023).

En este sentido, la importancia del clima laboral no es discutible, ya que no se obtienen los niveles de rendimiento deseados bajo la indiferencia o la negatividad. Contribuir al bienestar de los trabajadores produce una serie de efectos beneficiosos como mayor satisfacción laboral, mayor atención al cliente y mejores resultados organizativos. Aunque acciones tan simples como fomentar la escucha activa o buscar mejorar el trato habitual concentran poderosas transformaciones en un clima laboral adecuado. Las organizaciones que son capaces de reconocer esta realidad consiguen obtener una ventaja competitiva sostenible frente a las que no saben cuidar el factor humano.

### **Características del clima laboral**

Un clima laboral a favor genera un efecto positivo sobre la motivación de los trabajadores, de forma que también repercute en todos aquellos elementos que determinan el desempeño, satisfacción y productividad. Por lo tanto, se debe procurar que los colaboradores desarrollen de forma adecuada el compromiso hacia el tipo de trabajo que estén desarrollando, lo cual se ve facilitado por el entorno de trabajo adecuado. Es más, un clima laboral positivo lleva a un trabajo en equipo continuo entre los contribuyentes y los líderes, los cuales forman parte de un proceso continuo (Olivera & Leyva, 2022).

Entre las principales cualidades que definen el clima organizacional aparece la percepción global de los empleados, pues refleja cómo estos entienden su ambiente interno.

Esta percepción es multidimensional, ya que diversos factores como el estilo de liderazgo, el grado de autoridad, el nivel de conflicto y el grado de autonomía dentro de la organización afectan directamente su conformación. De igual manera, el clima laboral es un concepto evaluativo, dado que sus diversas dimensiones pueden medirse mediante herramientas específicas; sin embargo, su complejidad radica en que se basa en juicios subjetivos de los trabajadores, los cuales están influenciados por factores tanto internos como externos. Por último, el clima laboral es un factor distintivo e identificador para poder darle un sentido de identidad en sus organizaciones (Pariona & Rivero, 2021).

Las características del clima laboral son las características que hacen posible su percepción en la vivencia cotidiana de los colaboradores. Aun así, entre esas características destacan aquellos que describen, como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, la base del esfuerzo, la posibilidad de respeto mutuo, la claridad de funciones, la equidad; estas características se podrían expresar de forma positiva o negativa según aspectos de su gestión. La evaluación de estas características puede permitir generalmente a las organizaciones reforzar puntos que poseen como fortalezas, pero también las oportunidades de mejora (Tinoco, 2023).

Por todo lo anterior, comprender y trabajar insertar las características del clima laboral es una condición previa para el establecimiento de un entorno de trabajo que sea positivo. No es suficiente con suponer que todo marcha correctamente; es necesario observar de forma sistemática y escuchar a los trabajadores. La transparencia en las prácticas, la justicia en los procesos y la empatía en las relaciones interpersonales son los valores centrales que deben estar reflejados en los hechos cotidianos de los colaboradores y los líderes de proyecto. Cuando los trabajadores de la organización se sienten escuchados y el trabajo realizado tiene un valor para ellos, existe un clima de trabajo más colaborador y también alineado con los valores de la organización.

### **Dimensión 1. Liderazgo organizacional**

El liderazgo en las organizaciones es un cierto conjunto de competencias que comparten ciertas personas para influir en el funcionamiento interno de una determinada institución y alcanzar unos objetivos en común entre todo el personal que forma parte de la institución. La forma en la que se ejerce el liderazgo es importante, porque da entrada a generar un mayor compromiso con respecto a la institución y propicia una dinámica mayor de las acciones internas (Serrano & Portalanza, 2024).

Para Espinoza (2022), el liderazgo no se reduce solo en tomar decisiones, este concepto incluye el estilo y las competencias que tienen los líderes para guiar, dirigir y orientar a sus subordinados en el cumplimiento de los objetivos pautados. Esta concepción manifiesta que el liderazgo no se reduce solamente a dar órdenes, sino que se trata de una capacidad que condiciona la forma de las interacciones en la organización.

En la actualidad engloba y también la habilidad para delegar y compartir el poder hacia los subordinados, de donde se concluye, que las personas que ejercen la autoridad también pueden asumir la tarea de delegar responsabilidades a los diferentes niveles de la estructura de la organización, cosa que acabará promoviendo un liderazgo más participativo y efectivo. Este tipo de liderazgo puede dar paso a la creación de un clima en el que los colaboradores puedan tener autonomía y sentirse empoderados en el ámbito del trabajo (Cevallos, 2023).

Por tanto, tener un liderazgo efectivo se convierte en una de las condiciones ineludibles para poder establecer y dar forma a la cultura de una organización, puesto que a partir de la forma de ejercer la autoridad se dará forma a los valores, a las normas y a las pautas de comportamiento compartidas. De este modo también se revertirá de forma positiva en la construcción de climas de confianza, de alta motivación laboral y de colaboración genuina de las personas que componen la organización, lo que significará mejoras en la productividad, mejoras en la eficiencia y mejoras en la satisfacción de las personas que colaboran en la organización.

### **Indicador 1. Liderazgo participativo**

El liderazgo participativo, que se encuentra entre las dimensiones más significativas del liderazgo organizativo, es conceptualizado como un tipo de liderazgo que pretende la puesta en acción del colaborador, tanto en la toma de decisiones como en la propuesta de soluciones a los problemas a resolver, buscando crear un clima de cooperación, confianza y comprometido con el desarrollo de las actividades y con las metas de la organización. Su intención es la de estimular la participación, la implicación en las responsabilidades y la motivación de los individuos, impulsando el reconocimiento de las opiniones, la delegación de tareas y de funciones o el trabajo en grupo (Khassawneh & Elrehail, 2022).

Bataineh et al. (2025), proponen que el liderazgo participativo no solo implica la delegación de tareas, trasladando responsabilidades a otros, sino que se debe entender como un proceso estratégico para fomentar la responsabilidad social y los valores grupales en la organización, que, en este caso, se hace más ostensible en situaciones de trabajo educativo

y de organización complejas, lo que requiere un trabajo consciente orientado a recoger la diversidad de capacidades y a compatibilizar el contexto cultural e institucional.

El liderazgo participativo, que se puede entender como la traducción de la cultura y los valores de una organización determinada, supone también llegar a ser un nexo conductor que articule a los líderes con sus seguidores a partir de metas compartidas con los mismos. Este tipo de liderazgo se piensa no solo en términos de mejorar la vida de la toma de decisiones, sino también como una estrategia que deviene clima para el trabajo en equipo y establece el compromiso del personal.

### **Indicador 2. Apoyo y orientación**

La ayuda, el asesoramiento o la orientación que efectúa el jefe inmediato son dimensiones clave del liderazgo organizacional, que se puede considerar como un proceso estratégico orientado por una mejora del desempeño y una mejora de la motivación de los trabajadores y se convierte, ganando notoriedad, en una base fundamental para cimentar relaciones de confianza entre el supervisor y el subordinado. Su finalidad principal es garantizar que los trabajadores lleven a cabo sus tareas, confirmar que hay claridad sobre las expectativas, así como también propiciar la existencia de un clima de acompañamiento donde se fomenten valores como la consideración, el respeto y la responsabilidad compartida entre los integrantes del grupo de trabajo (Corrales, 2023).

Cevallos (2023) argumenta que el respaldo del superior inmediato tendría que ser más que limitarse a la supervisión de tareas rutinarias, sino que tendría que ser un proceso de guía activa que apoye eficazmente el desarrollo profesional y la satisfacción laboral de los trabajadores. Este tipo de dirección aún no es fácil llevarlo a la práctica, ni está exento de problemas, como la falta de retroalimentación constante, o la escasa comunicación sobre objetivos y prioridades. Por tanto, apuestan por su fortalecimiento, mediante la formación de los líderes para que ofrezcan orientación, crear mecanismos para la retroalimentación continua, generar espacios de acompañamiento y tutoría que promuevan el tratamiento colaborativo de problemas, logrando así una mejora de la experiencia laboral del colectivo de personal y, al mismo tiempo, optimizando los resultados organizativos.

La ayuda y la orientación del superior inmediato es un indicador de la cultura, visión y valores de la organización, en tanto que se presenta como un elemento que sirve de mediación entre líderes y colaboradores para promover objetivos compartidos, no solo para facilitar la ejecución de tareas, sino también porque busca la construcción de un entorno laboral positivo que propicie la motivación, la confianza y el compromiso del personal. Por

tanto, el apoyo y la orientación del superior inmediato es un componente que se convierte en una variable clave de la gestión de la organización para contribuir a la consolidación de un contexto de trabajo más humano, más colaborativo y orientado a obtener resultados colectivos.

### **Indicador 3. Equidad**

El respeto a la equidad es un principio organizacional esencial que implica que todos y todas las personas dentro de la organización deben tener las mismas oportunidades de poder influir en las decisiones que atañen a su puesto de trabajo y, con ello, a su desarrollo profesional. Este concepto va más allá de la simple igualdad numérica en la distribución de cargos; comprende una distribución justa del poder, del acceso a la información y de la participación efectiva en los procesos de decisión, de modo que se reconozcan y valoren las diversas perspectivas y necesidades de los colaboradores (Standley & Javorka, 2025).

Khassawneh y Elrehail (2022) consideran que los modelos de toma de decisiones tradicionales fundamentados en jerarquías fijadas podrían limitar la equidad en las organizaciones. En su lugar, plantean estructuras de toma de decisiones como el modelo de consenso que haga coincidir las prácticas internas con los valores de la DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión), y que permitan la colaboración abierta, la seguridad psicológica y la distribución del poder entre los miembros del equipo. Este enfoque permite que los procesos de toma de decisiones sean más representativos y equitativos, lo que puede afianzar la cohesión del grupo y la calidad de los resultados organizacionales.

La equidad en la toma de decisiones debe reflejar los valores de justicia, respeto y reconocimiento de las diferencias que poseen las instituciones, no solo busca optimizar los procesos de toma de decisiones formales, sino también conseguir tener un entorno organizacional en el que los diferentes tipos de voces puedan ser escuchadas y ser tomadas en consideración para afianzar el compromiso, la confianza y la responsabilidad entre todos los colaboradores.

### **Dimensión 2. Comunicación organizacional**

Según Gómez y Velasco (2024), la comunicación organizativa en contextos multiculturales puede entenderse como un proceso de interacción y dinamismo que va más allá de la mera transmisión de mensajes. Esto significa que es capaz de interpretar, entender y adaptarse a diferentes formas de expresión que son consecuencia de la diversidad cultural en las organizaciones. Bajo esta idea, la comunicación debe ser no solo exacta y eficaz, sino también inclusiva y respetuosa, para que las diferentes perspectivas culturales ayuden a

enriquecer la toma de decisiones, así como la gestión de conflictos y la colaboración. También es importante que la comunicación organizativa respete las normas sociales, los códigos de cortesía y los lenguajes verbales y no verbales de cada cultura para lograr unas interacciones que sean eficaces.

Para Arévalo y Del Prado (2022), la comunicación organizativa no se reduce a la circulación interna de la información, sino que es una función estratégica desarrollada por especialistas, académicos y asesores. Desde esta perspectiva la comunicación tiene un papel fundamental en el desarrollo de los diferentes capitales organizativos y, por tanto, ayuda a conseguir los objetivos institucionales mediante la construcción del capital económico, cultural y social.

Y así la comunicación organizacional se presenta como un instrumento estratégico de gran importancia para el funcionamiento equilibrado de cualquier organización. La comunicación organizacional no simplemente se trata de hacer llegar mensajes, sino de producir y mantener vínculos entre quienes la conforman. La comunicación organizacional tiene una gran importancia en contextos multiculturales, por los motivos expuestos anteriormente, ya que favorece la confluencia de diferentes miradas, refuerza los procesos de cooperación, establece la identidad organizacional. La comunicación organizacional debe generar activa escucha; es decir, un respeto a la diversidad, una adaptación a los nuevos cambios emergentes en el entorno, generando así un clima laboral participativo de modo que los colaboradores sientan que forman parte, que la motivación esté presente, y sean una parte activa en la consecución del objetivo establecido de forma conjunta.

### **Indicador 1. Comunicación**

La comunicación constituye una de las dimensiones principales de la comunicación en las organizaciones, la cual puede definirse como un proceso de gestión estratégica cuyo propósito es mejorar la calidad de los climas dentro de la organización, la cohesión entre equipos de trabajo y las relaciones entre los miembros de la organización. Su propósito fundamental es, por tanto, el de humanizar la dinámica institucional y recuperar valores como la dignidad, el respeto mutuo y el sentido de pertenencia de cada colaborador dentro de la organización (Gómez & Velasco, 2024).

De acuerdo con Vieira y Balestra (2024), la comunicación interna no debe ser instruida de una manera básica o como un mero proceso informativo, sino que debe alcanzar una categoría de proceso estratégico de apoyo de forma correcta a la gestión del cambio organizacional. Por tanto, sugieren que se debe fortalecer la comunicación interna mediante

una buena planificación estratégica, la formación de líderes que puedan actuar como proponentes del cambio y la habilitación de espacios de escucha activa y feedback, que permitirán generar la experiencia laboral de los colaboradores y el rendimiento de manera colectiva. Así, la comunicación interna dejaría de ser un simple medio de comunicación informativa para pasar a ser una práctica dinámica que construye significados compartidos y contribuye a la adaptación colectiva.

Así, la comunicación de las personas en su entorno laboral remite a los valores, a la visión de la organización y a la cultura organizacional, ya que tiene la función de vincular directivos y trabajadores en la búsqueda de fines compartidos, sin que la acción comunicativa interna sólo busque establecer flujos de información, sino también la construcción de un clima laboral fértil, lo que trae consigo mejoras en la motivación, confianza y compromiso de las personas. Por lo tanto, la comunicación interna se considera un eje fundamental por cuanto configura un marco que construye un espacio de trabajo más humano y colaborativo, donde se produce la cohesión y los vínculos entre las personas.

### **Indicador 2. Claridad de funciones**

La claridad de funciones es un elemento básico en la gestión organizacional, pues puede ser susceptible de considerarse como un proceso con el que se delimitan las tareas, deberes y ámbitos de actuación de cada puesto, de forma que los y las trabajadoras puedan llegar a conocer cuáles son las expectativas que se tienen hacia ellos y cómo estas contribuyen a los objetivos que persigue la organización. Su finalidad será, en la mayor parte de los casos, la coordinación, reducir las ambigüedades y lograr una correcta ejecución de las tareas, lo que afecta de manera favorable a la productividad y al clima de la organización (Gómez & Velasco, 2024).

Montalvo-González et al. (2024) indican que la claridad en roles y responsabilidades favorece la efectividad organizativa, pues cuando los trabajadores tienen claridad sobre sus funciones la incertidumbre en la toma de decisiones es menor, los conflictos disminuyen y el compromiso hacia los resultados aumenta. En contextos laborales complejos (bajo los que se reconducen múltiples unidades de trabajo), la especificación de las tareas también contribuye a mejorar la coordinación interna y la utilización de recursos, lo que puede derivar en mejores niveles de rendimiento y satisfacción.

No solo constituye una exigencia organizativa, sino también una importante base estratégica de la dirección del capital humano, dado que ayuda a construir un medio laboral

en el que cada uno aporta un valor específico, se refuerza la rendición de cuentas individual y se facilitan los procesos organizativos.

### **Indicador 3. Retroalimentación**

La retroalimentación es un mecanismo fundamental para la gestión organizacional, y en este sentido, se puede considerar un proceso sistemático en el cual la información sobre el rendimiento, el cumplimiento de los objetivos y la adecuación a las normas organizacionales se les comunica a los miembros de la organización. Esto está orientado principalmente a la búsqueda de la mejora continua y la toma de decisiones, así como a la mejora de los procedimientos internos y hacer más eficientes y efectivos los procesos, dar soporte al desarrollo profesional de los colaboradores y generar un clima laboral positivo (Ramos, 2025).

Desde otra perspectiva, no se debe considerar únicamente como un proceso que busca poner de manifiesto los errores o defectos, las tareas realizadas por los colaboradores, sino que debe existir la idea de un proceso constructivo y estratégico cuya búsqueda sea la detección de oportunidades de mejora y la identificación de logros y atención a las motivaciones de los colaboradores (Torres y Huamanchumo, 2024). Por lo expuesto se establece la idea de la creación de sistemas de feedback de carácter periódico, claro y bidireccional que tenga en cuenta los sistemas de forma formal e informal y aprende a formar a los que lideran para dar indicaciones en función del desarrollo personal requerido.

Por lo que respecta a la retroalimentación institucional, refleja: sus valores y su cultura, y también los objetivos de la institucionalidad. No obstante, lo anterior, la retroalimentación institucional también es un instrumento como estrategia de comunicación y aprendizaje organizacional, promoviendo la profesionalidad, motivándose y comprometiéndose el personal con los resultados de la institución.

### **Dimensión 3. Relaciones laborales**

Forman parte de uno de los elementos más importantes en la organización, dado que ejercen una importante influencia en la motivación, el bienestar y el rendimiento de las personas trabajadoras. En cuando los trabajadores se sienten mejor en su puesto de trabajo, tienen mayor propensión a rendir. Para conseguirlo, hay que tener en cuenta un gran número de factores, donde destaca la buena salida de la compatibilidad interpersonales que los propios trabajadores tienen. Mantener los lazos de amistad en el trabajo hace que las personas trabajadoras enfrenten su jornada en establecimiento de una psicológica más serena

y cimentada, lo que mejorará entre los trabajadores su motivación y el sentido de pertenencia hacia la organización (Salanova, 2020).

Comprende tanto la relación entre los trabajadores y la organización, como entre los propios miembros del equipo de trabajo. Estas relaciones traen sus raíces a partir de las variables necesarias a partir de su propia existencia: la comunicación, el respeto entre personas, la cooperatividad y la negociación de intereses son necesarios para la existencia de todos los anteriores; una vez se hayan dado, hará que se dé la armonía en el momento de trabajar y del trabajo en equipo, y la estabilidad de la organización (Chiavenato, 2020).

En este sentido, establecer relaciones laborales adecuadas es fundamental para la convivencia y el logro de los objetivos de la organización. En este sentido, un grupo donde haya más respeto, comunicación y cooperación será más fuerte y efectivo. De la misma manera, cuando existe confianza y un trato positivo entre las partes, se reduce la ambigüedad que origina el conflicto y se produce una valoración del éxito colectivo. En este sentido, dotar de un ambiente constructivo a la institución tiene que ser un objetivo estratégico para cualquier organización que busque la sostenibilidad y el bienestar de sus componentes, tanto a corto como a largo plazo.

### **Indicador 1. Trabajo colaborativo**

El trabajo colaborativo es una de las dimensiones clave dentro de la gestión organizacional. Puede considerarse como un proceso organizado en el que diversas áreas o secciones en una institución trabajan conjuntamente para lograr unos mismos objetivos, mediando para ello el intercambio de información, de recursos y de responsabilidades. Y su finalidad consiste en la mejora de los resultados de la institución, favorecer la articulación de los saberes y reforzar la cohesión institucional, pues potenciaría la variabilidad de habilidades, conocimientos y experiencias que se pueden dar en cada una de las áreas (Rivas & Espinoza, 2023).

En la misma dirección, Gaspar (2022) considera que el trabajo colaborativo no debería ser un trabajo cooperativo sin más, pues debería ser entendido como un proceso estratégico que incorpore la planificación conjunta, una comunicación fluida y la toma de decisiones coordinadamente; sin embargo, muchas instituciones tienen dificultades, a veces por falta de claridad de los roles interdepartamentales; a veces por una comunicación entre áreas muy limitada que conducen a la duplicación de esfuerzos o a los conflictos internos. Para atender estas problemáticas, los autores sugieren la adopción de protocolos de coordinación, la realización de reuniones interdepartamentales periódicas y el uso de

plataformas digitales de colaboración, las cuales contribuyen a una mejor sincronización de actividades y a una mayor alineación con los objetivos organizacionales.

La colaboración horizontal o interáreas como expresión de los valores o de la visión o de la cultura de la organización ejercen la función de ser un mecanismo estratégico que mueve esfuerzos, moviliza recursos y refuerza la cohesión organizacional, permitiendo la efectividad de la organización y el cumplimiento de los objetivos comunes.

### **Indicador 2. Respeto y convivencia**

El respeto y la convivencia constituyen aspectos esenciales del clima organizacional dado que el respeto y la convivencia laboral, se evidencian a través de comportamientos, normas y actitudes que favorecen la creación de vínculos satisfactorios entre los miembros de una organización. Son posibles gracias al compromiso por el respeto que se debe a la dignidad personal, a la cortesía y a la propia valoración de la diversidad y pretenden obtener la cooperación, prevenir conflictos y poder trabajar en un ambiente laboral positivo de forma que cada uno de los miembros se sienta complacido y seguro en la realización de sus tareas en el trabajo (De Lucas, 2022).

Para Salanova (2020), el respeto y la convivencia laboral no deben entenderse como el mero respeto de normas formales o protocolos de cortesía, sino que deben ser entendidos como un proceso estratégico enfocado en la comunicación asertiva, la empatía y la resolución constructiva de conflictos. Por ello, los autores citados, dentro de esta dimensión, proponen implementar programas de formación en inteligencia emocional, generar espacios para el diálogo y establecer normas de convivencia que ayuden a consolidar relaciones laborales basadas en la confianza y el respeto proveniente del trabajo en equipo.

En esa dirección, el respeto por el otro, por los demás en el trabajo, va representando los valores, la cultura, la ética de la organización y representa un factor de cohesión, que potencia las relaciones de los líderes con los colaboradores, y se favorecen la comunicación del tipo cooperativa que termina favoreciendo el camino del resto y de los resultados de la organización.

### **Dimensión 4. Motivación laboral**

La motivación de trabajo puede ser entendida como el conjunto de actos y esfuerzos que un individuo realiza al poder llevar a cabo sus actuaciones para conseguir determinadas finalidades. Las motivaciones que empujan a una persona a hacer determinadas tareas son muy variopintas y no se reducen al imperativo económico. Es así que las organizaciones deben ser capaces de tener un interés auténtico por sus colaboradores y por sus motivaciones

que hacen que una persona se comprometa y desarrolle sus funciones, ya que estas causas del compromiso con sus funciones se traducen en el rendimiento de la persona y en la continuidad en la organización a la que pertenece (González et al., 2021).

Desde esta óptica, la motivación laboral está vinculada a la predisposición interna o la voluntad que tenga una persona para esforzarse en su trabajo. Algunos de los más destacados efectos que intervienen en dicho proceso son la remuneración económica, el reconocimiento social, el prestigio, el sentimiento de éxito de las propias metas, las relaciones interpersonales en el trabajo y la sensación de que el trabajo realizado tiene un fin o significado. Junto a ello, también son características personales que inciden, como las características de personalidad, las necesidades personales y la forma de adaptarse a la organización (Salanova, 2020).

Por último, también se puede abordar la motivación laboral como la capacidad de la organización para afectar de los colaboradores en relación con el comportamiento y el rendimiento laboral: para mantenerlos, para mejorarlos o también para modificarlos. Para la motivación se puede recurrir a la existencia de incentivos que refuercen el compromiso y, en consecuencia, el grado de rendimiento. Esta motivación está conformada por múltiples factores de carácter intrínseco y extrínseco, sobre los cuales la empresa puede intervenir estratégicamente a través de diversas técnicas de motivación, con el propósito de potenciar el compromiso y el desempeño del personal (Dolores et al., 2023).

La motivación laboral, en su doble constructo, actúa como un factor que estimula el desempeño y la retención. Integra factores extrínsecos (por ejemplo, el reconocimiento o la retribución) e intrínsecos (por ejemplo, el propósito y el logro), los cuales tienen interacción con características individuales. Cuando la organización, mediante una administración auténtica y estratégica, armoniza estos elementos con las metas colectivas, supera un enfoque meramente instrumental o económico y alcanza su verdadero potencial.

### **Indicador 1. Reconocimiento**

Barañano (2024), plantea que el adecuado desempeño de los colaboradores se ve fortalecido por el reconocimiento otorgado por la organización, ya que este contribuye directamente a la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso con los objetivos institucionales. Sin embargo, el reconocimiento no se percibe igual entre todos los trabajadores, ya que este puede depender de una serie de condiciones específicas del trabajo, la percepción que tienen los trabajadores sobre la justicia y la equidad de los procesos de valoración y el nivel de claridad de los criterios de evaluación del desempeño individual.

Salanova (2020) también indican que el reconocimiento del desempeño no debe considerar exclusivamente las recompensas económicas o la existencia de formas formales, sino que debe adoptarse como un proceso único que combine: retroalimentación positiva, visibilidad de los logros y diferentes mecanismos de estimulación. Su propuesta hace hincapié en el diseño de políticas sistemáticas bien definidas para robustecer la cultura organizativa, la autoestima profesional y un clima laboral centrado en el logro. Los resultados de sus estudios dejan claro que un reconocimiento del desempeño efectivo incrementa la motivación intrínseca de los trabajadores, fortalece su compromiso con la institución y fomenta el desarrollo de las competencias individuales y grupales.

Ahora bien, bajo esta premisa, la valoración del trabajo parece asemejarse a un termómetro de la organización, pues puede reflejar el grado de voluntad genuina hacia las personas y la percepción de justicia en la organización; no se trata de un procedimiento, un acto o un hecho que se ejecute tal cual y de manera superficial, sino que representa una técnica, en el sentido de que en el momento en que es percibida como algo auténtico y justo, el esfuerzo individual de los colaboradores se convierte en una forma de compromiso. Más allá de la recompensa económica que pueda percibir, en realidad se trata de una verdadera valoración cuando permite hacer fluir el aporte de cada uno de los miembros de la organización e ir así conjugando el esfuerzo de cada uno con el esfuerzo de la organización; de ahí que consideremos que esta valoración es un pilar fundamental en la retención del talento y para aumentar el compromiso interno.

### **Indicador 2. Satisfacción laboral**

Según Salanova (2020), la capacidad de una organización para funcionar eficazmente se ve influenciada en gran medida por el nivel de satisfacción y el desempeño de sus empleados, ya que, a través de sus acciones y comportamientos, estos factores contribuyen directamente al logro de los objetivos de la institución. Sin embargo, los resultados no son los mismos para todos los colaboradores, ya que pueden verse influenciados por las características únicas del lugar de trabajo, así como por la facilidad o dificultad que cada individuo enfrenta al realizar las tareas asignadas.

Lecca et al. (2026) señalan que el interés por investigar la satisfacción laboral ha experimentado un crecimiento sostenido, motivado por la necesidad de comprender con mayor precisión el desempeño de los trabajadores, su grado de adaptación a las funciones asignadas y las condiciones que favorecen una mejor calidad de vida en el entorno laboral. Bajo esta premisa, la satisfacción laboral ha cobrado relevancia en las organizaciones, al

concebirse como la disposición actitudinal del trabajador hacia su labor, influida por sus valores, creencias y percepciones, las cuales orientan su comportamiento y desempeño en los procesos de trabajo.

En términos conceptuales, la satisfacción laboral se configura como un constructo de naturaleza subjetiva que condiciona las conductas de los trabajadores en función de las valoraciones que realizan sobre su actividad laboral. Su importancia radica en su estrecha relación con el rendimiento organizacional, la calidad de los resultados, los niveles de productividad y la rentabilidad empresarial. Asimismo, permite que el trabajo sea percibido no solo como una obligación o fuente de ingresos, sino como un espacio significativo para el desarrollo personal y el bienestar integral del individuo (Barañano, 2024).

La satisfacción laboral puede ser entonces considerada un indicador del bienestar organizacional. Este constructo no sólo indica cuánto le agrada o desagrada al trabajador el entorno, sino que también refleja cómo percibe su progreso y aportes a la organización. Ella actúa como mediador entre el bienestar individual y los resultados organizacionales: una persona satisfecha laboralmente es generalmente más productiva, más comprometida y se convierte en una ventaja competitiva sostenible para la organización. Por ello, gestionarla no debería asumirse como un gasto, sino como una inversión estratégica para el desarrollo institucional.

## **Variable 2. Desempeño Organizacional**

El desempeño organizacional se entiende como el conjunto de actos y conductas observables de los colaboradores, que resultan críticos en el cumplimiento de las metas institucionales. Para ello, se considera la manera en que el colaborador desarrolla su trabajo y desempeña sus funciones y responsabilidades, bajo criterios de eficiencia, eficacia y calidad o por alcanzar metas previamente definidas (Reeves, 2024). El desempeño hace referencia al nivel de ejecución sobre la calidad del trabajo realizado por cada uno de los profesionales, pero también incluye el comportamiento, expresión de la eficiencia y compromiso del trabajador hacia la organización; el desempeño laboral está influenciado por factores personales (competencias, habilidades) y ajenos al trabajador (asignación adecuada de funciones y clima laboral); para un desempeño óptimo de una organización, se requiere que cada uno de los miembros del equipo actúe de forma eficiente e interrelacionada. (Barradas et al., 2021).

Según explican Noriega et al. (2023), el desempeño organizacional se ha convertido, en la actualidad, en un factor de vital importancia para el crecimiento y permanencia de las

organizaciones. Con base en la entrega, el compromiso y la dedicación del colaborador por alcanzar las metas institucionales, las organizaciones deben generar un involucramiento y un continuo trabajo participativo del personal, así como ser parte integral de equipos de trabajo idóneos y correctos que dejen atrás el esquema de autoridad jerárquica para seguir un esquema de liderazgo caracterizado por la confianza, la aceptación y el reconocimiento. Este liderazgo es diferente al que se tenía antes; ahora no es el autoritarismo o el control, sino la cooperación y el compromiso. Aunque el estilo de arriba hacia abajo se mantiene, ahora es más participativo y cercano; sin embargo, sigue con el mismo propósito: lograr que cada persona en la organización haga su trabajo dentro de su función para cumplir con los objetivos institucionales.

Por tal motivo, el desempeño organizacional es entendido como el resultado generalizado del funcionamiento del organismo en sus diferentes niveles. No es solo cumplimiento de metas; también es cómo se logran estas bajo criterios de calidad, sostenibilidad y ética. Un desempeño organizacional alto significa que hay alineamiento entre la estrategia institucional, el capital humano y los recursos disponibles. Por lo tanto, sirve como guía para la toma de decisiones y para el crecimiento sostenido de la organización en el largo plazo.

### **Factores que influyen en el desempeño organizacional**

El desempeño de los colaboradores puede verse afectado por diversas razones, como el desconocimiento de la organización para brindar los conocimientos necesarios, el nivel de compromiso y motivación que tiene un colaborador hacia su trabajo, entre otros aspectos. Por ejemplo, el clima laboral incide de manera directa sobre el rendimiento, ya que, si se presenta un alto nivel de estrés, hostigamiento o desmotivación o un entorno laboral con condiciones inadecuadas en higiene, entre otras causas, esto hará que el interés y compromiso que el colaborador le da a su trabajo disminuya, lo cual repercute negativamente en su rendimiento. Otro factor que afecta de manera significativa el rendimiento es la falta de formación o capacitación, ya que muchos puestos requieren ciertos conocimientos y habilidades que generalmente se adquieren mediante formación académica o programas de entrenamiento y debido a la falta de preparación del trabajador su desempeño se ve limitado y esto repercute en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución. Así mismo, la afinidad hacia el trabajo y la vocación inciden en el desarrollo del trabajador, ya que generalmente si no hay interés o sentido de pertenencia esto se atribuía a un bajo rendimiento; por lo tanto, es importante evaluar este tipo de factores ya que no solo afectan

al trabajador, también al grupo al cual pertenece, al área específica donde colabora y por último a la organización en general (Torres & Huamanchumo, 2024).

Dentro de los principales factores que determinan el desempeño organizacional se encuentran: liderazgo, motivación del personal, clima laboral, cultura organizacional, procesos de capacitación, disponibilidad de herramientas tecnológicas y planeación estratégica; cada uno de estos aspectos tiene una influencia directa o indirecta en la eficiencia y eficacia de los procesos internos. La gestión adecuada de cada uno de estos aspectos permitirá lograr mejores resultados y apoyará el fortalecimiento de la competitividad institucional (Barradas et al., 2021).

Los factores no deben ser analizados por separado, ya que presentan vínculos entre sí. Por ejemplo: un liderazgo efectivo puede incrementar la motivación del personal; un clima laboral inadecuado puede contrarrestar factores como la disponibilidad de recursos. El entendimiento y manejo de estas relaciones desde una visión estratégica son claves para construir organizaciones sólidas, sostenibles y resilientes, debido a que el desempeño organizacional es el resultado del trabajo en equipo y no solo individual.

### **Indicadores para evaluar el desempeño organizacional**

Para evaluar en forma permanente el desempeño de los colaboradores, se requiere, establecer ciertos indicadores que permitan medir dicho desempeño de forma objetiva y sistemática, ya que tener bien definido los factores ayuda a la toma de decisiones estratégicas; previene situaciones críticas; mejora la comunicación interna, el clima organizacional y el desempeño de cada uno por separado. Los indicadores de desempeño más importantes son:

**Logro de objetivos.** Este indicador se basa en la definición previa de metas SMART para equipos de trabajo, proyectos o procesos; ya que permite saber hasta qué punto se alcanzan los resultados esperados.

**Productividad.** Este indicador muestra la cantidad de trabajo realizado en relación con el tiempo y/o recursos utilizados. Un nivel elevado de productividad implica que la organización está operando con eficiencia y contribuye directamente al logro de los objetivos institucionales.

**Calidad.** Este es un criterio fundamental del desempeño y permite medir aspectos como precisión, exactitud y cuidado en la realización de tareas. Puede medirse a través de auditorías internas, procesos de revisión o retroalimentación por parte de usuarios.

Desarrollo profesional. Este indicador se orienta a la mejora continua en las competencias del trabajador. Incluye su participación en programas de capacitación; nuevas competencias adquiridas; certificaciones obtenidas. Es importante para que el área de recursos humanos junto con los colaboradores desarrolle planes carrera que vayan demarcando el crecimiento y sostenibilidad (Dessler, 2020).

En ausencia de indicadores claramente definidos, las organizaciones carecen de referentes que orienten sus acciones. Medir el desempeño no solo permite identificar áreas de oportunidad, sino también reconocer logros y buenas prácticas. Sin embargo, es indispensable seleccionar indicadores que sean pertinentes, coherentes con los objetivos institucionales y capaces de reflejar de manera realista los aspectos que se desean mejorar, considerando que no todo lo que se puede medir es necesariamente relevante, pero aquello que resulta estratégico debe ser evaluable.

### **Medidas del desempeño organizacional**

De acuerdo con Aguinis (2023), existen diversas categorías que permiten evaluar el desempeño organizacional, de las cuales destacan seis específicamente:

- Eficacia: Se refiere al nivel en que los resultados de un proceso cumplen con los requisitos previamente definidos antes de ejecutar dicha actividad.
- Eficiencia: Evalúa la ejecución de las actividades utilizando la menor cantidad posible de recursos, optimizando insumos, tiempo y esfuerzos.
- Calidad: Mide en qué grado los resultados o productos generados satisfacen los estándares y expectativas establecidos desde el inicio.
- Puntualidad: Indicador que permite evaluar si los procesos o actividades se realizan dentro de los plazos establecidos, lo cual refleja el nivel de organización y control en la ejecución de las tareas.
- Productividad: Valor añadido que generan los procesos, considerando los resultados obtenidos en relación con los recursos utilizados.
- Seguridad: Determina las condiciones del entorno laboral y el bienestar de los colaboradores, evidenciando el grado de protección y estabilidad existente dentro de la organización.

Barradas et al. (2021) destacan que la medición del desempeño organizacional abarca tanto indicadores de carácter cuantitativo, como por ejemplo las ventas, la participación de mercado, el flujo de caja, la productividad y la inversión, como indicadores de carácter cualitativo, entre los cuales, remarcando la satisfacción del cliente, innovación, calidad en

los productos o servicios, satisfacción del personal, clima laboral y percepciones de los actores interesados. Además, los autores resaltan la importancia de indicadores estratégicos no financiero como la capacidad de respuesta y flexibilidad organizacional, los cuales, al complementarse con los indicadores financieros, contribuyen a la evaluación del desempeño de manera integral ante entidades competitivas y cambios dinámicos.

Según lo dispuesto por estos autores, el desempeño organizacional es de gran interés para las instituciones, ya que permite el análisis y la medición del desempeño que ayuda a identificar las áreas que suponen un elemento de riesgo para el normal funcionamiento de la organización. Cuando las expectativas en cuanto a calidad, satisfacción del cliente o eficiencia de los procesos no se cumplen, la institución puede tener amenazada su propia existencia. Por ello, es importante comprender cómo son las características del desempeño organizacional, que tienen relación con las necesidades de enfocarse al cumplimiento de los objetivos, administrar de la mejor forma los recursos con los que cuenta, promover la innovación, como forma de mejorar institucionalmente y de responder eficazmente a los cambios en el medio.

### **Dimensión 1. Eficacia Institucional**

Andrade et al., (2024) señalan que la eficiencia es un factor clave dentro de las organizaciones, ya que busca lograr el más alto nivel de rendimiento al costo más bajo. Desde esta perspectiva, la eficiencia significa analizar el nivel de capacidad de un sistema o entidad económica para alcanzar un conjunto de objetivos predefinidos como resultado del uso óptimo de sus recursos disponibles. Además, afirman que la eficiencia es en gran medida el resultado del talento y la habilidad de los individuos y de la organización en su conjunto, para alcanzar los objetivos con la menor cantidad de recursos. En este sentido, la eficiencia administrativa puede entenderse como la capacidad de resultar en un conjunto de objetivos definidos con un mínimo de recursos, tiempo y esfuerzo, mientras se asignan y optimizan adecuadamente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de la organización.

La importancia de la eficiencia se traduce en la mejora constante de los procedimientos, con el objetivo de maximizar los resultados. Es decir, una organización eficiente es aquella que logra alcanzar sus objetivos mediante la disminución de los recursos que pone en juego o, por el contrario, aumentando el número de los objetivos que es capaz de alcanzar sin necesidad de incrementar el número de recursos que pone en juego (Burgos, 2025).

Desde un prisma institucional, la eficiencia es una capacidad estratégica que permite a la organización alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible. Su auténtica naturaleza no solo es la reducción de los recursos materiales, sino que se refiere también a la maximización del valor que las personas generan de su uso. Este equilibrio entre la robustez de los procesos y el desarrollo del talento humano es el que, finalmente, sostiene la competitividad y la sostenibilidad real de una organización.

### **Indicador 1. Cumplimiento de metas**

Felipa (2024) propone que el cumplimiento de las metas es un indicador primordial del desempeño organizacional dado que captura dicha capacidad por parte de la entidad para alcanzar los objetivos previstos en el proceso de planificación cuando hay una coordinación acertada de los recursos humanos, financieros y materiales. No obstante, el cumplimiento de estas metas no se da de manera uniforme en las diferentes áreas de la organización, ya que puede depender de factores internos como la precisión en la definición de los objetivos, la disponibilidad de recursos, el nivel de motivación del personal y el grado de eficacia de los procesos administrativos.

Por otro lado, Henostroza (2022) manifiesta que la evaluación de la consecución de los objetivos institucionales no debe reducirse a considerarlos sólo en términos de cantidad, sino que además hay que añadir la percepción de la calidad, el impacto que pueda tener en la propia comunidad y la sostenibilidad de los procesos puestos en marcha. A este respecto, ambos proponen la utilización de objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) y el seguimiento continuo de los avances para garantizar que las acciones del grupo de colaboradores se sigan manteniendo en línea con la misión y la visión de la entidad; sus resultados demuestran que una correcta planificación estratégica junto con promover mecanismos de seguimiento y evaluación eficaces incrementa mucho la probabilidad de que la institución alcance los objetivos.

Por último, el cumplimiento de las metas institucionales se encuentra entre los factores que determinan el éxito organizacional, pues no solo permite medir la efectividad de las acciones puestas en marcha, sino que también permite identificar áreas de mejora, provoca la cohesión del equipo y motiva a los colaboradores para actuar sistemáticamente en la búsqueda de resultados. Todo ello contribuirá con la evolución de la organización en interacciones, en procesos y en productos garantizando la sostenibilidad.

## **Indicador 2. Cobertura del servicio**

Joaquín y Sánchez (2023) apuntan que la cobertura del servicio constituye un indicador de primer orden en la medida de la eficiencia y la eficacia de las instituciones del Estado, ya que permite medir el alcance y la accesibilidad de los servicios que son proporcionados a la población. Sin embargo, esta cobertura no siempre resulta homogénea, ni suficiente, puesto que puede verse alterada por factores internos, como son la disponibilidad de recursos, la capacidad operativa, la planificación de la propia institución, así como por condiciones externas que están asociadas a la geografía, a la densidad poblacional, y a las desigualdades sociales que son predominantes.

El especialista en este campo, Mejía (2024), subraya que la noción de cobertura del servicio público puede trascender la dimensión cuantitativa. Adicionalmente, deben contar para su estudio, entre otros, la calidad, la equidad y la adecuación de la atención brindada. En esta línea, enfatizan que es imprescindible poner en marcha estrategias globales que den cabida a la planificación, la capacitación del personal y el seguimiento continuo y así contribuir a que los servicios estén a disposición de todos/as los/as sectores de la ciudadanía, y muy particularmente, los sectores más históricamente excluidos/as y los sectores de población en situación de vulnerabilidad. Sus conclusiones evidencian que la cobertura ampliada y equitativa de servicios públicos contribuye a mejorar la confianza ciudadana y la legitimidad de las instituciones.

En conclusión, la cobertura del servicio público constituye un factor crucial para la construcción de un Estado eficaz y equitativo, en tanto que no solo permite conocer la capacidad de gestión institucional, sino que también se constituye en un medio para reducir las desigualdades sociales, promover la igualdad de oportunidades y contribuir a aumentar la satisfacción de los ciudadanos con los servicios que reciben.

### **Dimensión 2. Eficacia administrativa**

Según Mendoza et al. (2022), la eficacia administrativa es un factor clave en la exigencia del rendimiento organizacional, dado que permite comprobar la capacidad de las instituciones para conseguir los objetivos deseados haciendo un uso óptimo de los recursos disponibles. El nivel de eficacia puede no ser uniforme en todos los frentes, ya que se puede ver determinado debido a aspectos como la planificación estratégica, la calidad en la gestión de recursos humanos y materiales, así como la capacidad de coordinación en las unidades organizativas.

A su vez, Mejía (2024) afirma que la eficacia administrativa no se debe medir únicamente a partir del cumplimiento de los objetivos, sino a partir de que también deben entrar otros aspectos como la optimización de los procesos, la mejora continua o la satisfacción de los usuarios/beneficiarios de los servicios. En esta línea, los autores hacen hincapié en que una administración eficaz requiere la implantación de sistemas de seguimiento y control, una definición clara de las responsabilidades o el relevo a las competencias gerenciales que facilitarán la oportuna toma de decisiones (dividida en buenas y malas decisiones). Los resultados de sus estudios demuestran que una mayor eficacia administrativa se traduce en un fortalecimiento de la productividad, la transparencia y la capacidad de adaptarse a los cambios (internos y externos) de la organización.

En consecuencia, la eficacia administrativa constituye un determinante para el éxito organizativo, ya que permite, y así se ve, evaluar la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos, pero destaca, sobre todo, por alimentar la mejora de la coordinación, la transparencia y la calidad de los resultados, generando confianza en el propio personal de los colaboradores y de los beneficiarios de los servicios, ya sean de carácter público o privado.

### **Indicador 1. Optimización del presupuesto**

Patiño et al. (2025) afirman que la optimización del presupuesto es un elemento estratégico de la administración financiera en las organizaciones, puesto que establece que los recursos disponibles se utilicen de una manera eficiente para el cumplimiento de los objetivos institucionales. No obstante, su eficiencia no es de la misma forma, ya que también puede verse condicionada por la planificación, la claridad de asignación de los recursos o la capacidad de controlar y supervisar los gastos.

Por su parte, Montoro y Pajuelo (2023) reflejan que la optimización del presupuesto no significa solamente la reducción de los costes, sino que permite ofrecer la garantía de que cada recurso se reclame de una manera que se pueda producir o añadir el máximo valor para la organización y sus beneficiarios; los autores también hacen énfasis en el establecimiento de prioridades claras, el establecimiento de sistemas de control financiero y de conseguir mecanismos específicos de evaluación periódica que sean idóneos a la detección de desviaciones y a la aplicación de ajustes en el tiempo. Sus resultados reflejan que una administración del presupuesto adecuada contribuye a la administración financiero y la mejora de la eficiencia operativa y a la administración de la transparencia institucional.

En este sentido, la optimización del presupuesto se erige en un factor determinante para la sostenibilidad y la eficiencia de las organizaciones, ya que permite que, dentro de los límites de los recursos disponibles, se alcance los objetivos institucionales, se aumente la transparencia y se incremente la confianza de los agentes, ya sean internos o externos. De la misma manera, favorece un uso ordenado, puesto que conlleva el equiparar las distintas partidas por separado con los resultados principales contribuyendo a dar cumplimiento al objetivo de hacer una buena gestión organizacional.

### **Indicador 2. Tiempo de ejecución**

Patiño et al. (2025) consideran el tiempo de ejecución como un indicador importante del tipo de eficiencia que posee la organización, en tanto da cuenta de la capacidad de la institución para ejecutar actividades tal y como lo preveía, poniendo a hí la importancia de utilizarlos eficientemente y también aportando calidad al mismo resultado. Sin embargo, el tiempo de ejecución no se presenta como un valor homogéneo en las distintas áreas de trabajo, ya que este puede verse influido por aspectos tales como la complejidad de las tareas, la disponibilidad de recursos, el nivel de capacitación y la coordinación que lleven a cabo los departamentos.

En el análisis del tiempo de ejecución no solo hay que abordar la velocidad de este, sino que Montoro y Pajuelo (2023) proponen que también hay que someter a análisis el tiempo de ejecución en el proceso analizar también la eficiencia del proceso, la calidad de los productos y la satisfacción de los usuarios o beneficiarios. En este sentido, destacan la importancia de establecer cronogramas claros, definir a los responsables en cada fase y establecer mecanismos de seguimiento y control para identificar los eventuales retrasos y los cuellos de botella. Los autores concluyen que la buena gestión del tiempo de los procesos lleva a la optimización de la organización, a la reducción de los costos y, por ende, contribuye a la productividad institucional.

Así, el tiempo de ejecución de los procesos se erige en un aspecto clave en el desarrollo de la eficacia y en la competitividad de las organizaciones, pues permite evaluar la gestión operativa, mejorar la coordinación interna o incrementar la satisfacción de parte de los colaboradores y de los beneficiarios, ayudando de esta manera al cumplimiento de los objetivos institucionales de una forma ordenada y sostenible.

### **Indicador 3. Reducción de reprocesos**

Montoro y Pajuelo (2023) apuntan que la reducción de reprocesos está basada en la identificación de las fallas y cuellos de botella de los procesos; de manera que se puedan

implementar acciones de mejora continua que faciliten ejecutar las actividades correctamente desde el primer intento. La buena utilización de estas mejoras optimiza el tiempo de ejecución de las actividades, disminuye el desperdicio de los recursos y amplía la coordinación y la colaboración entre áreas. Por el contrario, la falta de control y seguimiento puede incrementar en la repetición de las tareas, contribuir a generar procesos innecesarios y afectar de forma considerable la eficiencia operacional de la organización.

Según lo expuesto por Qiñonez y Peralta (2023), el indicador de la reducción de reprocesos es de gran interés para la eficiencia operativa, puesto que revela la facultad organizativa para poder planificar, estandarizar y realizar correctamente sus procedimientos; la información que se obtiene de la medición de reprocesos es de relevante interés para que los gestores posibiliten detectar su grado de criticidad, adecuar la calidad y avivar la responsabilidad de los colaboradores en el cumplimiento de las acciones. Es decir, la reducción de reprocesos facilitará la eficiencia, es decir, optimizar procesos, acentuar la confianza de los beneficiarios y contribuir al trabajo de los resultados estratégicos.

En definitiva, podemos afirmar que la reducción de reprocesos es central para la gestión de una organización, ya que ello va más allá de reducir recursos, incrementar la productividad y reforzar la eficacia de los procesos internos; supone un uso sistemático del conocimiento para promover una mejora continua y de este modo reducir los costes innecesarios, garantizar que las acciones se realicen de manera eficiente y precisa y contribuir al cumplimiento de metas institucionales además de por el propio desarrollo organizacional.

#### **Indicador 4. Coordinación interáreas**

Se conoce con el nombre de coordinación interáreas al total de interacciones y mecanismos que permiten articular las funciones y actividades de las diferentes unidades que constituyen una organización, persiguiendo la consecución de objetivos compartidos y el aprovechamiento eficiente y ordenado de los escasos recursos que se tiene a disposición. Pretende precisamente dar apoyo a la comunicación, a la cooperación y a la eficiencia de las áreas, a partir de estimular un clima de trabajo que evite la duplicidad de esfuerzos y que garantice que los procesos sigan la línea de los objetivos institucionales. De modo que se facilita el cumplimiento de las metas establecidas, el propio incremento de la eficiencia operativa y también la mejora en la gestión del rendimiento organizacional (Vargas & López, 2025).

De otro modo, Canales (2024), indica que la coordinación interáreas no sólo hace referencia a la asignación inequívoca de las responsabilidades, sino que vemos que también implica la planificación conjunta, la adecuación del seguimiento de los procesos compartidos, la toma de decisiones que permita la resolución grupal de los distintos problemas que se vayan suscitando. La correcta puesta en marcha de estos mecanismos tiene como consecuencia la mejora de la productividad, la disminución de los conflictos internos y la mejora también del nivel de calidad de los resultados. No obstante, su carencia lleva a la duplicidad en la ejecutoria de las tareas, a la ralentización de los procesos y a las dificultades que supone la toma de decisiones. Todo ello tiene como correlato la disminución de la eficiencia general de la institución.

Rivero et al. (2024) consideran que la coordinación interáreas constituye un indicador estratégico de la eficiencia organizacional, pues evidencia la capacidad de la institución para articular los esfuerzos de los diferentes departamentos, para favorecer una adecuada comunicación y para potenciar el trabajo en equipo orientado a resultados. Gracias a la coordinación interáreas puede darse lugar a una actuación interna coherente y a una consecución eficaz y eficiente de los objetivos institucionales.

En esta línea, la coordinación interáreas es un aspecto central de la gestión organizacional, pues permite la coordinación de esfuerzos, la optimización de recursos y el incremento de la eficiencia y la efectividad de los procesos internos. Su sistematización contribuye a la consecución de los objetivos institucionales, a la mejora de la productividad y al fortalecimiento de un desempeño organizacional coherente y sostenible.

### **Dimensión 3. Calidad de servicio**

El servicio de calidad puede definirse como el grado en el que los servicios son administrados de modo que la organización pueda ofrecerlos a los usuarios, considerando así la confiabilidad, la eficiencia, el poder de respuesta, la seguridad, la empatía y los aspectos tangibles. De tal manera que esta calidad se obtiene de la percepción que tienen los usuarios de la habilidad que presenta la institución para satisfacer sus necesidades y expectativas de forma consistente, ya que cuanto mayor es el nivel al que los servicios cumplen o incluso exceden las expectativas del usuario, se elevará la satisfacción de éste, se verá la confianza reforzada en la institución y se podrá mejorar la gestión de la institución (Vergara et al. 2022).

Roldán et al. (2024) argumentan que la calidad del servicio es un indicador a tener en cuenta para medir la eficacia de la organización, ya que permite valorar la eficacia de los

procesos internos, orientar el diseño de las estrategias de mejora continua y garantizar que los servicios atiendan de forma integral a las necesidades de los usuarios, siendo la información derivada de esta valoración fundamental para reforzar la gestión de la organización y acreditar la homogeneidad y confiabilidad del servicio.

La calidad del servicio ocupa, por tanto, un lugar fundamental en la gestión administrativa, permitiendo mejorar los procesos, incrementar el grado de satisfacción de los usuarios, y conseguir la eficacia y la eficiencia de la organización. Mantener altos niveles de calidad contribuye a mejorar la percepción de los usuarios, reforzar la confianza en la institución y facilitar la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

### **Indicador 1. Claridad de información**

Robbins y Coulter (2022) indican que la claridad de la información es la capacidad que tiene la comunicación institucional para ser comprendida y aplicada correctamente por todos los miembros de la organización y evitar interpretaciones erróneas o ambigüedades. Cuando hay claridad, los colaboradores actúan de forma más apropiada, hay menor presencia de reprocesos y se mejora la coordinación entre áreas; por el contrario, la falta de claridad origina confusiones, retrasos y disminuye la calidad de los resultados.

Roldán et al. (2024) enfatizan que la claridad de la información es un elemento estratégico para la eficacia de las organizaciones, ya que permite entender adecuadamente las instrucciones, las políticas y los objetivos de las instituciones. Esto permite realizar las tareas, realizar un seguimiento de las actividades y tomar decisiones informadas. Además, favorece la mejora de la comunicación interna y permite adecuar los esfuerzos de los colaboradores a la misión y la visión de la organización.

En resumen, la claridad informativa ocupa una función principal en la gestión de las organizaciones, ya que permite optimizar los procesos, disminuir los errores, mejorar la coordinación interna, así como favorecer la eficacia de las instituciones. Mantener un buen nivel de claridad informativa ayudará al cumplimiento de las metas, a incrementar los niveles de satisfacción de colaboradores y usuarios y a conseguir los objetivos estratégicos de la entidad.

### **Indicador 2. Satisfacción del usuario**

La satisfacción de los usuarios se traduce en el tipo de evaluación que los usuarios realizan respecto a la calidad de la atención y de los servicios que elabora una organización. Esta valoración tiene que ver con la capacidad de la institución para responder de manera adecuada a las necesidades, expectativas y requerimientos de los usuarios. A mayor grado

de cumplimiento de los estándares esperados en la atención, mayor grado de satisfacción, lo que es favorable para la gestión institucional y para la relación entre la institución y el usuario. En este sentido, la satisfacción de los usuarios se convierte en un indicador clave para conocer la eficacia de los servicios prestados y en un instrumento para elaborar iniciativas respecto a la mejora continua de la experiencia del usuario (Vergara et al, 2022).

Solís (2024) apunta que la satisfacción del usuario es la que tienen los clientes externos sobre la calidad de los servicios ofrecidos, donde su evaluación se apoya en aspectos que tienen que ver con la fiabilidad, la seguridad, la capacidad de respuesta, la empatía o los elementos tangibles. Esta información es clave para los directores y para los gestores ya que con ella pueden evaluar el nivel de rendimiento institucional y orientar la formulación de estrategias para mejorar en continuo. La satisfacción del usuario, pues, no solo da cuenta de la experiencia que vive la comunidad, sino que se convierte también en un indicador clave para mejorar la calidad del servicio y elevar la eficiencia de la organización. De aquí que la satisfacción del usuario adquiera preponderante importancia en la gestión administrativa. La evaluación sistemática de la confiabilidad, la rapidez de la atención, la seguridad, la empatía y los elementos tangibles constituyen aspectos fundamentales para identificar áreas de mejora crítica. Además, por otra parte, se ha visto que mantener altos niveles de satisfacción no únicamente beneficia a los propios usuarios, sino que al mismo tiempo favorece el incremento de la eficiencia y la eficacia de la organización, ayudando así a cumplir los objetivos institucionales y también a aumentar la confianza de la comunidad hacia los servicios que se le prestan.

#### **Dimensión 4. Impacto social**

El denominado impacto social hace referencia a aquella influencia, ya fuese positiva o negativa, que se deriva de la acción de las políticas y/o servicios de la propia organización y que tiene impacto en la comunidad y en la sociedad en general. Este concepto se establece a partir de la capacidad que tiene la institución de aportar al bienestar y calidad de vida de los beneficiarios, de favorecer la equidad, la inclusión y la cohesión social. Cuando las actuaciones que emprende la organización generan efectos positivos en la comunidad, se genera una legitimidad, confianza y percepción de responsabilidad social (Vergara et al, 2022).

Montoro y Pajuelo (2023) subrayan que el impacto social con respecto a la operación de la organización se apoyaba en la capacidad para evaluar y gestionar los resultados de su acción en términos de prestaciones de servicio, de disminución de las brechas sociales y/o

de generación de oportunidades de desarrollo. Cuando las actividades puestas en marcha generan mejoras notables, efectivas y sostenibles en la sociedad se aumenta la cohesión y el compromiso del ciudadano/a de la comunidad. Sin embargo, la falta de planificación social puede suponer la aparición de efectos inversos perjudicando la reputación y/o la eficacia institucional.

El impacto social, pues, ocupa un aspecto importante en la gestión organizacional, pues nos permite valorar de qué manera las acciones institucionales contribuyen al bienestar, fomentan la equidad y fortalecen la confianza de la sociedad en la institución. Una buena gestión del impacto social ayuda a la planificación estratégica, a la mejora continua y a conseguir resultados con beneficios tangibles y sostenibles para la comunidad.

### **Indicador 1. Acceso equitativo**

El acceso equitativo implica cuando una organización se esfuerza por hacer que las personas usuarias que hacen uso del servicio que prestan las organizaciones tengan acceso a los servicios con equidad, sin distinciones y en igualdad de oportunidades, sin tener en cuenta su condición social y económica. Este concepto nace de la necesidad de hacer que los recursos y los servicios institucionales lleguen a todas las personas usuarias de la forma más homogénea posible. El acceso equitativo es un medio por el cual la organización aumenta su legitimidad, refuerza la confianza proporcionada por la comunidad y facilita la percepción social de responsabilidad (Vergara et al. 2023).

Según Montoro y Pajuelo (2023), el acceso equitativo tiene su base en la existencia de determinadas políticas y estrategias de carácter inclusivo que se ejecutan para minimizar las barreras de acceso, para potenciar la inclusión, la participación y la satisfacción de las personas usuarias. Cuando las políticas y las estrategias se llevan a la práctica de forma adecuada, se consigue aumentar la cobertura del servicio, mejorar la percepción de la justicia institucional y ampliar la cohesión social. Al contrario, la falta de equidad produce desigualdad, desconfianza y una valoración negativa de la calidad del servicio.

Desde este punto de vista, el acceso equitativo al servicio tiene un papel relevante en la organización ya que garantiza mediante la cobertura del servicio neutralidad de acceso, igualdad de oportunidades y confianza de la comunidad en la institución. Dar respuesta a este objetivo favorece la eficiencia operativa y la satisfacción de los usuarios e impulsa el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una forma equitativa y sostenible.

## **Indicador 2. Nivel de confianza**

El nivel de confianza hace referencia a la imagen que tiene la población respecto a la transparencia, a la eficiencia y a la solidaridad de las instituciones en relación con su propio funcionamiento y sus prestados. Esta imagen de las instituciones está dada en función de cómo la organización es capaz de responder de forma igual y fidedigna a las necesidades, expectativas y demandas que tienen los ciudadanos frente a las instituciones. Cuando la población siente que los servicios se prestan de forma equitativa y eficiente, se establece la legitimidad de la institución, aumenta la participación social y se va cimentando el vínculo entre la población/organización (Blanes, 2022).

(Montoro y Pajuelo (2023) afirman que el nivel de confianza de la ciudadanía es un indicador clave de la legitimidad y eficacia institucional porque muestra cómo la actuación de la organización condiciona la percepción pública y ayuda a la definición de políticas y estrategias de mejora continua. La información que se deriva de esta evaluación es fundamental para detectar factores críticos, potenciar la transparencia, garantizar que las decisiones institucionales generen confianza y compromiso social.

En conclusión, el nivel de confianza de la ciudadanía ocupa una posición clave para la gestión organizacional porque facilita y consolida la relación entre la institución y la comunidad, mejora la calidad de los servicios y asegura la sostenibilidad de los objetivos estratégicos. La correcta gestión de la confianza de la ciudadanía ayuda a fortalecer la legitimidad institucional, el respaldo social y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **Marco Conceptual**

### **Canales de comunicación**

Los canales de comunicación son los medios o caminos a través de los cuales se envía la información entre los participantes de una organización, con el objetivo de una difusión de mensajes, ideas y decisiones. Existen canales de comunicación formales e informales, que permiten coordinación de actividades, difusión de instrucciones y retroalimentación entre los distintos niveles de la jerarquía (Vergara et al, 2022).

### **Capacitaciones**

La capacitación alude a las situaciones de enseñanza y aprendizaje, que se realizan con vistas a la mejora de la cualificación profesional del personal. Las acciones formativas pueden surgir tanto en la organización como fuera de la misma, con la intención de poner al

día los conocimientos, mejorar el nivel de trabajo y preparar al personal para afrontar nuevos retos de la vida organizativa (Dessler, 2020).

### **Eficacia**

La eficacia es la capacidad de llegar a esos resultados esperados y previstos, como consecuencia de llevar a cabo una acción determinada. Por tanto, el uso adecuado de los recursos disponibles. En el caso de las organizaciones, la eficacia goza de un papel muy decisivo para la competitividad y el crecimiento sostenible; la mejora de la utilización de los recursos es uno de los motivos favorables de la mejora de los procesos productivos (Solís, 2024).

### **Entorno laboral**

El entorno laboral se considera el conjunto de condiciones físicas, sociales y en el ámbito emocional de los trabajadores durante el desarrollo de su trabajo, lo que comprende tanto la infraestructura, cultura organizacional, relaciones interpersonales y estilo de liderazgo, los cuales impactan directamente sobre la satisfacción, el bienestar y la productividad del personal (Vergara et al, 2022).

### **Gestión del talento humano**

Conjunto de políticas, prácticas y procesos que permiten atraer, desarrollar, potenciar y retener a las personas dentro de una organización, alineando sus competencias y rendimiento con los objetivos institucionales correspondientes (Chiavenato, 2021).

### **Instituciones públicas**

Entidades instituidas por el Estado para solventar necesidades colectivas y garantizar el bienestar social a través de la entrega de servicios públicos y la realización de funciones administrativas, normativas y de gestión; además, su funcionamiento se ordena con principios como la legalidad, la transparencia, la eficiencia y la responsabilidad social (Olivera y Leyva, 2022).

### **Motivación**

Conjunto de procesos internos y externos que activan, dirigen y mantienen la conducta de una persona hacia el logro de determinadas metas. Un impulso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo con el que se asumen las metas, variando en su nivel pudiendo presentarse de diversas formas según el contexto y condiciones individuales (Solís, 2024).

### **Toma de decisiones**

Se define como el proceso mediante el cual se analizan y valoran distintas alternativas, soluciones o cursos de acción para resolver un problema o alcanzar un objetivo específico. En este proceso se consideran factores como la disponibilidad de recursos, las áreas y colaboradores involucrados, y el tiempo requerido para su ejecución. La toma de decisiones estratégicas permite seleccionar la opción más adecuada basándose en información relevante, evitando decisiones intuitivas o al azar, y fundamentando de manera clara las razones por las cuales se elige una solución sobre otras (Chiavenato, 2020).

### **Satisfacción laboral**

Entendemos por satisfacción laboral la respuesta emocional que los trabajadores elaboran ante su trabajo, lo que condiciona muy fuertemente su motivación, rendimiento y bienestar general en el trabajo. La satisfacción laboral depende de factores como la retribución, características del puesto, relaciones interpersonales y estabilidad laboral. Un nivel elevado de satisfacción no solo favorece el rendimiento individual, sino que también ayuda a la construcción de un clima organizacional saludable y a la disminución de la rotación de personal (Chiavenato, 2020).

### **Variable**

Se entiende por variable a toda característica, cualidad o propiedad que puede ser observada y que posee la capacidad de asumir distintos valores, pudiendo ser medida o cuantificada en una investigación. Para considerarse como variable, es necesario que pueda presentar al menos dos valores diferentes (Vizcaíno et al., 2023).

## **2.3. Hipótesis**

En la presente investigación denominada *Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, Distrito de Huaraz, 2026*, se optó por no formular hipótesis, por tratarse de un estudio descriptivo. Este tipo de investigación tiene como finalidad identificar y caracterizar el fenómeno de estudio sin establecer relaciones causales ni correlacionales. El trabajo se desarrolló y se orientó en diagnosticar el clima laboral y el desempeño organizacional como base para una propuesta de mejora. Esta decisión metodológica se alinea con lo planteado por Espinoza (2023), quien señala que en investigaciones de naturaleza descriptiva no resulta imprescindible la formulación de hipótesis.

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo, nivel y diseño de investigación**

##### **Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo aplicada y se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo. Apunta a resolver problemas concretos, presentes en contextos sociales, laborales, económicos o institucionales, poniendo énfasis en la aplicación práctica del conocimiento científico. Este tipo de investigación toma lugar en un contexto real y, en consecuencia, puede ser puesto en práctica de forma directa en organizaciones o instituciones (Espinoza, 2023). En este sentido, la investigación fue de tipo aplicada, ya que se orientó a abordar un problema concreto relacionado con el clima laboral y el desempeño organizacional. En función de ello, se diseñó una propuesta junto con un plan de mejora, dirigidos a contribuir a la solución de las problemáticas previamente identificadas en ambas variables.

##### **Enfoque: Cuantitativo**

Según Hernández y Mendoza (2021), la investigación cuantitativa se entiende como la investigación que realiza la recolección y el análisis de datos numéricos; puesto que este procedimiento facilita el examen de los fenómenos de forma objetiva y sistemática, utilizando generalmente procedimientos estadísticos e incluso en ocasiones de naturaleza experimental, y el mismo está apoyado por la utilización de diversas herramientas matemáticas; estadísticas, que permiten la formulación y verificación de hipótesis y/o la elaboración de modelos teóricos relacionados con el objeto de estudio. De este modo, el estudio de la investigación presente utilizó el enfoque de investigación cuantitativa; pues los resultados que se obtuvieron fueron medidos y analizados estadísticamente. Las variables clima laboral y desempeño organizacional fueron evaluadas e interpretadas a través de tablas y representaciones estadísticas, lo que permitió describir, analizar y explicar de manera objetiva los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación.

##### **Nivel de investigación**

La investigación fue de nivel descriptivo de propuesta.

##### **Descriptivo**

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2021), la investigación descriptiva va orientada a describir las características, los rasgos y los comportamientos de los fenómenos que aparecen de forma natural en un determinado contexto sin que haya manipulación o intervención de las variables por parte del investigador. En concordancia con este enfoque, el presente trabajo se enmarcó en el nivel descriptivo, ya que se limitó a identificar y

caracterizar las principales propiedades de las variables clima laboral y desempeño organizacional dentro del contexto de estudio.

### **De propuesta**

Según Asana (2025), una investigación propositiva consiste en un documento escrito, en el que se proponen estrategias de solución a problemas específicos, que deber ser complementados con información pertinente para las personas interesadas, cronograma de las actividades, presupuesto, objetivos y metas. De ese modo, la información relativa al proyecto debe ser recolectada, para su aprobación e implementación, y explicado de manera adecuada, y con una estructura clara y persuasiva.

Bajo este enfoque, el presente estudio se enfocó en crear un plan de mejora integral para reducir las deficiencias identificadas. Se detectaron debilidades críticas en el diagnóstico de la variable clima laboral, incluyendo un liderazgo poco participativo, decisiones con escasa percepción de equidad, funciones no suficientemente especificadas y una notable falta de retroalimentación y reconocimiento. Se revelaron, además, escasa colaboración entre los miembros y problemas en la convivencia dentro de la institución, aspectos que resultan en una poca satisfacción laboral del personal administrativo. El análisis del desempeño organizacional, en estrecha relación, descubrió problemas importantes relacionados con la cobertura deficiente del servicio, la optimización inadecuada del presupuesto y el incumplimiento reiterado de los plazos. La poca organización entre áreas, la falta de claridad en la información y la persistencia de reprocesos han provocado una reducción en la confianza institucional y un nivel de satisfacción del usuario que no es satisfactorio.

Frente a esta situación, la propuesta establece intervenciones estratégicas orientadas a impulsar los medios de comunicación y afianzar el liderazgo transformacional. El plan incluye sistemas de diagnóstico participativo, programas de bienestar laboral y mecanismos de gestión de conflictos para fomentar la cohesión interna. Asimismo, se plantea una reingeniería de procesos basada en la digitalización, orientada a reducir tiempos de ejecución, optimizar la gestión presupuestaria y garantizar un acceso equitativo y transparente a los servicios de justicia. Todas las intervenciones se plantean desde un enfoque sistémico y de mejora continua, organizadas en fases definidas de diagnóstico, implementación y evaluación, que busca no solo reorganizar el flujo de trabajo y precisar responsabilidades, sino también institucionalizar una cultura orientada a la excelencia, que incida de manera sostenida en la calidad del servicio prestado al ciudadano.

## **Diseño de investigación**

El estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental y de corte transversal.

### **No experimental**

Según Hernández y Mendoza (2021), un diseño no experimental es aquel en el cual las variables independientes no son modificadas, es decir, se producen de forma natural en la realidad que se estudia. Asimismo, las inferencias que se realicen sobre la relación entre la variable independiente y la dependiente serán realizadas sin que el investigador intervenga directamente, es decir, simplemente se observarán los fenómenos en su contexto natural.

Por ello, la investigación fue de diseño no experimental porque no se manipuló deliberadamente a las variables clima laboral y desempeño organizacional, solo se observó conforme a la realidad sin sufrir ningún tipo de modificaciones.

### **Transversal**

La investigación se desarrolló con un diseño de corte transversal. Según Manterola et al. (2023), los estudios transversales se caracterizan por ser de tipo observacional y por analizar información correspondiente a determinadas variables, la cual es recolectada en un momento y espacio específicos de una población y muestra definidas. En concordancia con este enfoque, el presente estudio adoptó un diseño transversal, ya que se ejecutó en un periodo y contexto delimitados, con un inicio y un término claramente establecidos, específicamente durante el año 2026.

## **3.2. Población**

Según Vizcaíno et al. (2023), la población se concibe como el conjunto total de personas, objetos o elementos que comparten características similares, cuyo tamaño y alcance se determinan en función de los objetivos del estudio. En correspondencia con la investigación, la población estuvo constituida por 125 trabajadores administrativos de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, según información proporcionada por la encargada del área de proceso técnico de la Coordinación de Personal.

### **Criterios de inclusión y exclusión**

#### **Criterios de inclusión**

- Se incluyó al personal administrativo nombrado y contratado de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz.
- Se consideró a los trabajadores administrativos que desempeñen funciones dentro de la sede institucional de la Corte Superior de Justicia de Áncash.

- Formaron parte del estudio aquellos trabajadores que aceptaron participar de manera voluntaria y suscribieron el consentimiento informado correspondiente.

### **Criterios de exclusión**

- Se excluyó a los trabajadores que no manifestaron su consentimiento para participar en la investigación o que se negaron a firmar el consentimiento informado.
- No se consideró al personal con vínculo laboral temporal, eventual o por suplencia.
- Se excluyó a las personas que realizaban prácticas profesionales.
- Se excluyó al personal de servicio y al personal de seguridad de la Corte Superior de Justicia de Áncash.

### **Muestra**

La muestra es un subconjunto representativo de la población, del cual se recopila la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Su determinación se realiza en función de la problemática planteada, con la finalidad de garantizar que los resultados obtenidos cuenten con validez estadística y puedan ser generalizados. Las características y el tamaño de la muestra se establecen de acuerdo con los objetivos del estudio, considerando que una adecuada selección permita realizar inferencias más precisas sobre la población, tal como señalan Hadi et al. (2023). En ese sentido, la muestra del presente estudio estuvo conformada por los 115 trabajadores administrativos de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz.

### **Muestreo no probabilístico por conveniencia**

El muestreo no probabilístico por conveniencia es una técnica de selección en la que los participantes se eligen en función de su accesibilidad y disponibilidad, sin que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser incluidos. Según Roberto Hernández y Mendoza (2021), este tipo de muestreo consiste en seleccionar a los sujetos que se encuentran disponibles en el momento y lugar de la investigación, lo que facilita la recolección de datos en contextos específicos.

### 3.3. Operacionalización de las variables

Variable	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Categoría o valoración
Clima laboral	<p>La variable clima laboral se estructuró en cuatro dimensiones. Para la primera dimensión denominada liderazgo organizacional, se consideraron los siguientes indicadores: Liderazgo participativo, apoyo y orientación, y equidad; para la segunda dimensión denominada comunicación organizacional se consideraron los siguientes indicadores: Comunicación, claridad de funciones y retroalimentación; mientras que para la tercera dimensión denominada relaciones laborales, se consideraron los siguientes indicadores: Trabajo colaborativo y; respeto y convivencia.; para la cuarta dimensión denominada motivación laboral, se consideraron los siguientes indicadores: Reconocimiento y satisfacción laboral.</p> <p>Para su medición, se elaboró un cuestionario de 10 ítems (Robbins &amp; Judge, 2023).</p>	Liderazgo organizacional	Liderazgo participativo	Likert	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Apoyo y orientación		
			Equidad		
		Comunicación organizacional	Comunicación		
			Claridad de funciones		
			Retroalimentación		
		Relaciones laborales	Trabajo colaborativo		
			Respeto y convivencia		
		Motivación laboral	Reconocimiento		
			Satisfacción laboral		

Desempeño organizacional	<p>La variable desempeño organizacional estuvo compuesta por cuatro dimensiones. Para la dimensión eficacia institucional, se consideraron los siguientes indicadores: Cumplimiento de metas y cobertura del servicio; para segunda dimensión denominada eficacia administrativa, se consideraron los siguientes indicadores: Optimización del presupuesto, tiempo de ejecución, reducción de reprocesos y coordinación interáreas; para la tercera dimensión denominada calidad del servicio, se consideraron los siguientes indicadores: Claridad de información y satisfacción del usuario. Para la cuarta dimensión denominada impacto social, se consideraron los indicadores acceso equitativo y el nivel confianza.</p> <p>Para su medición, se elaboró un cuestionario de 10 ítems (Chiavenato, 2021).</p>	Eficacia Institucional	Cumplimiento de metas	Likert	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Cobertura del servicio		
		Eficacia administrativa	Optimización del presupuesto		
			Tiempo de ejecución		
			Reducción de reprocesos		
		Calidad de servicio	Coordinación interáreas		
			Claridad de información		
		Impacto social	Satisfacción del usuario		
			Acceso equitativo		
			Nivel de confianza		

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

#### **Técnica**

Según Useche et al. (2023), la técnica de recolección de datos en una investigación se concibe como un conjunto ordenado de acciones o procedimientos que se emplean para recopilar y analizar información, con el propósito de dar respuesta a un problema. Asimismo, existen diversas técnicas de recolección de datos, cada una de las cuales presenta ventajas y limitaciones que deberán ser evaluadas por el investigador, a fin de seleccionar aquella que se adecúe mejor a las características y objetivos de la investigación, garantizando una obtención óptima de los resultados.

La encuesta es una técnica de investigación que emplea procedimientos estandarizados para recoger y analizar información en una muestra representativa de la población, con la finalidad de examinar, describir, anticipar o dar respuesta a ciertas propiedades de interés. La encuesta se basa en la formulación de preguntas directas a los miembros de la población, considerándose uno de los procedimientos más relevantes y empleados en el contexto de la investigación científica (Duarte & Guerrero, 2024).

Para este estudio, se utilizó la técnica de encuesta, que se aplicó a los trabajadores de la institución para analizar las variables clima laboral y desempeño organizacionales.

#### **Instrumento**

El instrumento utilizado para la recolección de datos se concibe como una herramienta metodológica que va a hacer posible obtener y analizar la información suficiente para poder desarrollar de manera adecuada la investigación. Su objetivo es la obtención de datos precisos, relevantes y comprobables, lo que permitirá la obtención de conclusiones válidas y fiables (Duarte & Guerrero, 2024).

En esta línea, el tipo de instrumento de recolección empleado, en este caso el cuestionario estructurado, se puede concebir como un instrumento que permite organizar y ser sistemática la recolección de información, a partir de un conjunto de preguntas diseñadas previamente de determinada manera. Dichas preguntas tienen como objetivo la obtención de las respuestas por parte de las personas participantes en la investigación y como resultado juntos nos permitirá obtener información relacionada con sus actitudes, sus percepciones, sus conocimientos, sus experiencias o las características sociodemográficas (Duarte & Guerrero, 2024).

El instrumento utilizado en la presente investigación fue un cuestionario estructurado de 20 ítems, distribuidos en 10 ítems para la variable clima laboral y 10 para la variable

desempeño organizacional. Dicho instrumento fue validado mediante juicio de expertos, con la participación de tres profesionales en el área de Administración, todos ellos con grado de maestro. Asimismo, el cuestionario se diseñó bajo una escala tipo Likert y su confiabilidad fue evaluada a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de  $\alpha=0.7715130902$  para la variable clima laboral y  $\alpha=0.7901297070$  para la variable desempeño organizacional, lo que permitió calificar el instrumento como adecuado en ambos casos (Anexo 7).

### **3.5. Método de análisis de datos**

Según Hernández y Mendoza (2021), en una investigación descriptiva el análisis de datos se desarrolla mediante la recopilación, organización, resumen y presentación de la información obtenida, con la finalidad de describir las características de una población o muestra específica. El proceso en cuestión se ejecuta, mediante tres etapas: la recopilación, la clasificación y el análisis de la información.

En esta investigación, una vez obtenidos los datos, se procedió a la tabulación de los resultados mediante la elaboración de tablas y figuras, organizadas conforme a los objetivos planteados. En segundo lugar, se procedió con el análisis descriptivo de las variables, considerando los porcentajes y frecuencias más representativas de cada indicador, lo cual permitirá caracterizar de manera específica el comportamiento del clima laboral y el desempeño organizacional en la institución estudiada. Seguidamente, se llevó a cabo la discusión de los resultados, comparando con los resultados de otras investigaciones similares, con la finalidad de identificar coincidencias y diferencias con los antecedentes de la investigación. Este procedimiento permitió sustentar los resultados obtenidos en base a la teoría, fortaleciendo su interpretación correspondiente y validez científica. Por último, se formularon las conclusiones y recomendaciones del estudio que se ha llevado a cabo.

Para la redacción de la investigación se utilizó el programa de Microsoft Word, y para el ingreso, procesamiento y elaboración de tablas y figuras, el programa de Microsoft Excel; asimismo, se hizo uso del gestor bibliográfico Mendeley para la organización de las referencias y la correcta citación de las fuentes consultadas, conforme a la normativa establecida. Los documentos generados fueron convertidos a PDF con la finalidad de ser almacenados y verificados mediante el software Turnitin, procurando que el índice de similitud no supere el 25%. Finalmente, se utilizó Microsoft PowerPoint para la elaboración de las diapositivas para la presentación y sustentación de la investigación.

### 3.6. Aspectos éticos

El estudio se desarrolló conforme a los principios éticos establecidos en el Reglamento de Integridad Científica en la Investigación de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

**Respeto y protección de los derechos de los intervinientes.** A lo largo de todo el proceso investigativo se observó rigurosa los principios éticos, garantizando el respeto irrestricto de los derechos fundamentales de las personas participantes. En este marco, se reconoció y valoró su identidad social y cultural, considerando elementos como la etnia, las creencias religiosas y otras expresiones de la identidad personal, las cuales no condicionarán el trato otorgado, la recolección de información ni el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Del mismo modo, se implementaron medidas específicas para proteger la confidencialidad y el anonimato de los participantes. Para ello, la información fue codificada y tratada de manera agregada, evitando el registro o difusión de datos que permitan la identificación individual. Los datos recopilados fueron utilizados únicamente con fines académicos, resguardados en archivos de acceso restringido y empleados exclusivamente para el análisis de las variables del estudio. De esta forma, se previene cualquier uso indebido de la información y se salvaguarda la privacidad, integridad y bienestar de quienes participaron voluntariamente en la investigación.

**Cuidado del medio ambiente.** La investigación se desarrolló bajo un enfoque de responsabilidad ambiental, incorporando prácticas orientadas a la sostenibilidad y a la minimización del impacto sobre el entorno. En ese sentido, se priorizó el uso de medios digitales y, en los casos en que sea indispensable la impresión de documentos, se optó por papel reciclado, promoviendo un uso racional de los recursos materiales. Asimismo, se fomentó una gestión eficiente del consumo de energía eléctrica, procurando el uso responsable de equipos informáticos y dispositivos electrónicos, los cuales fueron apagados o desconectados cuando no se encuentren en funcionamiento. Estas acciones contribuyeron a una conducta investigativa responsable, alineada con principios de cuidado ambiental y sostenibilidad.

**Libre participación por propia voluntad.** Antes de la aplicación del cuestionario, los participantes fueron debidamente informados sobre los objetivos, alcances y características del estudio mediante la entrega y explicación de un consentimiento informado. La aplicación del instrumento se realizó únicamente con aquellas personas que manifiesten su aceptación voluntaria de participar en la investigación. Asimismo, se

garantizó el derecho a la libre participación, permitiendo que los participantes puedan retirarse del estudio en cualquier momento o abstenerse de responder determinadas preguntas, sin que ello genere presión, sanción o consecuencia alguna. De este modo, se promovió un entorno de confianza, respeto y transparencia, en concordancia con los principios éticos que rigen la investigación científica.

**Beneficencia, no maleficencia.** La investigación se orientó a generar beneficios concretos para los participantes, proporcionándoles información útil que les permita identificar áreas de mejora tanto en el clima laboral como en el desempeño organizacional. Paralelamente, se adoptaron medidas para prevenir cualquier daño o perjuicio, asegurando la protección y confidencialidad de la información recopilada. Asimismo, la aplicación del cuestionario se llevó a cabo en horarios que no interfirieran con las labores habituales de los participantes, garantizando así un desarrollo respetuoso y responsable de la investigación, que considere tanto el bienestar de los colaboradores como la validez de los datos obtenidos.

**Integridad y honestidad.** Todas las etapas del estudio, desde la redacción hasta la presentación de las recomendaciones, se ejecutaron bajo los principios de integridad y honestidad científica. La información obtenida fue registrada, procesada y analizada de manera rigurosa, asegurando su fidelidad y evitando cualquier tipo de manipulación, distorsión o sesgo que pueda comprometer la validez, confiabilidad y credibilidad de la investigación. De esta manera, se garantizó que los hallazgos reflejen de manera precisa la realidad estudiada, fortaleciendo la calidad metodológica y ética del estudio.

**Justicia.** Todos los participantes fueron tratados con equidad y respeto, sin que existan discriminaciones por género, etnia, religión, cargo o cualquier otra condición. Además, se garantizó su acceso a los resultados finales de la investigación, permitiendo que comprendan cómo su participación contribuyó al desarrollo del estudio. Durante todo el proceso, se valoraron y consideraron sus opiniones, inquietudes y sugerencias, promoviendo un entorno participativo y transparente que refuerce la confianza y la colaboración entre los investigadores y los miembros de la institución.

## IV. Resultados

### Variable 1. Clima laboral

**Objetivo específico 1.** Definir las características del liderazgo organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Tabla 1**

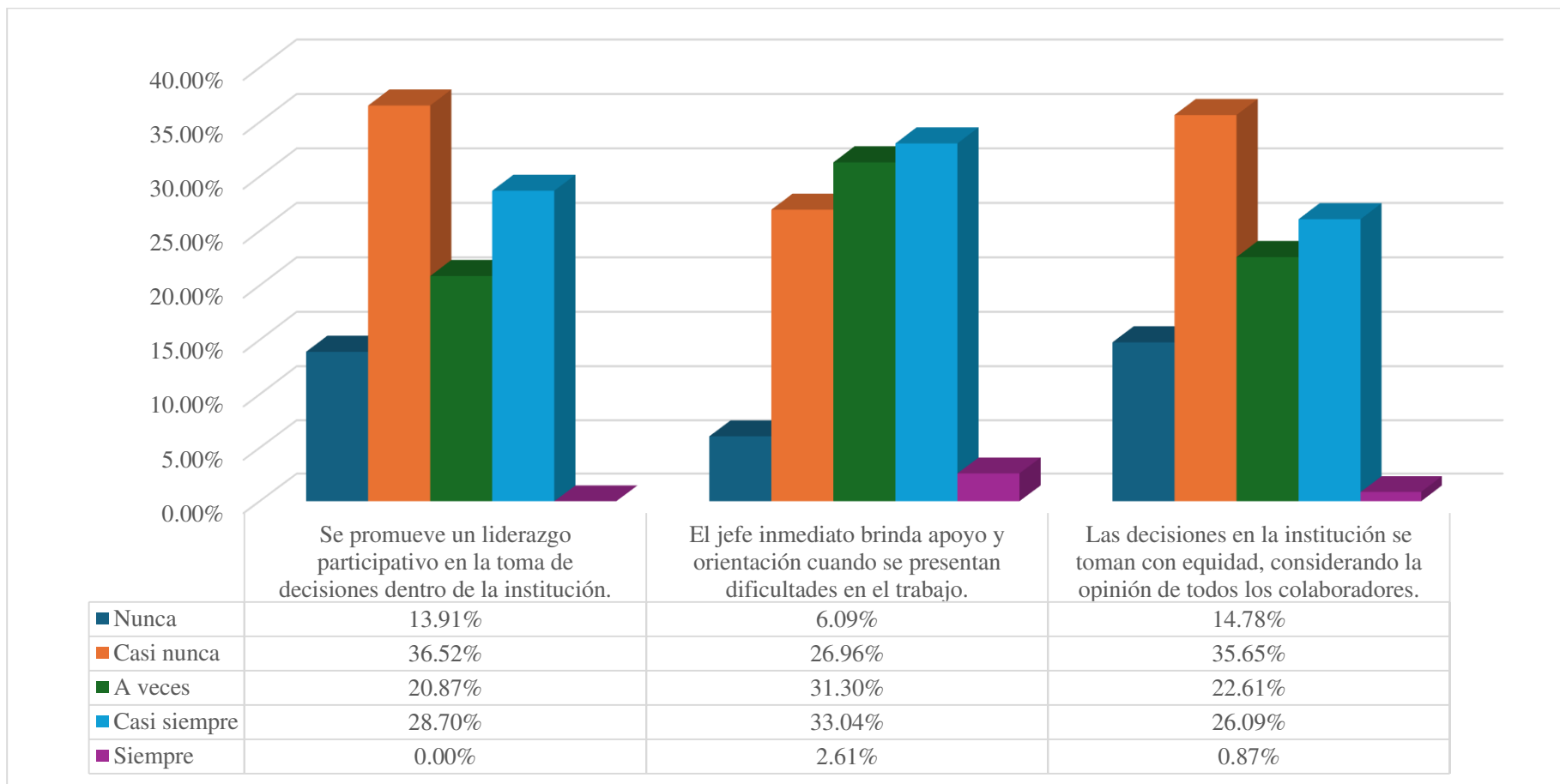
*Características del liderazgo organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*

Liderazgo organizacional	n	%
Se promueve un liderazgo participativo en la toma de decisiones dentro de la institución.		
Nunca	16	13.91
Casi nunca	42	36.52
A veces	24	20.87
Casi siempre	33	28.70
Siempre	0	0.00
Total	115	100.00
El jefe inmediato brinda apoyo y orientación cuando se presentan dificultades en el trabajo.		
Nunca	7	6.09
Casi nunca	31	26.96
A veces	36	31.30
Casi siempre	38	33.04
Siempre	3	2.61
Total	115	100.00
Las decisiones en la institución se toman con equidad, considerando la opinión de todos los colaboradores.		
Nunca	17	14.78
Casi nunca	41	35.65
A veces	26	22.61
Casi siempre	30	26.09
Siempre	1	0.87
Total	115	100.00

*Nota.* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario a los administrativos de la Corte Superior de Justicia Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Figura 1**

*Características del liderazgo organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*



*Nota.* Resultados de ítems relacionados acerca de las características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Objetivo específico 2.** Identificar las características de la comunicación organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Tabla 2**

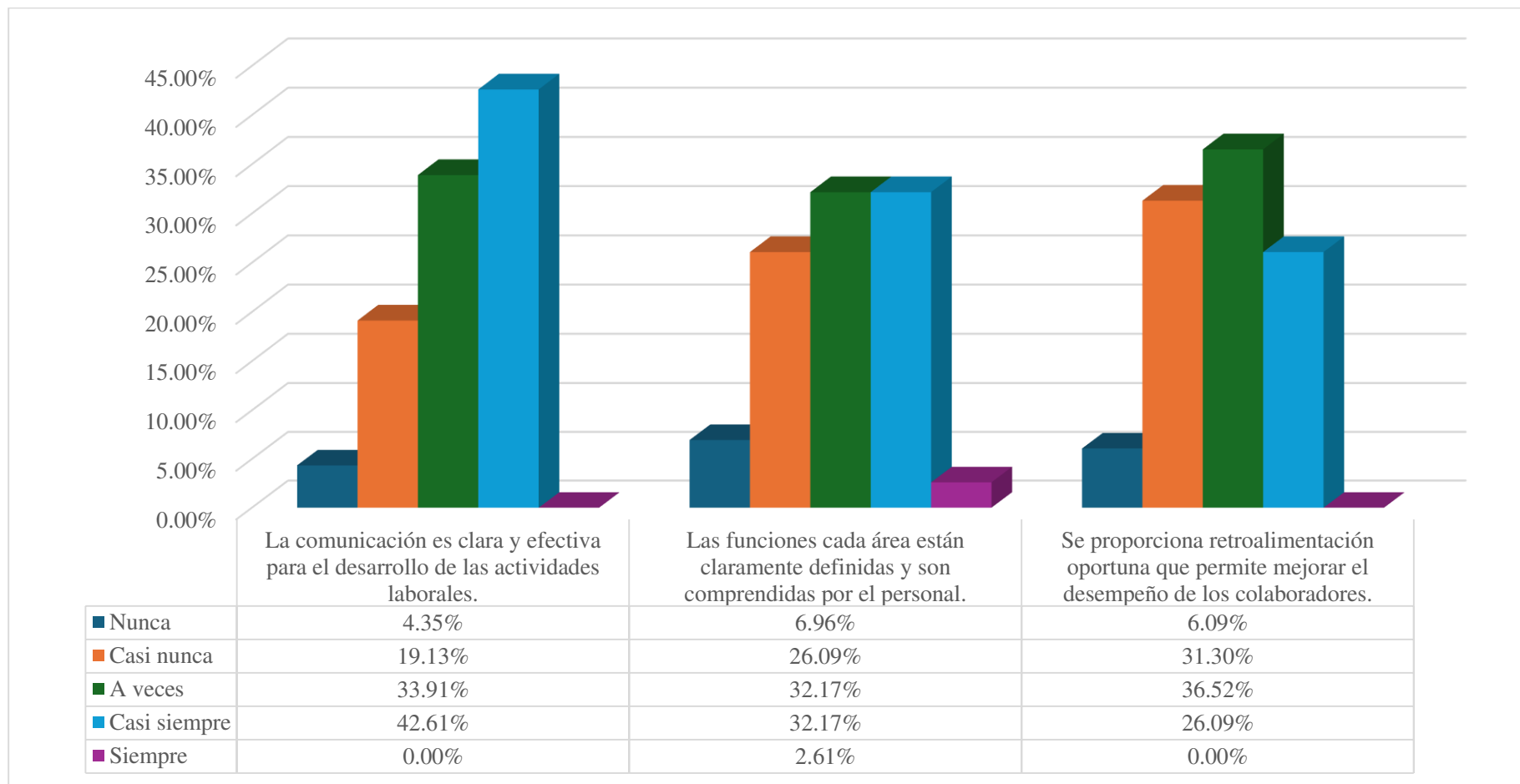
*Características de la comunicación organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*

Comunicación organizacional	n	%
<b>La comunicación es clara y efectiva para el desarrollo de las actividades laborales.</b>		
Nunca	5	4.35
Casi nunca	22	19.13
A veces	39	33.91
Casi siempre	49	42.61
Siempre	0	0.00
Total	115	100.00
<b>Las funciones cada área están claramente definidas y son comprendidas por el personal.</b>		
Nunca	8	6.96
Casi nunca	30	26.09
A veces	37	32.17
Casi siempre	37	32.17
Siempre	3	2.61
Total	115	100.00
<b>Se proporciona retroalimentación oportuna que permite mejorar el desempeño de los colaboradores.</b>		
Nunca	7	6.09
Casi nunca	36	31.30
A veces	42	36.52
Casi siempre	30	26.09
Siempre	0	0.00
Total	115	100.00

*Nota.* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario a los administrativos de la Corte Superior de Justicia Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Figura 2**

*Características de la comunicación organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*



*Nota.* Resultados de ítems relacionados acerca de las características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Objetivo específico 3.** Describir las características de las relaciones laborales en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Tabla 3**

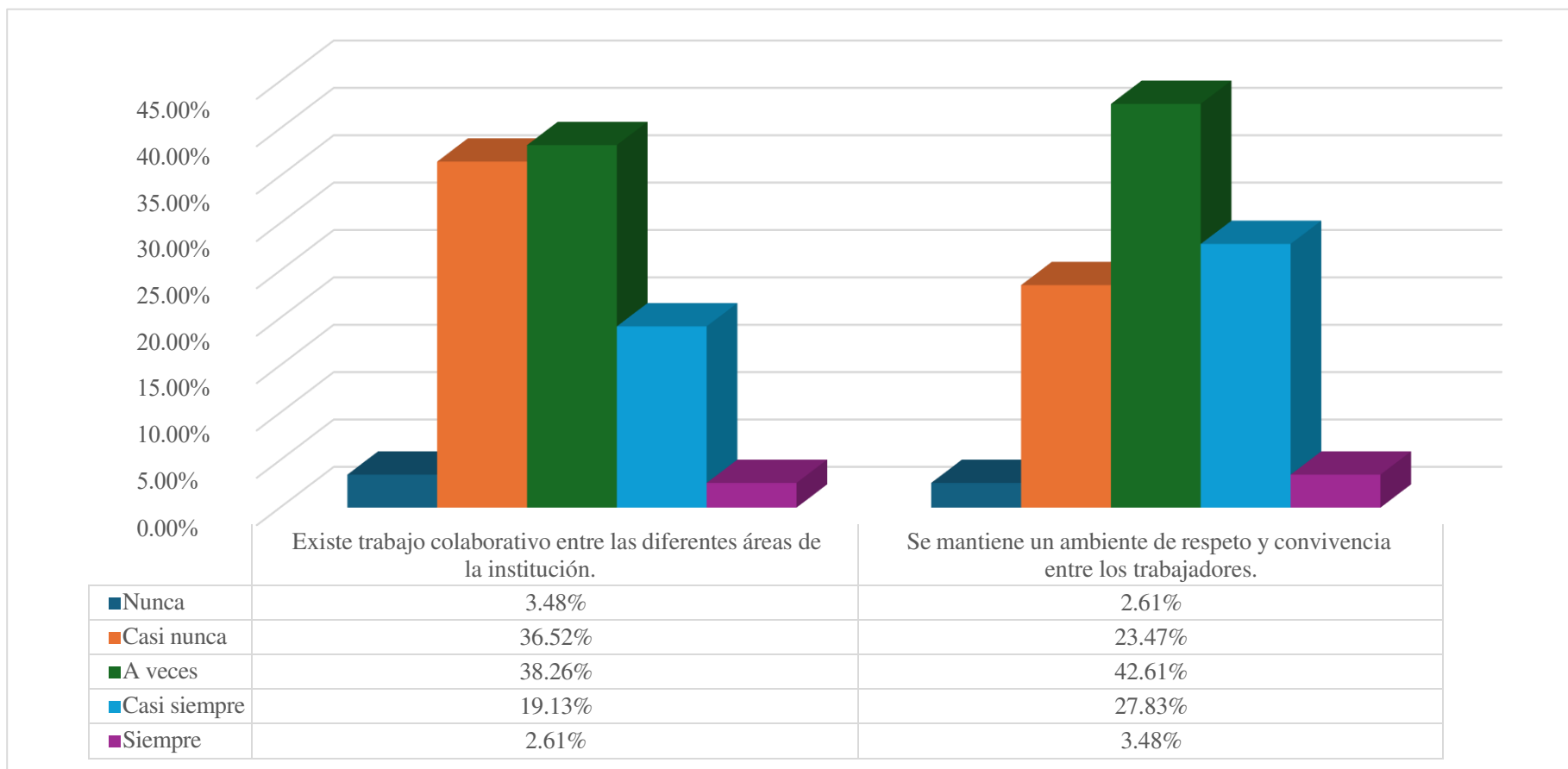
*Características de las relaciones laborales en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*

Relaciones laborales	n	%
<i>Existe trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la institución.</i>		
Nunca	4	3.48
Casi nunca	42	36.52
A veces	44	38.26
Casi siempre	22	19.13
Siempre	3	2.61
Total	115	100.00
<i>Se mantiene un ambiente de respeto y convivencia entre los trabajadores.</i>		
Nunca	3	2.61
Casi nunca	27	23.47
A veces	49	42.61
Casi siempre	32	27.83
Siempre	4	3.48
Total	115	100.00

*Nota.* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario a los administrativos de la Corte Superior de Justicia Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Figura 3**

*Características de las relaciones laborales en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*



*Nota.* Resultados de ítems relacionados acerca de las características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Objetivo específico 4.** Determinar las características de la motivación laboral en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Tabla 4**

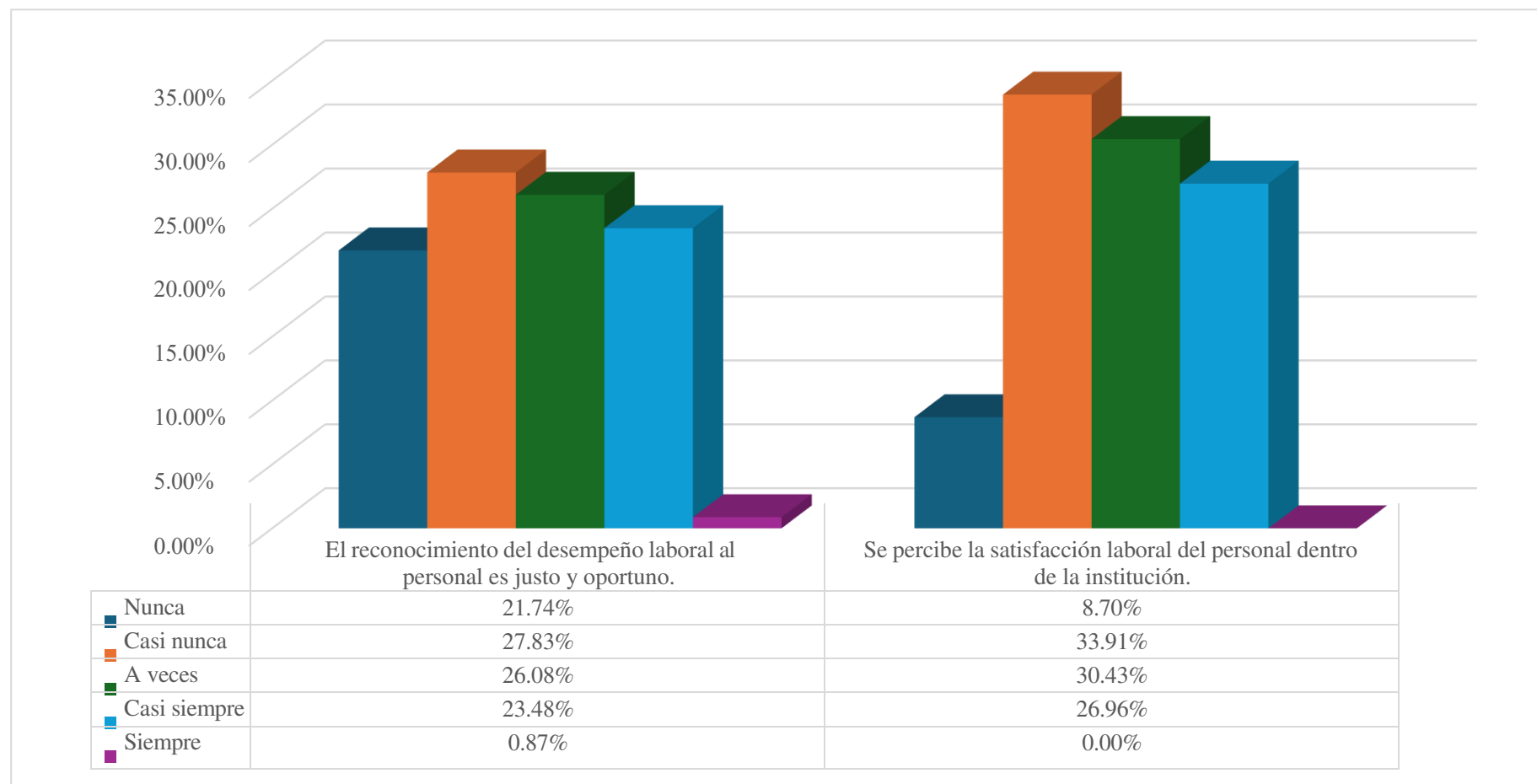
*Características de la motivación laboral en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*

Motivación laboral	n	%
<b>El reconocimiento del desempeño laboral al personal es justo y oportuno.</b>		
Nunca	25	21.74
Casi nunca	32	27.83
A veces	30	26.08
Casi siempre	27	23.48
Siempre	1	0.87
Total	115	100.00
<b>Se percibe la satisfacción laboral del personal dentro de la institución.</b>		
Nunca	10	8.70
Casi nunca	39	33.91
A veces	35	30.43
Casi siempre	31	26.96
Siempre	0	0.00
Total	115	100.00

*Nota.* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario a los administrativos de la Corte Superior de Justicia Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Figura 4**

*Características de la motivación laboral en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*



*Nota.* Resultados de ítems relacionados acerca de las características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

## Variable 2. Desempeño organizacional

**Objetivo específico 5.** Describir las características de la eficacia institucional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Tabla 5**

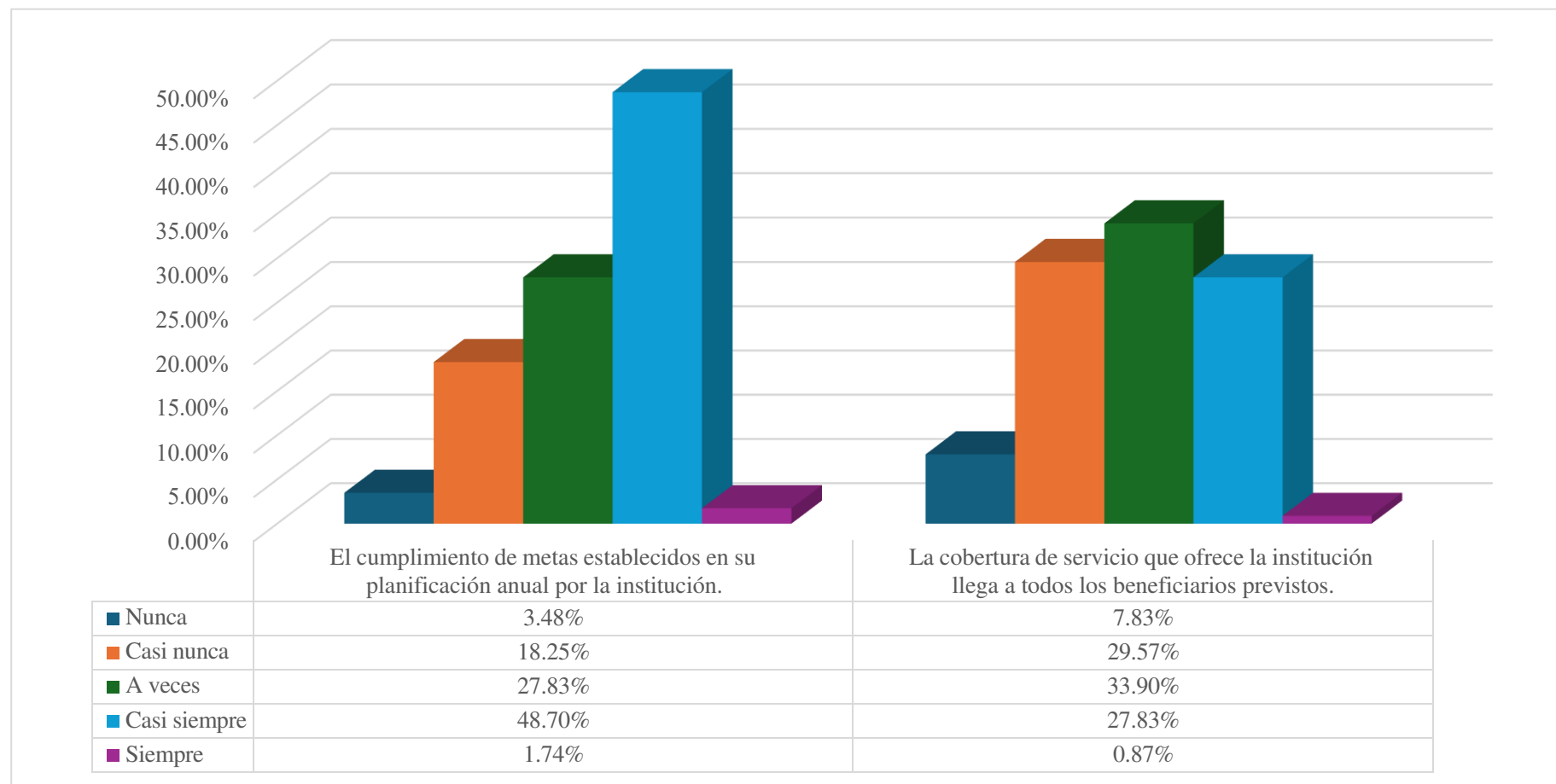
*Características de la eficacia institucional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*

Eficacia institucional	n	%
El cumplimiento de metas establecidos en su planificación anual por la institución.		
Nunca	4	3.48
Casi nunca	21	18.25
A veces	32	27.83
Casi siempre	56	48.70
Siempre	2	1.74
Total	115	100.00
La cobertura de servicio que ofrece la institución llega a todos los beneficiarios previstos.		
Nunca	9	7.83
Casi nunca	34	29.57
A veces	39	33.90
Casi siempre	32	27.83
Siempre	1	0.87
Total	115	100.00

*Nota.* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario a los administrativos de la Corte Superior de Justicia Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Figura 5**

*Características de la eficacia institucional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*



*Nota.* Resultados de ítems relacionados acerca de las características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Objetivo específico 6.** Identificar las características de la eficacia administrativa en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Tabla 6**

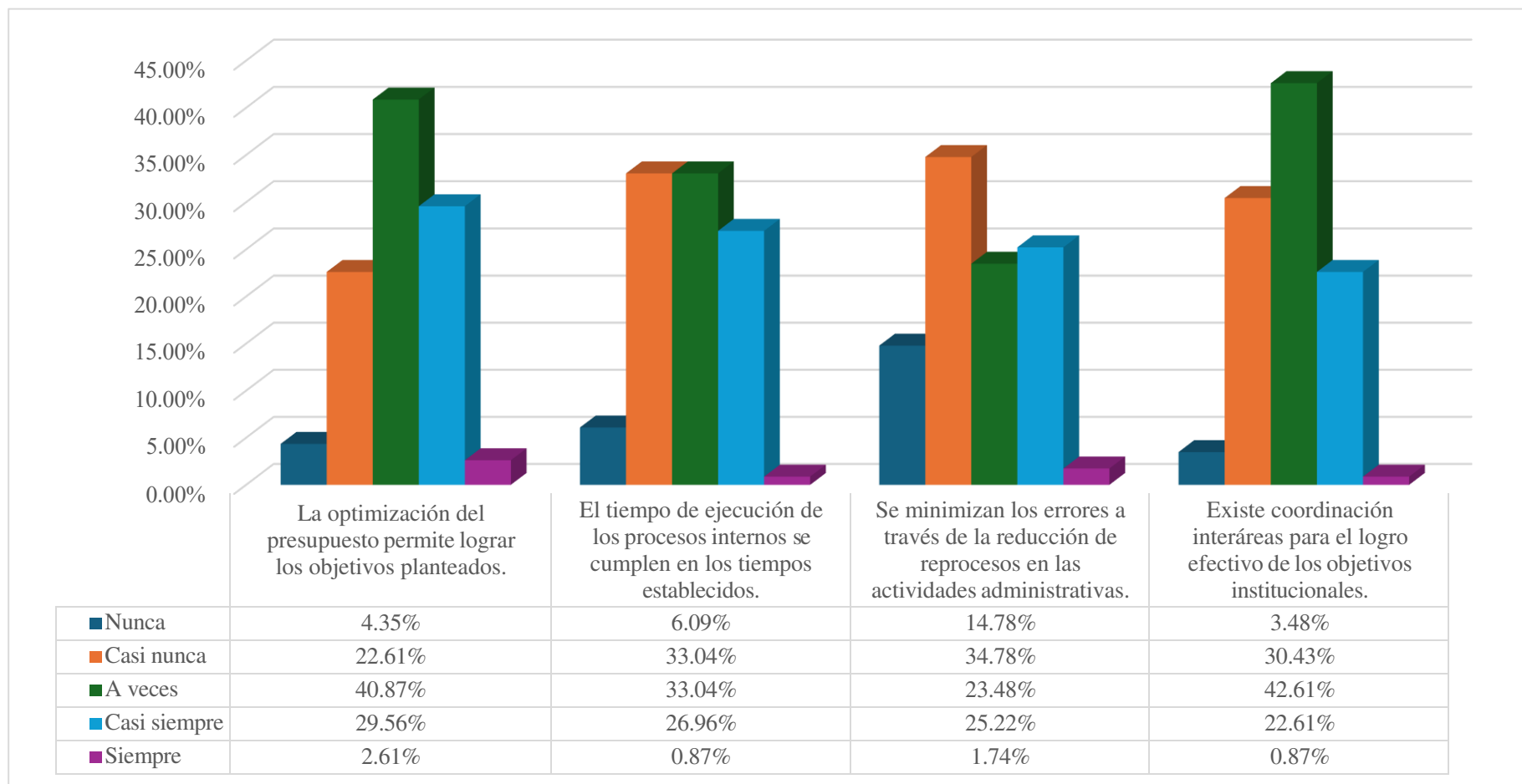
*Características de la eficacia administrativa en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*

Eficacia administrativa	n	%
<b>La optimización del presupuesto permite lograr los objetivos planteados.</b>		
Nunca	5	4.35
Casi nunca	26	22.61
A veces	47	40.87
Casi siempre	34	29.56
Siempre	3	2.61
Total	115	100.00
<b>El tiempo de ejecución de los procesos internos se cumplen en los tiempos establecidos.</b>		
Nunca	7	6.09
Casi nunca	38	33.04
A veces	38	33.04
Casi siempre	31	26.96
Siempre	1	0.87
Total	115	100.00
<b>Se minimizan los errores a través de la reducción de reprocesos en las actividades administrativas.</b>		
Nunca	17	14.78
Casi nunca	40	34.78
A veces	27	23.48
Casi siempre	29	25.22
Siempre	2	1.74
Total	115	100.00
<b>Existe coordinación interáreas para el logro efectivo de los objetivos institucionales.</b>		
Nunca	4	3.48
Casi nunca	35	30.43
A veces	49	42.61
Casi siempre	26	22.61
Siempre	1	0.87
Total	115	100.00

*Nota.* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario a los administrativos de la Corte Superior de Justicia Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Figura 6**

*Características de la eficacia administrativa en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*



*Nota.* Resultados de ítems relacionados acerca de las características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Objetivo específico 7.** Describir las características de la calidad del servicio en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Tabla 7**

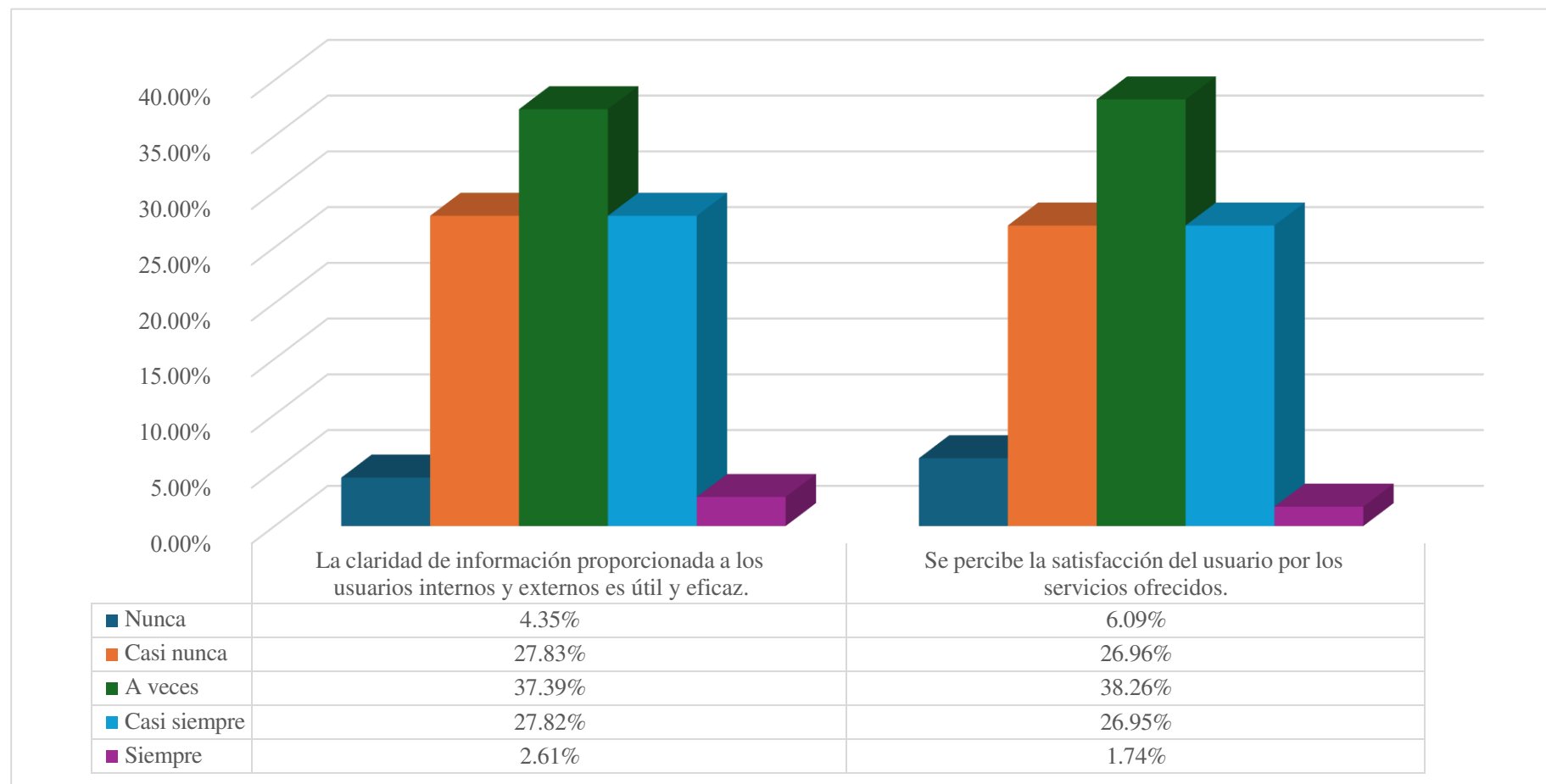
*Características de la calidad del servicio en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*

Calidad de servicio	n	%
<i>La claridad de información proporcionada a los usuarios internos y externos es útil y eficaz.</i>		
Nunca	5	4.35
Casi nunca	32	27.83
A veces	43	37.39
Casi siempre	32	27.82
Siempre	3	2.61
Total	115	100.00
<i>Se percibe la satisfacción del usuario por los servicios ofrecidos.</i>		
Nunca	7	6.09
Casi nunca	31	26.96
A veces	44	38.26
Casi siempre	31	26.95
Siempre	2	1.74
Total	115	100.00

*Nota.* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario a los administrativos de la Corte Superior de Justicia Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Figura 7**

*Características de la calidad del servicio en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*



*Nota.* Resultados de ítems relacionados acerca de las características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Objetivo específico 8.** Determinar las características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Tabla 8**

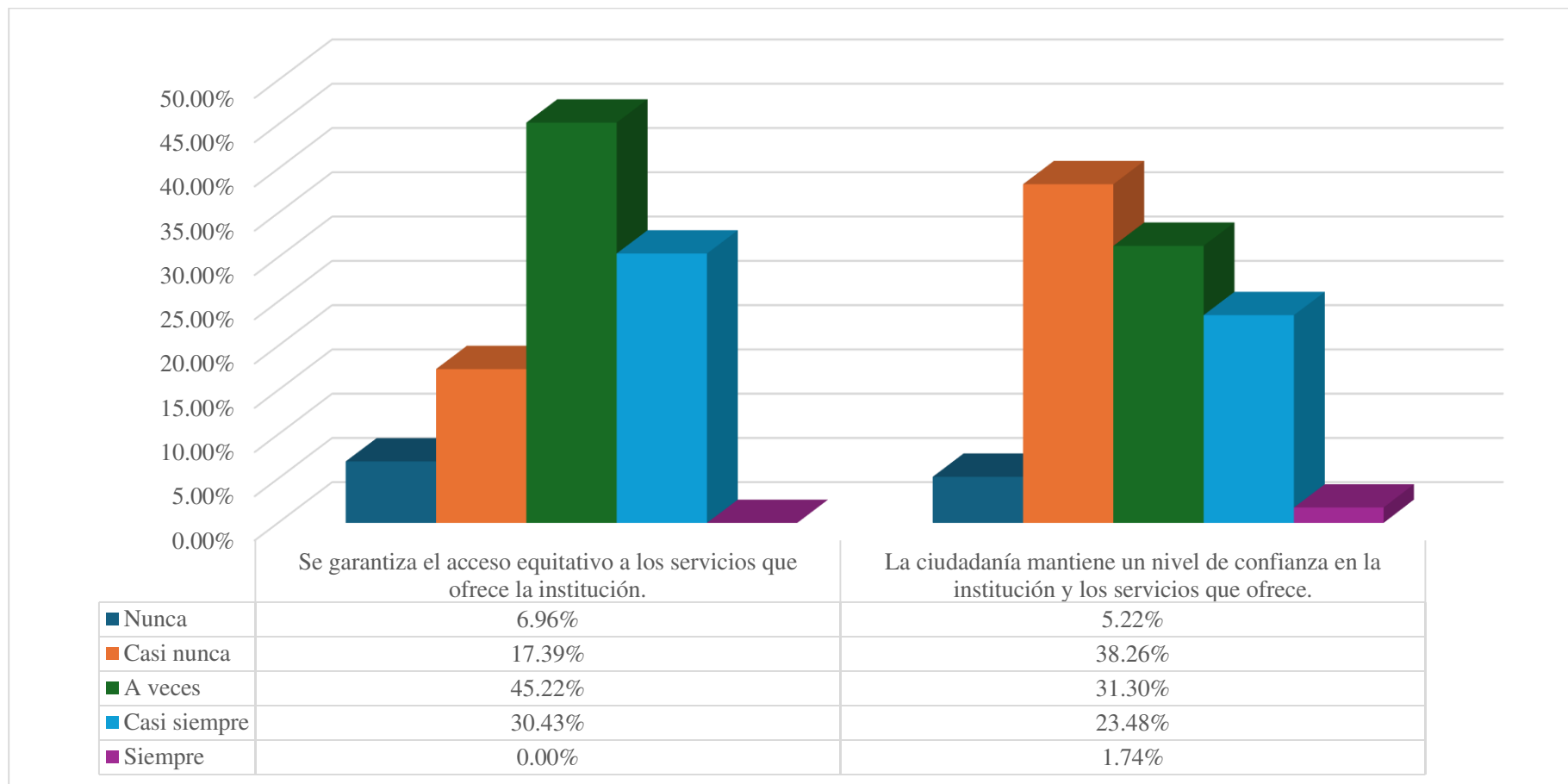
*Características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*

Impacto social	n	%
<i>Se garantiza el acceso equitativo a los servicios que ofrece la institución.</i>		
Nunca	8	6.96
Casi nunca	20	17.39
A veces	52	45.22
Casi siempre	35	30.43
Siempre	0	0.00
Total	115	100.00
<i>La ciudadanía mantiene un nivel de confianza en la institución y los servicios que ofrece.</i>		
Nunca	6	5.22
Casi nunca	44	38.26
A veces	36	31.30
Casi siempre	27	23.48
Siempre	2	1.74
Total	115	100.00

*Nota.* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario a los administrativos de la Corte Superior de Justicia Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Figura 8**

*Características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*



*Nota.* Resultados de ítems relacionados acerca de las características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Objetivo específico 9.** Elaborar una propuesta de un plan de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.

**Tabla 9**

*Propuesta de un plan de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.*

Variables	Indicadores	Problemas	Causas	Consecuencias	Acciones de mejora	Responsable	Presupuesto
Clima laboral	Liderazgo participativo	El 36.52% de los trabajadores encuestados indicaron que en la institución casi nunca se evidencia un liderazgo participativo en la toma de decisiones dentro de la institución	Predominio de estilos de liderazgo autoritario centrado en la toma de decisiones vertical.	Disminución el compromiso organizacional y sentido de pertenencia del personal.	Se propone implementar un sistema institucional de diagnóstico participativo del liderazgo, apoyado en herramientas técnicas y espacios de reflexión colectiva. El proceso se organizará en tres momentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero, se diseñarán y validarán instrumentos como encuestas, entrevistas y guías de grupos focales, orientados a reconocer estilos de liderazgo y niveles de participación (primer mes).</li> <li>- Después, estos instrumentos se utilizarán e impulsarán dinámicas de grupo por áreas para recoger impresiones, identificar barreras y reconocer oportunidades de mejora (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se organizarán los resultados y se elaborará un informe técnico para comunicar al personal los hallazgos (tercer mes).</li> </ul> En el proceso, se fomentará la participación activa a través de equipos por área, velando por la representatividad y el análisis conjunto.	Área de Recursos Humanos	S/ 1,500

			Limitada inclusión del personal en procesos de planificación, evaluación y toma de decisiones institucionales.	Baja motivación laboral, escasa iniciativa y limitada innovación en el desempeño de funciones.	<p>Se planea implementar un programa institucional orientado a potenciar del liderazgo transformacional a través de acciones formativas y herramientas que estimulen la colaboración del personal. Su desarrollo se organizará en tres momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En primer lugar, se elaborará el programa de capacitación en liderazgo participativo, incluyendo temas relacionados con el trabajo colaborativo, la toma de decisiones conjunta y la comunicación efectiva (primer mes).</li> <li>- En el segundo mes, se desarrollarán talleres (presenciales) con metodologías activas y se formarán comités participativos por áreas (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, cada comité elaborará e implementará planes de mejora que refuercen la participación en la gestión institucional (tercer mes).</li> </ul> <p>Una cultura será promovida de manera transversal, a nivel organizacional, mediante la consolidación de una participación activa ámbitos para el diálogo, la consulta y los acuerdos conjuntos.</p>	Equipo de capacitación institucional y especialistas externos en liderazgo	S/ 2,000
			Débil cultura organizacional orientada a la participación, comunicación horizontal y trabajo colaborativo.	Incremento de conflictos internos, deterioro del clima institucional y reducción de la eficiencia organizacional.	<p>Se sugiere crear un sistema de seguimiento y evaluación del liderazgo participativo, basado en estrategias de coaching gerencial y un monitoreo constante. El proceso se estructura en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante la primera fase, se definirá el proceso de coaching y se determinará los indicadores que permitan valorar el liderazgo participativo (primer mes).</li> </ul>	Dirección institucional y consultor externo	S/ 1,500

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luego, se realizarán sesiones de coaching individuales y grupales, para directivos y responsables de área, con énfasis en el fortalecer las prácticas participativas (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se evaluarán los resultados por medio de encuestas comparativas, el análisis del clima institucional y procesos de retroalimentación permanentes (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá de manera transversal la mejora constante a través del seguimiento regular de los avances y la comunicación de los resultados favorece la transparencia institucional.</p>		
	Equidad	El 35.65% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca se toman decisiones con equidad, considerando la opinión de todos los colaboradores.	Falta de criterios claros, estandarizados y formalizados para la toma de decisiones institucionales.	Generación de desconfianza hacia la gestión institucional y debilitamiento de la credibilidad organizacional.	<p>Se propone aplicar políticas institucionales con el objetivo de garantizar decisiones justas y transparentes, que estén basadas en guías formales y en la generación de espacios participativos. Para su desarrollo, se consideran tres momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En primer término, se elaborarán los lineamientos institucionales que orienten los procesos de toma de decisiones (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, se procederá a la socialización de dichas políticas y a la conformación de comités participativos que faciliten la intervención del personal (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se realizará el monitoreo de la percepción de equidad a través de encuestas internas (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera complementaria, se fomentará la transparencia institucional mediante la</p>	Área de Recursos Humanos	S/ 1,200

					difusión periódica de decisiones relevantes, los criterios utilizados y los resultados alcanzados, empleando medios internos como comunicados, reuniones y paneles informativos.		
			Centralización del poder en los niveles directivos, limitando la participación del personal en procesos clave.	Percepción de favoritismo y trato desigual entre los trabajadores	<p>Se plantea reforzar la descentralización y la participación en la toma de decisiones mediante la formalización de espacios de consulta institucional. Su desarrollo se organiza en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero, se identificarán los procesos críticos en los que se concentran las decisiones, para precisar espacios de intervención (primer mes).</li> <li>- En segunda fase, se establecerán áreas de participación y las responsabilidades se repartirán entre los agentes involucrados (en el segundo mes).</li> <li>- Por último, se evaluará el grado de participación alcanzado y, en función de esto, se realizarán modificaciones en los procedimientos implementados (tercer mes).</li> </ul> <p>De forma transversal, se fomentará la corresponsabilidad en el manejo institucional, consolidando los procesos de toma de decisiones colegiada.</p>	Dirección institucional y jefes de área	S/ 1,300
			Escasa transparencia en la comunicación de decisiones y en los criterios utilizados para su adopción.	Deterioro del clima laboral, afectando la cohesión organizacional y el trabajo en equipo.	<p>Se propone establecer un sistema de rendición de cuentas y transparencia con el propósito de fortalecer la confianza en la institución. Su implementación se realizará en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero, se crearán mecanismos definidos de transparencia que den sustento al proceso (primer mes).</li> <li>- Segundo, se publicará de forma periódica las resoluciones</li> </ul>	Comité de transparencia y equipo de gestión	S/ 1,000

					<p>institucionales, junto con los principios que las sustentan (segundo mes).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por último, se examinará la percepción del personal acerca del grado de transparencia logrado y, a partir de estos, se implementarán las modificaciones necesarias en el sistema (tercer mes).</li> </ul> <p>Se fomentará una cultura de integridad institucional a lo largo del proceso, promoviendo prácticas duraderas de rendición de cuentas y el acceso puntual a información significativa.</p>		
	Claridad de funciones	El 32.17% de los trabajadores encuestados indicaron que las funciones solo a veces son claramente definidas y son comprendidas por el personal.	Falta de actualización periódica de los documentos de gestión, especialmente del Manual de Organización y Funciones (MOF).	Confusión en la asignación y cumplimiento de responsabilidades laborales.	<p>Se plantea implementar un programa de formalización y actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF), respaldado en un proceso de revisión técnica y validación participativa. Su desarrollo será:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se revisará y actualizará el MOF, procurando su adecuación a las necesidades institucionales (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, el documento actualizado será socializado con el personal, asegurando su comprensión y apropiación (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se llevará a cabo el seguimiento del nivel de aplicación del MOF en las actividades diarias (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se promoverá la formalización organizacional con la estandarización de funciones y su actualización.</p>	Área de Recursos Humanos	S/ 1,000

			Deficiente proceso de inducción al personal nuevo y ausencia de programas de reinducción.	Ineficiencia operativa y duplicidad o vacíos en la ejecución de funciones.	Implementar programas de inducción y reinducción al personal, para reforzar la comprensión de funciones. Comprenderá en tres fases: - Diseño del programa de inducción y reinducción (primer mes). - Ejecución de sesiones de capacitación e inducción (segundo mes). - Evaluación del nivel de comprensión de funciones (tercer mes). Se promoverá la integración del personal a través de procesos formativos constantes.	Equipo de capacitación institucional	S/ 1,200
			Escasa socialización de funciones, roles y responsabilidades dentro de la institución.	Generación de conflictos laborales y dificultades en la coordinación interáreas.	Fortalecer la difusión permanente de funciones y responsabilidades, mediante estrategias de comunicación interna. Se desplegará en tres fases: - Diseño de estrategias de comunicación interna (primer mes). - Implementación de la difusión institucional (segundo mes). - Evaluación de la efectividad de la difusión (tercer mes). Se promoverá la claridad organizacional mediante la difusión permanente y accesible de roles y responsabilidades.	Dirección institucional y responsables de comunicación interna	S/ 800
	Retroalimentación	El 36.52% de los trabajadores encuestados indicaron que la retroalimentación solo a veces es oportuna que permite mejor el desempeño de los colaboradores.	Ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño con criterios e indicadores definidos.	Bajo desempeño laboral debido a la falta de orientación oportuna en las funciones.	Establecer un sistema institucional para evaluación del rendimiento con retroalimentación constante, utilizando criterios técnicos e instrumentos estandarizados. Se llevará a cabo en tres etapas: - Diseño de indicadores para el desempeño (primer mes). - Implementación de evaluaciones periódicas (segundo mes). - Aplicación de retroalimentación y seguimiento (tercer mes).	Área de Recursos Humanos	S/ 1,500

					Se fomentará la mejora continua mediante reuniones periódicas para evaluar el desempeño y brindar retroalimentación.		
			Falta de una cultura organizacional orientada a la retroalimentación continua y constructiva.	Repetición de errores operativos y limitadas oportunidades de mejora individual.	Consolidar la cultura organizacional de retroalimentación continua con estrategias formativas y prácticas institucionales. Se realizará en tres fases: - Elaboración del programa de sensibilización acerca de la importancia del feedback (primer mes). - Ejecución de talleres de capacitación sobre retroalimentación (segundo mes). - Evaluación del cambio cultural dentro de la institución (tercer mes). Se promoverá una cultura de confianza y apertura mediante la práctica permanente del feedback constructivo.	Equipo de capacitación institucional	S/ 1,200
			Escasa supervisión y seguimiento por parte de los directivos y jefes de área.	Desmotivación del personal y disminución del compromiso organizacional.	Implementar un sistema de supervisión y asistencia constante orientado en el seguimiento del rendimiento laboral. Se desarrollará en tres fases: - Planificación del sistema de supervisión institucional (primer mes). - Ejecución de procesos de seguimiento y supervisión (segundo mes). - Análisis del impacto de la supervisión (tercer mes). Se iniciará de manera permanente el acompañamiento como estrategia para mejorar el desempeño laboral y mitigar errores.	Directivos y jefes de área	S/ 1,300
	Trabajo colaborativo	El 38.26% de los trabajadores encuestados indicaron que en la institución a veces se	Escasa integración y coordinación entre áreas funcionales de la institución.	Baja productividad institucional debido a la falta de articulación entre áreas.	Se propone desarrollar un programa de integración institucional enfocado en actividades colaborativas, con el propósito de fortalecer el trabajo en equipo. Se organizará en tres momentos.	Área de Recursos Humanos	S/ 1,200

		promueve el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la institución.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primera etapa, se llevará a cabo un diagnóstico de las relaciones interpersonales, para determinar dinámicas existentes y posibles fricciones (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, desarrollarán talleres orientados al trabajo en equipo, priorizando la participación y el aprendizaje conjunto (segundo mes).</li> <li>- En un tercer momento, se efectuará el seguimiento del clima laboral a fin de evaluar los avances (tercer mes).</li> </ul> <p>La cohesión organizacional se impulsará de manera transversal a través de estrategias de mediación de conflictos, dinámicas grupales y espacios de interacción.</p>		
		Falta de actividades institucionales orientadas al trabajo en equipo y la colaboración.	Ambiente laboral tenso que dificulta la comunicación y cooperación.	<p>Se plantea fortalecer la coordinación entre áreas a través del establecimiento de áreas formales de colaboración, orientados a la gestión compartida de los procesos institucionales. Se estructurará de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se identificarán los procesos que requieren una mayor articulación interáreas, para delimitar prioridades de intervención (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, se pondrán en marcha reuniones de coordinación y dinámicas de trabajo colaborativo que promuevan la interacción entre equipos (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, examinará la eficacia de las coordinaciones, teniendo en cuenta lo que se ha logrado y las impresiones del personal (tercer mes).</li> </ul>	Equipo de gestión institucional y jefes de área	S/ 1,300	

					De manera transversal, se fomentará la colaboración institucional mediante la gestión conjunta y el fortalecimiento de la corresponsabilidad en los procesos.		
			Presencia de conflictos interpersonales no gestionados adecuadamente.	Débil cohesión organizacional y limitado sentido de pertenencia del personal.	<p>Se sugiere poner un funcionamiento un sistema para gestionar y prevenir conflictos interpersonales, orientado a mejorar la convivencia en el ambiente de trabajo. El proceso se organizará en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se elaborará protocolos específicos para la gestión de conflictos, procurando criterios claros de acción (primer mes).</li> <li>- Se desarrollarán acciones de capacitación dirigidas al personal, enfocados en la solución constructiva de conflictos (segundo mes).</li> <li>- Se pondrá en marcha el sistema y se evaluará su funcionamiento en la práctica institucional (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se impulsará un espacio laboral armonioso, favoreciendo el adecuado tratamiento y la tención oportuna de los conflictos.</p>	Comité de convivencia laboral o especialistas en gestión de conflictos	S/ 1,000
	Respeto y convivencia	El 42.61% de los trabajadores encuestados indicaron que solo a veces existe un ambiente de respeto y convivencia entre los trabajadores.	Débil promoción y práctica de valores institucionales en las actividades cotidianas.	Presencia de conflictos interpersonales y dificultades en la interacción laboral.	<p>Se sugiere establecer un programa de potenciación de la cultura organizacional, enfocado en fomentar la convivencia y los valores institucionales fundamentada en el respeto. El procedimiento se estructurará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se llevará a cabo una evaluación de la cultura organizacional para reconocer percepciones y prácticas; y áreas que necesitan mejoras (primer mes).</li> <li>- Después, se desarrollarán talleres enfocados en los valores y</li> </ul>	Área de Recursos Humanos	S/ 1,100

					<p>convivencia, que propicia la reflexión y el compromiso del equipo (segundo mes).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una tercera etapa, se evaluará el clima laboral con el propósito de evaluar las modificaciones producidas (mes tres).</li> </ul> <p>Se fomentará de manera transversal, mediante campañas, el respeto institucional permanente de concienciación, la propagación de valores y la consolidación de la cohabitación en el ambiente de trabajo.</p>		
			<p>Limitada consolidación de una cultura organizacional basada en el respeto, la inclusión y la convivencia armoniosa.</p>	<p>Desmotivación del personal y disminución del compromiso organizacional.</p>	<p>Se propone consolidar la gestión del clima laboral a través de estrategias institucionales sostenidas, que busquen mejorar el bienestar de los empleados. Su desarrollo se estructura en tres etapas interconectadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se elaborará un plan de gestión del clima laboral que defina directrices y acciones prioritarias (primer mes).</li> <li>- Después, se pondrán en marcha actividades de bienestar e integración, buscando tener un impacto directo en las dinámicas internas de trabajo (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se valorará el efecto de las acciones realizadas en relación con el aspecto del clima laboral, teniendo en cuenta percepciones en la forma de resultados que se pueden observar (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se promoverá el bienestar de la institución mediante acciones sostenidas que fortalezcan el sentido de motivación y de pertenencia.</p>	<p>Equipo de gestión institucional</p>	<p>S/ 1,000</p>

			Escasa gestión del clima laboral y ausencia de estrategias sistemáticas para su fortalecimiento.	Deterioro del clima organizacional, afectando la productividad y el bienestar institucional.	<p>Se piensa poner en marcha un sistema de impulso y cuidado de los valores institucionales a fin de establecer una cultura corporativa constante. El proceso quedará organizado en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se definirán y compartirán los valores institucionales, procurando la comprensión y sintonía con la dinámica de la organización (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se realizarán campañas institucionales orientadas a visibilizar y fomentar en la práctica dichos valores cotidianamente, en el segundo mes.</li> <li>- Por último, se evaluará el nivel de apropiación de los valores de parte del personal, con base en evidencias de su incorporación al quehacer institucional (tercer mes).</li> </ul> <p>De forma transversal, se impulsará una cultura de la organización firme mediante la vivencia continua de los valores institucionales.</p>	Comité de convivencia o valores institucionales	S/ 900
	Reconocimiento	El 27.83% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca reciben reconocimiento del desempeño laboral del personal es justo y oportuno.	Falta de incentivos institucionales formales que valoren el desempeño del personal.	Desmotivación del personal y disminución del interés en el cumplimiento de funciones.	<p>Se propone la creación de un sistema institucional de reconocimiento del rendimiento basado en criterios objetivos y medios formales de incentive. Su desarrollo se organizará en 3 momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se establecerán los criterios para su reconocimiento, buscando que sean claros y coherentes los objetivos institucionales (mes primero).</li> <li>- Más adelante, se pondrán en marcha incentivos que valoren el rendimiento</li> </ul>	Área de Recursos Humanos	S/ 800

					<p>del personal de acuerdo con estos criterios (2° mes).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por último, se estudiará impacto motivacional generado, tanto a nivel de percepciones como resultados observables (mes tres).</li> </ul> <p>De manera transversal, se impulsará la evaluación del desempeño mediante incentivos simbólicos, la divulgación de fortalecimiento de una cultura de logros organizacionales centrada en el reconocimiento.</p>		
			<p>Ausencia de criterios claros y estandarizados para el reconocimiento laboral.</p>	<p>Bajo compromiso organizacional y limitada identificación con la institución.</p>	<p>Se plantea el fortalecimiento de una cultura orientada al reconocimiento mediante estrategias de concienciación y prácticas institucionales coherentes. El proceso quedará organizado en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se diseñarán acciones de sensibilización que destacan la importancia del reconocimiento de la dinámica laboral (primer mes).</li> <li>- Después, se lanzarán campañas institucionales orientadas a reforzar y visibilizar estas prácticas cotidianas (mes 2).</li> <li>- Por último, se valorará el cambio cultural conseguido en la institución, tomando en cuenta evidencias de cambio en las actitudes y comportamientos (3 mes).</li> </ul> <p>Como transversal se promoverá una cultura positiva organizacional por medio de las prácticas continuas de reconocimiento.</p>	<p>Dirección institucional y jefes de área</p>	<p>S/ 1,000</p>
			<p>Débil cultura organizacional</p>	<p>Disminución del rendimiento</p>	<p>Se plantea implementar mecanismos de seguimiento y mejora del sistema de</p>	<p>Comité de evaluación o</p>	<p>S/ 700</p>

			orientada a la valoración del esfuerzo y logros del personal.	laboral y de la productividad institucional.	reconocimiento, con el propósito de asegurar su sostenibilidad en el tiempo. El proceso se organizará en tres etapas. <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se elaborarán mecanismos de seguimiento que faciliten observar de manera sistemática la aplicación del sistema (el primer mes).</li> <li>- Se hará monitoreo posterior de su aplicación a la dinámica institucional (segundo mes).</li> <li>- Y, por último, se probará su funcionamiento y, a partir de los resultados obtenidos, se introducirán mejoras continuas (3º mes).</li> </ul> De manera transversal se promoverá la viabilidad del sistema mediante el seguimiento permanente y la optimización.	gestión institucional	
	Satisfacción laboral	El 33.91% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca perciben satisfacción laboral dentro de la institución.	Condiciones laborales limitadas (recursos, infraestructura y organización del trabajo).	Desinterés en las actividades laborales y baja motivación del personal.	Se piensa llevar a cabo un programa integral de salud laboral, orientado a aumentar el nivel de satisfacción del personal por medio de operaciones de reconocimiento, equilibrio entre la vida personal y el trabajo, y fortalecimiento del clima de la organización. Se organizará su implementación en tres momentos. <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se hará un diagnóstico del nivel de satisfacción laboral, a fin de detectar necesidades y prioridades (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se diseñarán y realizarán actividades de bienestar adaptadas a dichas demandas, procurando su correcta articulación con la dinámica institucional (segundo mes de vigencia).</li> </ul>	Área de Recursos Humanos	S/ 1,200

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por último, se estudiará la incidencia del programa, teniendo en cuenta cambios en la percepción y las condiciones de trabajo (tercer mes).</li> </ul> <p>De forma transversal, se promoverá la participación activa del personal en el diseño y desarrollo de las acciones garantizando su pertinencia, aceptación y permanencia.</p>		
			Escasa implementación de estrategias de bienestar laboral orientadas al personal.	Disminución del compromiso organizacional y limitada identificación con la institución.	<p>Se plantea el fortalecimiento del sistema de reconocimiento institucional con el objetivo de valorar el desempeño y el esfuerzo de la gente. Se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se establecerán criterios y mecanismos de reconocimiento, buscando su claridad y coherencia con los objetivos institucionales (mes 1).</li> <li>- Después se pondrán en marcha estrategias de reconocimiento que destaquen la contribución del personal en el desarrollo de sus funciones (2 mes).</li> <li>- Por último, se valorará el impacto de estas acciones en la motivación del trabajo, tanto a nivel de percepciones como evidencias de cambio, en el tercer mes.</li> </ul> <p>De manera transversal, impulsaremos una cultura de valoración del capital humano con prácticas de reconocimiento equitativas y oportunas.</p>	Dirección institucional y jefes de área	S/ 1,300
			Sobrecarga de funciones sin reconocimiento institucional adecuado.	Bajo desempeño laboral, afectando la productividad y	Se plantea optimizar la distribución de funciones y la carga laboral, con el fin de mejorar el equilibrio en el trabajo. El proceso se organizará en tres etapas.	Comité de bienestar laboral	S/ 1,000

				calidad del servicio institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se realizará un diagnóstico de la carga laboral por áreas, para detectar desequilibrios y necesidades de ajuste (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se realizará la reorganización de funciones, procurando una distribución más equitativa de las responsabilidades (2 mes).</li> <li>- Por último, se estudiará el grado de equilibrio laboral logrado, teniendo en cuenta tanto la percepción del personal y los resultados observables (3 mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, impulsaremos el equilibrio laboral a través de una gestión adecuada de funciones y responsabilidades.</p>		
Desempeño organizacional	Cobertura del servicio	El 33.90% de los trabajadores encuestados indicaron que la cobertura del servicio solo a veces llega a todos los beneficiarios previstos.	Limitaciones logísticas que dificultan la atención oportuna en todas las zonas o poblaciones objetivo.	Exclusión de usuarios potenciales del servicio institucional.	<p>Se plantea la implementación de un plan de ampliación de la cobertura institucional, basado en estrategias de descentralización y digitalización de servicios. Su desarrollo quedará organizado en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se hará un diagnóstico de la cobertura realmente de la población asistida, para identificar brechas y oportunidades de mejora (mes primero).</li> <li>- Después, se implementarán estrategias de atención virtual y desconcentrada que permita se amplíe el radio de acción de los servicios (segundo mes).</li> <li>- Por último, se evaluará el nivel de cobertura logrado como el contentamiento de los usuarios, teniendo en cuenta información cualitativa y cuantitativa (tercer mes).</li> </ul>	Equipo de planificación institucional	S/ 1,800

					De manera transversal, se impulsará campañas informativas para el acceso equitativo de los servicios institucionales, los canales de atención disponibles y los derechos de los usuarios.		
			Insuficiente planificación estratégica de la cobertura de los servicios institucionales.	Desigualdad en el acceso a los servicios ofrecidos por la institución.	<p>Se propone reforzar la planificación estratégica de la cobertura de servicio, para optimizar la asignación de los recursos institucionales. El proceso se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se estudiarán los recursos disponibles con relación a las necesidades de cobertura, con el fin de identificar brechas y prioridades de intervención (mes primero).</li> <li>- Se hará un plan posterior de cobertura que articule los recursos de una manera coherente con los objetivos institucionales, segundo mes.</li> <li>- Por último, se hará el seguimiento y la evaluación de la ejecución del plan, teniendo en cuenta los resultados alcanzados como nivel de ejecución (3 mes).</li> </ul> <p>De forma transversal, se impulsará una gestión eficiente de la planificación basada en evidencias y resultados.</p>	Equipo de planificación institucional	S/ 2,000
			Recursos institucionales restringidos (humanos, tecnológicos y financieros).	Percepción negativa de la institución por parte de los beneficiarios.	<p>Se plantea la implementación de estrategias orientadas a optimizar los recursos institucionales, con el fin de ampliar la capacidad de atención. Se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se identificarán oportunidades de mejora en el uso de los recursos disponibles, para reconocer posibles ajustes (primer mes).</li> </ul>	Área de sistemas y jefes de área	S/ 1,200

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posteriormente se activarán medidas de optimización alineadas a las necesidades institucionales (segundo mes).</li> <li>- Por último, se analizará el impacto que tuvieron dichas acciones sobre la eficiencia y la capacidad de respuesta de la institución (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la sostenibilidad institucional de manera transversal con un uso eficaz y estratégico de los recursos con que cuenta.</p>		
	Optimización del presupuesto	El 40.87% de los trabajadores encuestados indicaron que la optimización del presupuesto solo a veces permite lograr los objetivos planteados.	Deficiente planificación financiera en la asignación y ejecución de recursos institucionales.	Uso ineficiente de los recursos económicos disponibles.	<p>Se piensa llevar a cabo un programa de fortalecimiento de la gestión de presupuestos institucional orientado a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos. El desarrollo se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se hará una evaluación de la ejecución presupuestaria a fin de detectar vacíos, patrones de consumo y aspectos de mejora (primer mes).</li> <li>- Más adelante se desarrollará capacitación para la gestión financiera y el control del gasto, orientadas al personal responsable a fin de fortalecer sus habilidades técnicas (segundo mes).</li> <li>- Por último, se pondrán en marcha mecanismos de seguimiento y control que permitan un control continuo del uso de recursos (mes 3).</li> </ul> <p>De manera transversal se promoverá la mediante la transparencia y la eficiencia revisiones internas periódicas y la difusión de informes financieros de la institución.</p>	Oficina de Administración	S/ 1,500

			Limitada capacitación del personal en gestión presupuestal y control del gasto.	Retrasos en la ejecución de actividades y proyectos institucionales.	<p>Se plantea el fortalecimiento de la planificación financiera institucional, con el objetivo de garantizar una adecuada asignación de los recursos. Tendrá el proceso tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se realizará un diagnóstico de la planificación financiera vigente para identificar limitaciones, brechas y oportunidades de mejora (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, se desarrollará un plan financiero institucional que articule objetivos, prioridades y disponibilidad de recursos (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se valorará el nivel de cumplimiento del plan, tomando en cuenta tanto los resultados conseguidos como la coherencia de la ejecución (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá de manera transversal la sostenibilidad institucional a través de una planificación financiera orientada hacia resultados.</p>	Área de planificación y presupuesto	S/ 1,500
			Ausencia de mecanismos de control interno eficientes para el seguimiento del uso de recursos.	Limitaciones en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.	<p>Se pretende implantar un sistema de control interno y auditoría institucional, orientado a lograr un uso eficiente de los recursos. El proceso quedará organizado en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se diseñarán los mecanismos de control interno que establezcan criterios, procedimientos y responsabilidades (mes uno).</li> <li>- Posteriormente se realizarán revisiones internas periódicas, a fin de comprobar el cumplimiento de los procesos establecidos (mes 2).</li> <li>- Por último, se comprobará el funcionamiento del sistema y con base</li> </ul>	Órgano de control institucional o comité de auditoría	S/ 1,500

					<p>en los resultados obtenidas se introducirán mejoras continua (tercer mes).</p> <p>Así transversal, se promoverá la gestión transparente por medio del control permanente y la responsabilidad institucional.</p>		
Tiempo de ejecución		<p>El 33.04% de los trabajadores encuestados indicaron que los procesos casi nunca cumplen los tiempos de ejecución de los procesos internos en tiempos establecidos.</p>	<p>Procesos administrativos ineficientes, con actividades redundantes o mal estructuradas.</p>	<p>Retrasos en la atención de servicios institucionales.</p>	<p>Se plantea la implementación de un programa de optimización de los procesos administrativos basado en la gestión por resultados, con el objetivo de mejorar el cumplimiento de los tiempos establecidos. Se organizarán tres etapas para su desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se identificarán los procesos críticos y se analizarán los tiempos actuales de ejecución para reconocer cuellos de botella y oportunidades de mejora (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se reestructurarán los procesos y se fijarán cronogramas que guíen su ejecución de forma más eficaz (segundo mes).</li> <li>- Por último, se realizará el monitoreo del cumplimiento de los plazos mediante indicadores con que se pueda evaluar el desempeño de los procesos (mes tres).</li> </ul> <p>Se promoverá de manera transversal la eficiencia institucional mediante el uso de herramientas de gestión de control, el continuo seguimiento y mejora basados en resultados.</p>	<p>Oficina de Control Institucional</p>	<p>S/ 1,500</p>
			<p>Falta de control y seguimiento de tiempos en la ejecución de</p>	<p>Insatisfacción de los usuarios internos y externos.</p>	<p>Fortalecer el control y el seguimiento de los tiempos de ejecución, por medio de mecanismos institucionales de supervisión. Constará de tres etapas:</p>	<p>Equipo de gestión institucional</p>	<p>S/ 1,300</p>

			procesos institucionales.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diseño de los instrumentos de control de tiempos (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implantación de mecanismos de supervisión (mes dos).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de control de tiempos. (tercer mes)</li> </ul> <p>Se fomentará la disciplina organizacional por medio del control permanente y la supervisión eficaz.</p>		
			Sobrecarga laboral del personal, que limita el cumplimiento oportuno de las tareas asignadas.	Disminución de la eficiencia institucional y del logro de resultados.	<p>Optimizar la distribución de carga laboral del personal, orientada a mejorar la eficiencia en la operación. Se llevará a cabo en 3 fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico de la carga de trabajo por zona (el primer mes).</li> <li>- Fase 2: Redistribución de funciones y tareas, segundo mes.</li> <li>- Fase 3: Evaluación de impacto en la eficiencia en el tercer mes.</li> </ul> <p>Se impulsará la eficiencia operativa a través de una correcta gestión del talento humano y de la organización del trabajo.</p>	Jefes de área	S/ 1,200
	Reducción de reprocesos	El 34.78% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca se reducen los reprocesos en las actividades administrativas.	Falta de estandarización de procesos administrativos, generando variabilidad en la ejecución de tareas.	Incremento de reprocesos que afectan la eficiencia institucional.	<p>Implementar un sistema de gestión de calidad orientada a la reducción de errores administrativos, por la normalización de procesos y control continuó. Se llevará a cabo en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Detección de errores frecuentes en el proceso (el primer mes).</li> <li>- Fase 2: Estandarización de procedimientos y entrenamiento (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de disminución de errores y mejora continua (mes tercero).</li> </ul> <p>Se impulsará la calidad institucional con el control interno, el seguimiento de</p>	Oficina de Control Interno	S/ 1,500

					indicadores y continuo mejoramiento de los procesos.		
			Limitada capacitación del personal en procedimientos y buenas prácticas administrativas.	Pérdida de tiempo y recursos en la corrección de errores.	Fortalecer las habilidades del personal en gestión de calidad, dirigidas a evitar fallos en la administración. Se llevará a cabo en tres etapas: - Fase 1: Diagnóstico de necesidades de capacitación (mes primero). - Fase 2: Ejecución de los programas de formación de calidad (segundo mes). - Fase 3: Evaluación del aprendizaje y aplicación en el trabajo (mes tercero). Se impulsará una cultura de calidad con la formación continua y el aprendizaje de la organización.	Área de Recursos Humanos	S/ 1,200
			Ausencia de mecanismos de control de calidad y seguimiento de errores.	Disminución de la calidad del servicio brindado a los usuarios.	Implementar mecanismos de control de calidad y supervisión continua, orientados a garantizar la mejora sostenida. Se desarrollará en tres fases: - Diseño de procedimientos para el control de calidad (primer mes). - Ejecución de controles internos (segundo mes). - Evaluación y mejora continua del sistema (tercer mes). Se promoverá la mejora constante a través de la evaluación sistemática, control permanente y la retroalimentación institucional.	Equipo de gestión institucional y jefes de área	S/ 1,300
	Coordinación interáreas	El 42.61% de los trabajadores encuestados indicaron que la coordinación interáreas solo se da a veces la coordinación	Falta de comunicación efectiva entre áreas, lo que limita el intercambio de información relevante.	- Duplicidad de funciones y esfuerzos entre áreas.	Implementar un sistema de coordinación interáreas por medio de la gestión colaborativa, mediante mecanismos formales y herramientas de tecnología. Se pondrá en marcha en tres etapas: - Diagnóstico de la articulación entre áreas (mes primero).	Oficina de Administración	S/ 1,500

		interáreas para el logro de los objetivos institucionales.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de plataformas de colaboración y reuniones periódicas (mes 2).</li> <li>- Valoración del progreso en la coordinación (tercer mes).</li> </ul> <p>Se impulsará el trabajo articulado vía equipos interáreas, seguimiento institucional y fortalecimiento de la comunicación en la organización.</p>		
			Estructura organizacional rígida que dificulta la articulación horizontal.	Retrasos en la ejecución de procesos institucionales.	<p>Fortalecer la comunicación organizacional interna, orientada a mejorar la articulación entre áreas. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico de los canales de comunicación interna (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de estrategias de comunicación interna (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de la efectividad de la comunicación (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá una comunicación efectiva mediante el uso adecuado de canales formales y prácticas organizacionales claras.</p>	Equipo de gestión institucional	S/ 1,300
			Ausencia de mecanismos formales de coordinación interáreas.	Baja eficiencia institucional y dificultades en el logro de objetivos.	<p>Implementar mecanismos de articulación institucional y gestión conjunta, orientados a optimizar procesos. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Identificación de procesos críticos que requieren articulación (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de mesas de trabajo interáreas (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de la eficiencia en la articulación institucional (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la eficiencia institucional mediante la gestión conjunta, la</p>	Jefes de área	S/ 1,200

					corresponsabilidad y la integración de esfuerzos.		
Claridad de información	El 37.39% de los trabajadores encuestados indicaron que la información proporcionada a los usuarios internos y externos solo a veces es útil y eficaz la información proporcionada a los usuarios internos y externos.	Deficiente gestión de los canales de comunicación institucional, generando inconsistencias en la información difundida.	Desinformación en los usuarios internos y externos sobre los servicios institucionales.	Implementar un sistema de mejora de la comunicación institucional, orientada a fortalecer la accesibilidad y claridad de la información. Constará de tres etapas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de los canales de comunicación y nivel de entendimiento de la información (mes primero).</li> <li>- Implementación de los protocolos de clara comunicación y rediseño de formatos de información (segundo mes).</li> <li>- Evaluación de la comprensión de la información (marzo).</li> </ul> Se impulsará la estandarización del uso de la información institucional mediante el de formatos claros, accesibles y coherentes en todos los canales de atención.	Oficina de Administración	S/ 1,500	
		Limitada capacitación del personal en comunicación efectiva y atención al usuario.	Errores en la interpretación de los procedimientos y servicios ofrecidos.	Fortalecer las habilidades comunicativas del personal, con el fin de optimar la calidad de la atención al usuario. Se desarrollará en tres fases: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de necesidades de capacitación en comunicación (primer mes).</li> <li>- Implementación de programas de capacitación en comunicación efectiva (segundo mes).</li> <li>- Evaluación del rendimiento comunicativo de los empleados (tercer mes).</li> </ul> A través de una comunicación clara, empática y eficaz, se fomentará una cultura de servicio.	Oficina de Administración o comunicación institucional	S/ 1,300	

			Ausencia de protocolos estandarizados para la elaboración y difusión de información institucional.	Disminución de la confianza hacia la institución y percepción negativa del servicio.	Implementar dispositivos de control y mejora constante de la comunicación institucional, con el objeto de asegurar la calidad de la información. Se desarrollará en tres fases: - Diseño de indicadores para la calidad comunicacional (primer mes). - Monitoreo de la comunicación institucional (segundo mes). - Evaluación y ajuste de estrategias comunicativas (tercer mes). La calidad institucional se fomentará a través de una mejora continua en la comunicación y un monitoreo constante.	Equipo de gestión institucional	S/ 1,200
Satisfacción del usuario	El 38.26% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca se percibe la satisfacción del usuario por los servicios ofrecidos.		Procesos administrativos burocráticos que dificultan una atención ágil y oportuna.	Incremento de quejas y reclamos por parte de los usuarios.	Implementar un programa que eleve la calidad del servicio, enfocado en mejorar la atención al usuario y la satisfacción de la institución. Se llevará a cabo en tres etapas: - Evaluación del grado de satisfacción del usuario (primer mes). - Capacitación del personal y simplificación de procedimientos (segundo mes). - Implementación de métodos de evaluación continua (tercer mes). Se promoverá una cultura organizativa centrada en el usuario a través del monitoreo constante de la calidad del servicio y la mejora continua de los procesos de atención.	Área de Recursos Humanos	S/ 1,500
			Limitada capacitación del personal en atención al usuario y trato adecuado.	Percepción negativa de los servicios institucionales.	Fortalecer las capacidades del personal en atención al usuario, orientadas a elevar la calidad del servicio. Se desarrollará en tres fases: - Análisis de necesidades de capacitación (primer mes).	Oficina de Administración	S/ 1,300

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución de programas de capacitación (segundo mes).</li> <li>- Apreciación del rendimiento del personal (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá una cultura de atención apoyada en el respeto, la empatía y la eficiencia.</p>		
			Ausencia de mecanismos sistemáticos de evaluación de la calidad del servicio.	Pérdida de confianza en la institución por parte de los usuarios.	<p>Se propone establecer un sistema de gestión de quejas, reclamos y sugerencias, conducente a promover la mejora continua del servicio. El proceso se organizará en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se delinearán mecanismos de atención definiendo procesos, canales y tiempos de respuesta para la gestión de incidencias (primer mes).</li> <li>- A continuación, se pondrá en marcha el sistema de atención, certificando su adecuada articulación con los procedimientos institucionales (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se valorará su desempeño y, a partir de los resultados alcanzados se introducirán cambios para optimizar su funcionamiento (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se impulsará la mejora perenne mediante la atención oportuna de los incidentes y la inclusión de la retroalimentación de los usuarios.</p>	Equipo de gestión institucional	S/ 1,200
	Acceso equitativo	El 45.22% de los trabajadores encuestados indicaron que el acceso equitativo a los servicios	Falta de protocolos claros y estandarizados para la atención equitativa de los usuarios.	Desigualdad en el acceso a los servicios institucionales.	Se propone implementar un programa para fortalecer el acceso igualitario a los servicios institucionales, con el fin de asegurar una atención en condiciones equivalentes para todo. Se organizará en tres momentos.	Oficina de Administración	S/ 1,200

		solo se garantiza a veces.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primera etapa, se realizará una calificación acerca del nivel de acceso, detectando brechas en la atención y grupos que podrían verse afectados (primer mes).</li> <li>- Después, se crearán e implementarán protocolos de atención equitativa, juntamente con estrategias de difusión que faciliten el uso y comprensión de los servicios (segundo mes).</li> <li>- Posteriormente, se examinará el grado de acceso y la cobertura lograda, teniendo en cuenta las percepciones, además de datos cuantitativos de los usuarios (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se promoverá la igualdad en la atención a través de campañas informativas permanentes, el seguimiento de la cobertura institucional y el perfeccionamiento de los procesos de acceso.</p>		
			Limitada planificación en la cobertura de servicios institucionales.	Exclusión de determinados usuarios o grupos poblacionales.	<p>Se plantea consolidar la planificación de la cobertura de los servicios, con el objetivo de garantizar un acceso equilibrado. El proceso se establecerá en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se realizará un diagnóstico de la cobertura actual, para determinar necesidades y brechas (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, se llevará adelante un plan de cobertura que incluya criterios de igualdad y atienda las solicitudes reales de los usuarios (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se evaluará el nivel de cumplimiento del plan, en base a los resultados y su efecto en el acceso a los servicios (tercer mes).</li> </ul>	Equipo de planificación institucional	S/ 1,300

					De manera transversal, se promoverá la equidad a través de la planificación respaldada en las necesidades reales de los usuarios.		
			Deficiente difusión de los servicios y canales de acceso disponibles.	Percepción de inequidad en la atención, afectando la imagen institucional.	<p>Se plantea implementar mecanismos de control y monitoreo del acceso a los servicios, para asegurar la igualdad en la atención. El proceso se constituirá en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se trazarán indicadores de equidad que admitan medir de manera objetiva el acceso a los servicios (primer mes).</li> <li>- Consecutivamente, se realizará el monitoreo del acceso, teniendo en cuenta la cobertura y las situaciones de atención (segundo mes).</li> <li>- Por último, se evaluarán los resultados logrados y, en base a ello, se efectuarán mejoras continuas en el sistema (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se promoverá la paridad en la atención a través de la evaluación sistemática, el control permanente y el ajuste paulatino de los procesos.</p>	Área de atención al usuario	S/ 1,000
Nivel de confianza	El 38.26% de los trabajadores encuestados indicaron que la ciudadanía mantiene un nivel de confianza en la institución y los servicios que ofrece.	Deficiencias en la calidad del servicio brindado a los usuarios.	Pérdida de credibilidad institucional ante la ciudadanía.	<p>Instituir un programa que fortalezca la confianza ciudadana, asentado en la comunicación, transparencia y optimización de los servicios de la institución. Contemplará en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico del nivel de confianza ciudadana (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de estrategias de transparencia, rendición de cuentas y comunicación institucional (segundo mes).</li> </ul>	Oficina de Imagen Institucional	S/ 1,500	

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 3: Evaluación del nivel de confianza y retroalimentación ciudadana (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la confianza institucional mediante la difusión permanente de resultados, la mejora continua del servicio y el fortalecimiento del vínculo con la ciudadanía.</p>			
			Limitada transparencia en la gestión institucional y acceso a la información pública.	Disminución de la participación ciudadana en procesos institucionales.	<p>Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas institucional, orientadas a mejorar la credibilidad. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diseño de mecanismos de transparencia (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de prácticas de transparencia (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación del impacto de la transparencia (tercer mes).</li> </ul>	Dirección institucional y equipo de gestión	S/ 1,300	
			Escasa comunicación institucional con la ciudadanía.	Percepción negativa de los servicios ofrecidos por la institución.	<p>Implementar estrategias de comunicación y participación ciudadana, orientadas a fortalecer el vínculo con la institución. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico de los canales de comunicación con la ciudadanía (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de estrategias de comunicación y participación (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de la participación y comunicación (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la confianza institucional mediante una comunicación abierta, bidireccional y participativa.</p>	Área de atención al usuario	S/ 1,200	
Total								S/ 65,000

## V. Discusión

### **Objetivo específico 1. Definir las características del liderazgo organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.**

Los directivos promueven un liderazgo participativo en la toma de decisiones dentro de la institución; el 36,52% de los trabajadores administrativos percibe que casi nunca los directivos promueven un liderazgo participativo en la toma de decisiones (Tabla 1). Estos resultados coinciden con lo reportado por Allpas (2025) en su estudio sobre la mejora del *clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui*, donde una proporción significativa de trabajadores indicó que solo ocasionalmente era tomada en cuenta en la toma de decisiones. Por el contrario, contrasta con el trabajo de Aguas y Andrade (2025) sobre el *liderazgo en empresas públicas ecuatorianas*, que señala que este se percibe en un nivel intermedio, lo que revela que, aunque existen avances, persisten debilidades en la adopción de enfoques participativos en la conducción organizacional. Asimismo, contrasta con los postulados de Serrano y Portalanza (2024) en su artículo *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*, donde conciben el liderazgo organizacional como un conjunto de competencias orientadas a influir en el comportamiento de los trabajadores y facilitar el cumplimiento de objetivos institucionales mediante su involucramiento activo. Del mismo modo Cevallos (2023) en su artículo: *Liderazgo y clima organizacional en las empresas industriales de Loja*, sostiene que un enfoque participativo favorece la delegación de funciones y fortalece el compromiso. Estos resultados demuestran que la minoría de los trabajadores percibe que existe una limitada apertura hacia la inclusión del personal en los procesos decisorios, evidenciándose que el liderazgo institucional mantiene un enfoque tradicional y centralizado, lo que restringe la participación del personal administrativo en la toma de decisiones, afectando el clima laboral, la motivación y el desempeño organizacional. En ese sentido, resulta pertinente promover un liderazgo transformacional-participativo, basado en la inclusión, la comunicación bidireccional y la toma de decisiones compartida, con el propósito de fortalecer la gestión institucional y optimizar los resultados en el ámbito del sector público.

El jefe inmediato brinda apoyo y orientación ante las dificultades que se presentan en el trabajo; el 33.04% de los administrativos señaló que casi siempre recibe apoyo y orientación de su jefe inmediato (Tabla 1). Estos resultados coinciden con el estudio realizado por Saavedra (2022) titulado: *El clima laboral y su influencia en el desempeño profesional de los servidores de la Registraduría Nacional del Estado Civil*, donde

determinó que el liderazgo constituye un factor importante dentro del clima laboral de las instituciones públicas, identificando que el 62% de los trabajadores percibe el clima laboral en un nivel medio, lo cual se relaciona con la forma en que los líderes brindan orientación y acompañamiento al personal. Asimismo, coinciden con la investigación de Andrade et al. (2024) titulada: *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los servidores públicos de una entidad estatal en Colombia*, donde 38,19% de los funcionarios públicos percibieron el clima organizacional como muy favorable, porque influye directamente en el comportamiento y desempeño del personal dentro de las organizaciones públicas, evidenciando la importancia del acompañamiento directivo en el entorno laboral. Sin embargo, contrasta con lo expuesto por Espinoza (2022) en su artículo: *Liderazgo organizacional y su influencia en el clima laboral*, quién sostiene que el liderazgo no se limita únicamente a la toma de decisiones, sino que también implica la capacidad del líder para orientar, guiar y apoyar a los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estos resultados evidencian que solo la minoría de los trabajadores cuenta con el apoyo y orientación brindado por los jefes inmediatos, lo cual sugiere la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo relacionadas con el acompañamiento y asesoramiento del personal, por ello, resulta necesario fortalecer competencias vinculadas al acompañamiento continuo, la asesoría técnica y la gestión de equipos, a fin de mejorar la eficiencia institucional y el bienestar del personal.

**Las decisiones institucionales se adoptan con equidad, considerando la opinión de los colaboradores;** el 35,65% de los administrativos manifestó que casi nunca los directivos consideran sus opiniones (Tabla 1). Estos resultados coinciden con la investigación desarrollada por Aguas y Andrade (2025) titulada: *Impacto del liderazgo en el clima laboral de las empresas públicas ecuatorianas*, donde identificaron que la justicia organizacional obtuvo uno de los niveles más bajos dentro de las dimensiones del clima laboral, alcanzando solo 48.8% de percepción positiva, lo que evidencia que la equidad en las decisiones organizacionales continúa siendo un aspecto que requiere fortalecimiento dentro de las instituciones públicas. Asimismo, coinciden con el estudio realizado por Saavedra (2022) titulado: *El clima laboral y su influencia en el desempeño profesional de los servidores de la Registraduría Nacional del Estado Civil*, donde el 28% señala que la percepción del clima laboral depende en gran medida de factores como el liderazgo, la equidad y la comunicación dentro de la organización, los cuales influyen directamente en la satisfacción y desempeño de los trabajadores. No obstante, contrasta con lo expuesto por

Espinoza (2022), quien sostiene que el *liderazgo organizacional* debe promover relaciones basadas en la equidad, el respeto y la participación del personal, con el propósito de fortalecer el compromiso institucional y el desempeño de los trabajadores. De igual manera, Serrano y Portalanza (2024) en su artículo: *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*, señalan que la equidad en las decisiones organizacionales contribuye a generar confianza entre los miembros de la institución y a consolidar un ambiente laboral favorable. Los resultados obtenidos demuestran que existen percepciones desfavorables de parte de la minoría considerable respecto a la equidad en la toma de decisiones institucionales, pues consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta. Esto evidencia la necesidad de fortalecer estrategias de liderazgo orientadas a promover mayor participación, transparencia y justicia organizacional, lo cual contribuiría a mejorar el clima laboral y el compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales. Frente a ello, se plantea impulsar mecanismos de gobernanza participativa que favorezcan la equidad, la inclusión y la transparencia, con miras a fortalecer el clima laboral y el logro institucional.

**Objetivo específico 2. Identificar las características de la comunicación organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.**

**La institución promueve una comunicación clara y efectiva para el desarrollo de las actividades laborales;** el 42.61% de los trabajadores señaló que casi siempre la comunicación es clara y efectiva para el desarrollo de las actividades laborales (Tabla 2). Estos resultados contrastan con la investigación realizada por Allpas (2025) titulada *Propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui*, donde el 61% señaló que la información brindada por los directivos rara vez es clara, lo que demuestra que, aunque existen mecanismos de comunicación, estos aún pueden fortalecerse para lograr mayor claridad en la transmisión de información institucional. Asimismo, contrastan con el estudio desarrollado por Saavedra (2022) titulado: *El clima laboral y su influencia en el desempeño profesional de los servidores de la Registraduría Nacional del Estado Civil*, donde identificó que el 62% de los trabajadores percibe el clima laboral en un nivel medio, destacando que la comunicación organizacional es uno de los factores que influye directamente en dicha percepción. Por el contrario, coinciden con lo expuesto por Espinoza (2022) en su artículo: *Liderazgo organizacional y su influencia en el clima laboral*, donde sostiene que la comunicación organizacional constituye un proceso fundamental dentro de las instituciones, ya que permite coordinar actividades, transmitir información y facilitar la interacción entre los miembros de

la organización. En el mismo sentido, Serrano y Portalanza (2024) en su artículo: *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*, señalan que una comunicación clara y efectiva contribuye al fortalecimiento de la cooperación entre los trabajadores y al cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales. Estos resultados demuestran que, una minoría importante del personal considera que la comunicación es clara, todavía existe un grupo significativo que percibe limitaciones en la transmisión de la información institucional. Esto sugiere la necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna para mejorar la coordinación y el desempeño laboral. La evidencia recogida muestra que la comunicación no se limita a una función informativa, sino que cumple un rol estratégico al incidir en la eficiencia institucional. Ante ello, se plantea fortalecer los canales formales, incorporar herramientas digitales y fomentar una cultura basada en la transparencia y la retroalimentación continua.

**La institución brinda retroalimentación oportuna orientada a mejorar el desempeño de los colaboradores;** el 36.52% de los administrativos manifestó que a veces se proporciona retroalimentación oportuna para mejorar el desempeño de los colaboradores (Tabla 2). Estos resultados contrastan con la investigación realizada por Saavedra (2022) titulado: *El clima laboral y su influencia en el desempeño profesional de los servidores de la Registraduría Nacional del Estado Civil*, que determinó que el 62% considera que el liderazgo y la comunicación dentro de las instituciones públicas influyen directamente en la percepción del clima laboral. Asimismo, los resultados evidencian que una proporción significativa de trabajadores percibe limitaciones en los procesos de comunicación y en la orientación brindada por los superiores. Del mismo modo, estos resultados contrastan con el estudio desarrollado por Aguas y Andrade (2025) titulada: *Impacto del liderazgo en el clima laboral de las empresas públicas ecuatorianas*, donde identificaron que 66.6% considera la comunicación y la interacción entre líderes y colaboradores como factor que influye significativamente en la percepción del ambiente laboral dentro de las organizaciones públicas. De otra parte, coinciden con lo planteado por Espinoza (2022) en su artículo: *Liderazgo organizacional y su influencia en el clima laboral*, que sostiene que la retroalimentación constituye un proceso fundamental dentro de la comunicación organizacional, ya que permite evaluar el desempeño de los trabajadores y orientar mejoras en el desarrollo de sus funciones. De la misma manera, Serrano y Portalanza (2024) también afirman en su artículo: *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*, que la retroalimentación fortalece la relación entre colaboradores y líderes, favoreciendo a mejorar

el clima organizacional y la modernización de los procesos laborales. Estos resultados evidencian que la retroalimentación hacia los trabajadores aún presenta debilidades, debido a que una proporción minoritaria del personal percibe que solo ocasionalmente recibe orientación sobre su desempeño. Esto demuestra la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación y retroalimentación institucional, con el propósito de mejorar el desempeño laboral y promover una comunicación organizacional más efectiva. Por ello, se plantea instaurar sistemas formales de evaluación del desempeño que incorporen instancias periódicas de retroalimentación, orientadas a fortalecer las competencias del personal y a mejorar los resultados institucionales.

**Objetivo específico 3. Describir las características de las relaciones laborales en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.**

**La institución promueve el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas;** el 38.26% de los trabajadores señaló que a veces se promueve el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la institución (Tabla 3). Estos resultados coinciden con la investigación realizada por Figueroa y Giraldo (2024), titulada: *Clima organizacional y desempeño laboral en una municipalidad provincial de Ancash, 2024*, donde se evidenció que el 36,84% de los trabajadores percibió que el trabajo colaborativo contribuye casi siempre al logro de los objetivos institucionales, lo cual demuestra que la cooperación entre áreas constituye un elemento importante para fortalecer el desempeño laboral. Por el contrario, contrasta con el estudio desarrollado por García (2025) titulado: *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral: caso de estudio de una empresa pública ecuatoriana*, donde se identificó que el 82.35% de los trabajadores consideró que las buenas relaciones entre compañeros y superiores facilitan su desempeño laboral, evidenciando la relevancia del trabajo conjunto dentro de las instituciones públicas. Estos resultados coinciden con lo expuesto por Robbins y Judge (2023) en su libro: *Comportamiento organizacional*, señalan que el trabajo en equipo constituye un componente esencial del clima organizacional, ya que promueve la cooperación, la coordinación de tareas y el intercambio de conocimientos entre los miembros de la organización. De igual manera, Chiavenato (2021) en su libro: *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, sostiene que el trabajo colaborativo permite integrar esfuerzos individuales para alcanzar objetivos comunes, fortaleciendo la eficiencia organizacional y el desempeño de los trabajadores. Los resultados obtenidos evidencian que el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas se percibe en un nivel intermedio, lo cual indica que, aunque existe cooperación entre los

trabajadores, aún es necesario fortalecer estrategias institucionales orientadas a mejorar la coordinación interáreas y el trabajo en equipo, con el propósito de optimizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En esa línea, se propone implementar estrategias orientadas a fortalecer el trabajo en equipo, mejorar la coordinación interdepartamental y consolidar una cultura institucional sustentada en la cooperación.

**La institución fomenta un ambiente de respeto y convivencia entre los trabajadores;** el 42.61% de los trabajadores manifestó que a veces se mantiene un ambiente de respeto y convivencia entre los trabajadores (Tabla 3). Estos resultados contrastan con la investigación desarrollada por Huamanyalli (2023) titulada: *Clima organizacional y desempeño laboral en una institución pública*, donde se evidenció que el 70% de los trabajadores considera que mantiene buenas relaciones interpersonales dentro de la institución, lo cual demuestra que el respeto y la convivencia constituyen factores clave para el desarrollo de un clima organizacional favorable. Asimismo, coinciden con el estudio realizado por Mejía (2024) titulado: *Propuesta de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca*, donde se identificó que el 62.5% de los trabajadores percibe que las normas de convivencia se aplican pocas veces, lo cual refleja que la convivencia laboral puede presentar debilidades cuando no se promueven adecuadamente valores organizacionales como el respeto y la cooperación. También coinciden con lo planteado por Chiavenato (2021) en su libro: *El capital humano de las organizaciones*, sostiene que las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones influyen directamente en el clima laboral, ya que un ambiente basado en el respeto, la confianza y la cooperación favorece el bienestar de los trabajadores y mejora su desempeño. De igual manera, Robbins y Judge (2023) en su libro: *Comportamiento organizacional*, señalan que la convivencia laboral positiva contribuye a reducir conflictos organizacionales y facilita la comunicación y el trabajo en equipo entre los miembros de la institución. Los resultados obtenidos demuestran que el ambiente de respeto y convivencia entre los trabajadores se percibe mayormente en un nivel intermedio, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer las relaciones interpersonales y promover valores organizacionales orientados al respeto, la cooperación y la convivencia laboral, con el fin de consolidar un clima organizacional favorable que contribuya al adecuado desempeño institucional. En ese marco, la evidencia recogida muestra que las relaciones interpersonales inciden directamente en el clima laboral y en el desempeño organizacional. A partir de ello, se plantea fortalecer

la cultura institucional mediante la promoción de valores compartidos, la gestión adecuada de conflictos y el desarrollo de habilidades sociales.

**Objetivo específico 4. Determinar las características de la motivación laboral en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.**

**La institución otorga un reconocimiento justo y oportuno al desempeño laboral del personal;** el 27.83% de los administrativos señaló que casi nunca recibe un reconocimiento justo por su desempeño laboral (Tabla 4). Estos resultados coinciden con la investigación realizada por Aguas y Andrade (2025) titulada: *Impacto del liderazgo en el clima laboral de las empresas públicas ecuatoriana*, donde identificó que el 43,9% de los servidores considera que el reconocimiento institucional es bajo, lo cual repercute negativamente en la motivación y compromiso laboral. Asimismo, coinciden con el estudio desarrollado por Allpas (2025), titulado: *Propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, provincia de Chanchamayo, Junín, 2025*, donde evidenció que el 43% de los trabajadores percibe que la valoración del trabajo por parte de los superiores es casi inexistente, lo que limita el fortalecimiento de la eficiencia organizacional. Por el contrario, contrasta con lo planteado por Chiavenato (2021), quien sostiene que el reconocimiento constituye uno de los principales factores motivacionales dentro de las organizaciones, ya que permite que los trabajadores perciban que su esfuerzo es valorado, fortaleciendo así su compromiso y productividad. Igualmente, Robbins y Judge (2023) en su libro: *Comportamiento organizacional*, señalan que las organizaciones que reconocen el desempeño de sus colaboradores logran mayores niveles de motivación, satisfacción laboral y desempeño organizacional. En tal sentido, los resultados obtenidos evidencian que el reconocimiento al desempeño laboral se percibe mayormente en niveles minoritarios, lo cual pone de manifiesto la necesidad de fortalecer mecanismos institucionales de reconocimiento y valoración del trabajo del personal, con el fin de mejorar la motivación laboral y contribuir al logro de los objetivos institucionales. A partir de la evidencia obtenida, se advierte que el reconocimiento no es un elemento accesorio, sino un factor decisivo para el compromiso organizacional y el desempeño laboral. Por ello, se propone instaurar sistemas formales que valoren el esfuerzo y los logros, con el propósito de fortalecer la motivación y mejorar la productividad institucional.

**La institución promueve condiciones que favorecen la satisfacción laboral del personal;** el 33.91% de los trabajadores manifestó que casi nunca percibe condiciones que

favorezcan su satisfacción laboral (Tabla 4). Estos resultados coinciden con lo planteado por Joaquín y Sánchez (2023) en su investigación titulada: *Comunicación interna y desempeño laboral del personal de la sede administrativa de los Servicios Básicos de Salud Cañete-Yauyos 2022*, donde evidenció que el 37% de los encuestados manifestó que faltan condiciones que favorecen la satisfacción laboral del personal. También coincide con Carrasco (2024) en su estudio titulado: *La propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral de los servidores civiles de la Oficina de Recursos Humanos del Gobierno Regional Piura, 2023*, donde determinó que el 43,4% señaló que las oportunidades de progresar en la entidad son solo algunas veces. De otra parte, teóricamente contrasta con Chiavenato (2021) en su libro: *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, sostiene que las organizaciones deben promover condiciones adecuadas de trabajo que favorezcan el bienestar de los colaboradores, ya que ello influye directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño laboral. Los resultados indican que la satisfacción laboral se sitúa en un nivel minoritario, lo que evidencia ciertas limitaciones en la gestión del bienestar organizacional. La evidencia reunida sugiere, además, que esta dimensión se vincula estrechamente con las condiciones de trabajo, el reconocimiento recibido y las oportunidades de desarrollo. En ese marco, se plantea implementar programas de bienestar laboral orientados a mejorar las condiciones existentes y a fortalecer el compromiso del personal.

**Objetivo específico 5. Describir las características de la eficacia institucional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.**

**La institución cumple las metas establecidas en su planificación anual;** el 48.70% de los trabajadores manifestó que casi siempre cumplen las metas institucionales planteadas en la planificación anual (Tabla 5). Estos resultados contrastan con la investigación desarrollada por Carrasco (2023) titulada: *Propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral de los servidores civiles del Gobierno Regional Piura*, donde evidenció que el 43.3% de los trabajadores participa solo ocasionalmente en la definición y cumplimiento de metas institucionales, lo cual refleja limitaciones en los procesos de planificación y seguimiento organizacional. Asimismo, contrasta con lo planteado por Chiavenato (2021) en su libro: *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, señala que la eficacia institucional se refleja en la capacidad de la organización para cumplir los objetivos previamente establecidos en su planificación estratégica mediante una adecuada utilización de los recursos disponibles. De igual manera,

contrasta con Barradas et al. (2021) quienes sostienen que el cumplimiento de metas constituye uno de los indicadores más importantes del desempeño organizacional, ya que permite evaluar la efectividad de las acciones institucionales y el grado de alineación entre la planificación y los resultados obtenidos. Los resultados obtenidos evidencian que el cumplimiento de metas institucionales se percibe mayormente en un nivel intermedio, lo cual revela la necesidad de fortalecer los procesos de planificación, seguimiento y evaluación institucional, con el fin de mejorar la eficacia organizacional y garantizar el logro oportuno de los objetivos establecidos. A partir de la evidencia obtenida, se advierte que la eficacia institucional depende de una adecuada articulación entre objetivos, recursos y ejecución, por lo que se plantea reforzar los procesos de planificación estratégica y el monitoreo de resultados para mejorar el desempeño organizacional.

**La institución garantiza la cobertura de los servicios para todos los beneficiarios previstos;** el 33.90% de los trabajadores manifestó que a veces la institución garantiza la cobertura de los servicios institucionales (Tabla 5). Estos resultados coinciden con la investigación de Carrasco (2023) titulada: *Propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral de los servidores civiles del Gobierno Regional Piura*, donde evidenció que el 36.7% de los trabajadores considera que la institución solo algunas veces logra atender adecuadamente a todos los usuarios previstos, lo que refleja limitaciones en la gestión institucional y en la organización de los servicios. De otro lado, contrasta el estudio de Huamanyalli (2023) titulado: *Clima organizacional y desempeño laboral en una institución pública*, donde identificó que el 65% de los trabajadores considera que la atención de los servicios institucionales se brinda de manera regular, evidenciando que la cobertura de los servicios no siempre alcanza a todos los beneficiarios programados. Asimismo, contrasta con los resultados de la investigación desarrollada por Mejía (2024) titulada: *Propuesta de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca*, donde evidenció que el 62.5% de los trabajadores percibe que los servicios institucionales logran cubrir a la mayoría de los usuarios previstos, lo cual refleja un nivel más favorable de cumplimiento de la cobertura institucional en comparación con los resultados obtenidos en la presente investigación. Estos hallazgos contrastan con lo que Chiavenato (2021) expone en su libro: *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, que la operatividad institucional se vincula con la capacidad de estas para obtener los objetivos fijados y responder apropiadamente a las necesidades de los beneficiarios de los servicios que ofrece.

Del mismo modo, en su libro: *Comportamiento organizacional*, Robbins y Judge (2023) afirman que las entidades públicas tienen la responsabilidad de orientar su gestión hacia la eficacia y el alcance de los servicios, garantizando que las actuaciones institucionales generen resultados concretos en la ciudadanía beneficiaria. Los resultados conseguidos demuestran que la cobertura de los servicios institucionales se encuentra mayormente en un nivel intermedio, esto pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la gestión institucional, optimizar la organización de los servicios y mejorar los procedimientos de planificación con el afán de garantizar una atención oportuna y amplia a todos los beneficiarios estimados. La evidencia recogida sugiere que la cobertura no solo refleja el alcance operativo, sino que también funciona como un indicador clave del desempeño en el ámbito público. Por lo que se plantea optimizar la gestión de los servicios e impulsar estrategias innovadoras que permitan ampliar su alcance.

**Objetivo específico 6. Identificar las características de la eficacia administrativa en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.**

**La institución optimiza el uso del presupuesto para el logro de los objetivos planteados;** el 40.87% de los trabajadores manifestó que a veces la institución optimiza adecuadamente el presupuesto institucional (Tabla 6). Estos resultados coinciden con la investigación de Carrasco (2023) titulada: *Propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral de los servidores civiles del Gobierno Regional Piura*, donde evidenció que el 41.7% de los trabajadores considera que la administración de los recursos institucionales se realiza solo algunas veces de manera eficiente, lo cual refleja debilidades en la gestión administrativa y presupuestal. Por el contrario, contrastan con lo planteado teóricamente por Chiavenato (2021) en su libro: *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, sostiene que la eficacia administrativa implica la capacidad de la organización para utilizar de manera eficiente sus recursos financieros, humanos y materiales con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales establecidos. De igual manera, contrastan con lo señalado por Robbins y Coulter (2022) en su libro: *Administración*, señalan que la adecuada gestión del presupuesto constituye un elemento fundamental para garantizar el funcionamiento eficiente de las organizaciones públicas y el logro de resultados institucionales. Los resultados obtenidos evidencian que la optimización del presupuesto se percibe mayormente en un nivel intermedio, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de planificación, control y ejecución presupuestal, con el fin de mejorar la eficiencia administrativa y contribuir al logro de los objetivos

institucionales. A partir de ello, se observa que el uso eficiente de los recursos resulta determinante para alcanzar los objetivos organizacionales. En esa línea, se plantea reforzar los mecanismos de planificación, así como los procesos de control y evaluación presupuestal, con el fin de mejorar la gestión financiera y los resultados institucionales.

**La institución cumple los tiempos establecidos en la ejecución de los procesos internos;** el 33.04% de los administrativos señaló que casi nunca se cumplen los tiempos establecidos en los procesos internos de la institución (Tabla 6). Estos hallazgos contrastan con la investigación de Huamanyalli (2023) titulada: *Clima organizacional y desempeño laboral en una institución pública*, donde evidenció que el 57% de los trabajadores considera que los procesos administrativos se ejecutan con retrasos ocasionales, lo cual afecta la eficiencia institucional. Asimismo, contrasta con el estudio realizado por Mejía (2024) titulado: *Propuesta de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca*, donde identificó que el 62.5% de los trabajadores percibe que los procedimientos administrativos se cumplen pocas veces dentro de los plazos establecidos, lo cual evidencia debilidades en la gestión del tiempo y en la organización de los procesos internos. Estos resultados contrastan con lo planteado por Qiñonez y Peralta (2023), quienes señalan que la eficacia administrativa depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para planificar, organizar y controlar adecuadamente sus procesos, garantizando el cumplimiento oportuno de las actividades programadas. Asimismo, y se alejan de lo afirmado por Chiavenato (2021) en su libro: *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, afirma que la eficiencia en la gestión del tiempo y de los procesos administrativos constituye un factor clave para mejorar el desempeño organizacional y la productividad institucional. Los resultados obtenidos evidencian que el cumplimiento de los tiempos en los procesos internos se percibe mayormente en un nivel minoritario, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer la planificación operativa, la supervisión de los procesos y la gestión administrativa orientada a mejorar la eficiencia institucional. Se muestra que la adecuada gestión del tiempo constituye un factor determinante para el desempeño organizacional. Por tanto, se plantea optimizar los procesos existentes y reforzar los mecanismos de supervisión, con el propósito de mejorar la oportunidad y calidad de las actividades administrativas.

**La institución reduce los reprocesos para minimizar errores en las actividades administrativas;** el 34.78% de los trabajadores manifestó que casi nunca la institución reduce los reprocesos en las actividades administrativas (Tabla 6). Estos resultados coinciden

con el estudio de Carrasco (2023) titulado: *Propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral de los servidores civiles del Gobierno Regional Piura*, donde evidenció que el 43.3% de los trabajadores considera que los procedimientos administrativos presentan deficiencias que obligan a repetir actividades, lo cual genera retrasos en el cumplimiento de las funciones institucionales. No obstante, contrasta con Huamanyalli (2023) en su investigación denominada: *Clima organizacional y desempeño laboral en una institución pública*, donde identificó que el 65% de los trabajadores percibe que los procesos internos requieren ajustes frecuentes debido a errores administrativos, lo cual demuestra que la presencia de reprocesos constituye una debilidad recurrente en la gestión administrativa de las instituciones públicas. Estos resultados contrastan con lo planteado por Chiavenato (2021) en su libro: *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, sostiene que la eficacia administrativa implica la correcta planificación, organización y control de las actividades institucionales, lo cual permite prevenir errores y evitar la repetición innecesaria de tareas dentro de los procesos organizacionales. Igualmente, en su libro: *Comportamiento organizacional*, Robbins y Judge (2023) sostienen que estandarizar los procedimientos e implementar métodos de control interno apoyan a disminuir las equivocaciones operativas, lo cual favorece a mejorar el desempeño de las instituciones y a la eficiencia organizacional. Los resultados indican que la disminución de reprocesos en los quehaceres administrativos se sitúa, en la mayoría de los casos, en niveles medios o bajos. Esta constatación, muestra restricciones en la efectividad de los procesos existentes. En efecto, se advierte la necesidad de reforzar el control interno, reorganizar los procesos administrativos y avanzar hacia una mayor estandarización de los procedimientos institucionales, con el propósito de disminuir errores y mejorar el desempeño operativo. La evidencia recogida, además, permite sostener que tanto la estandarización de los procesos como el fortalecimiento del control interno no son aspectos secundarios, sino condiciones clave para reducir inconsistencias. En esa línea, resulta pertinente considerar la implementación de sistemas de gestión de la calidad que contribuyan a ordenar los procesos y a elevar, de manera progresiva, el desempeño institucional.

**La institución promueve la coordinación entre áreas para el logro efectivo de los objetivos institucionales;** el 42.61% de los trabajadores manifestó que a veces la institución promueve coordinación interáreas para el logro de los objetivos institucionales (Tabla 6). Estos resultados coinciden con la investigación desarrollada por Carrasco (2024) titulada: *La propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral de los*

*servidores civiles de la Oficina de Recursos Humanos del Gobierno Regional Piura, 2023*, donde evidenció que el 40% de los colaboradores considera que la cooperación entre compañeros se da casi siempre. De igual manera, coincide con el estudio realizado por Caururo (2024) titulado: *Clima organizacional para la motivación laboral en una Administración Local del Agua, Áncash 2024*, determinó que el 47,37% de los trabajadores percibe que la coordinación interáreas es, por lo general, efectiva. Estos resultados se contrastan con lo planteado por Chiavenato (2021) en su libro: *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, sostiene que la coordinación constituye un elemento fundamental de la administración, ya que permite integrar los esfuerzos de las diferentes áreas para lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente. Asimismo, Robbins y Coulter (2022) en su libro: *administración*, señalan que la coordinación interdepartamental favorece la cooperación, mejora la comunicación interna y contribuye al logro efectivo de los resultados institucionales. Estos resultados demuestran que la coordinación entre áreas se percibe mayormente en un nivel intermedio, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de articulación institucional, la comunicación organizacional y el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas, con el propósito de mejorar la eficacia administrativa y el cumplimiento de los objetivos institucionales. La evidencia reunida sugiere que una adecuada articulación organizacional resulta clave para alcanzar niveles óptimos de eficiencia, por lo que se plantea fortalecer los mecanismos de coordinación y promover el trabajo colaborativo, con el fin de mejorar la integración interna y el desempeño institucional.

**Objetivo específico 7. Describir las características de la calidad del servicio en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.**

**La institución brinda información clara y útil a los usuarios internos y externos;** el 37.39% de los trabajadores manifestó que a veces la información proporcionada a los usuarios por la institución es clara y útil (Tabla 7). Estos resultados contrastan con la investigación desarrollada por Huamanyalli (2023) titulada: *Clima organizacional y desempeño laboral en una institución pública*, donde evidenció que el 64% de los trabajadores considera que la información institucional solo algunas veces es clara y oportuna, lo cual genera dificultades en la comprensión de los procedimientos y en la atención a los usuarios. Por el contrario, coincide con Carrasco (2023) en su estudio titulado: *Propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral de los servidores civiles del Gobierno Regional Piura*, donde identificó que el 41.7% del personal

distingue que la información institucional no siempre se comunica con claridad, lo que puede provocar equivocaciones en los procedimientos administrativos y perjudicar la calidad del servicio. Estos resultados contrastan con lo planteado por Chiavenato (2021) en su libro: *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, señala que la comunicación efectiva dentro de las organizaciones permite mejorar la atención al usuario y garantizar una prestación de servicios más eficiente. Robbins y Judge (2023) en su obra: *Comportamiento organizacional*, sustentan que ser transparentes y claros con la información aumenta la credibilidad de los usuarios en las entidades públicas. Estos resultados evidencian que la claridad de la información proporcionada a los usuarios se percibe mayormente en un nivel intermedio, lo cual demuestra que la información proporcionada a los usuarios no siempre resulta clara, lo que puede afectar la percepción del servicio. La evidencia obtenida sugiere que la claridad informativa incide de manera directa en la calidad de la atención. En ese marco, se plantea fortalecer los canales de comunicación institucional, a fin de mejorar la transmisión de información y la experiencia de los usuarios.

**La institución promueve la satisfacción de los usuarios con los servicios ofrecidos;** el 38.26% de los trabajadores manifestó que solo a veces se percibe satisfacción por parte de los usuarios respecto a los servicios brindados (Tabla 7). Estos resultados contrastan con la investigación desarrollada por Mejía (2024) titulada: *Propuesta de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca*, donde evidenció que el 62.5% de los trabajadores considera que la satisfacción de los usuarios se alcanza solo de manera parcial, lo cual evidencia que la calidad del servicio puede verse afectada por deficiencias en la gestión institucional. Asimismo, contrasta con lo planteado con Solís (2024) en su artículo: *Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos*, donde afirma que la satisfacción del usuario es la que tienen los clientes externos sobre la calidad de los servicios ofrecidos, donde su evaluación se apoya en aspectos que tienen que ver con la fiabilidad, la seguridad, la capacidad de respuesta, la empatía o los elementos tangibles. De igual manera, Chiavenato (2021) en su libro: *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, sostiene que las instituciones públicas deben orientar sus procesos hacia la mejora continua de la calidad del servicio para garantizar una atención eficiente y generar confianza en los ciudadanos. Los resultados indican que la satisfacción del usuario se sitúa en un nivel intermedio moderado, lo que

sugiere márgenes de mejora en la calidad del servicio. La evidencia muestra que la percepción del usuario constituye un indicador clave para evaluar el desempeño institucional. Por ello, se plantea implementar sistemas de evaluación y mecanismos de mejora continua, orientados a optimizar la atención y fortalecer la experiencia del usuario.

**Objetivo específico 8. Determinar las características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.**

**La institución garantiza el acceso equitativo a los servicios que ofrece;** el 45.22% de los trabajadores manifestó que solo a veces la institución garantiza el acceso equitativo a los servicios institucionales (Tabla 8). Estos resultados contrastan con la investigación de Huamanyalli (2023) titulada: *Clima organizacional y desempeño laboral en una institución pública*, donde evidenció que el 60% de los trabajadores considera que los servicios institucionales solo algunas veces logran atender a todos los usuarios de manera equitativa, lo cual refleja limitaciones en la gestión de los servicios públicos. Por el contrario, coincide con el estudio realizado de Carrasco (2023) titulado: *Propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral de los servidores civiles del Gobierno Regional Piura*, donde identificó que el 43.3% del personal percibe que la atención a los usuarios no siempre se brinda de manera equitativa, lo cual evidencia debilidades en los mecanismos de atención institucional. Estos resultados contrastan con lo planteado por Chiavenato (2021) en su libro: *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, que sostiene que las instituciones públicas deben orientar su gestión hacia el bienestar social, garantizando que los servicios que ofrecen lleguen de manera equitativa a todos los ciudadanos. De igual manera, Robbins y Coulter (2022) en su libro: *Administración*, señalan que el impacto social de las organizaciones públicas se refleja en la capacidad que estas tienen para satisfacer las necesidades de la población mediante una gestión eficiente, inclusiva y orientada al servicio ciudadano. En tal sentido, los resultados evidencian que el acceso equitativo a los servicios institucionales se percibe mayormente en un nivel intermedio, lo cual demuestra la necesidad de fortalecer los mecanismos de atención ciudadana, mejorar la organización de los servicios y garantizar que todas las personas puedan acceder de manera justa a los servicios que brinda la institución. La evidencia reunida sugiere que la equidad constituye un principio central en la gestión pública y un criterio clave para evaluar su desempeño. Se plantea fortalecer estrategias orientadas a la inclusión y a la ampliación de la cobertura, con el propósito de garantizar un acceso más justo y equilibrado para la población.

**La institución fortalece la confianza de la ciudadanía en los servicios que brinda;** el 38.26% de los trabajadores manifestó que casi nunca la institución logra fortalecer la confianza de la ciudadanía en los servicios que ofrece (Tabla 8). Estos resultados contrastan con la investigación de Mejía (2024) titulada: *Propuesta de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca*, donde evidenció que el 62.5% de los trabajadores considera que la confianza de los ciudadanos en los servicios públicos se logra solo de manera parcial, debido a deficiencias en la gestión institucional. Estos resultados se sustentan en lo planteado por Chiavenato (2021) en su libro: *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, sostiene que la confianza ciudadana en las instituciones públicas se construye a partir de la eficiencia, transparencia y calidad de los servicios que estas brindan a la población. Asimismo, contrastan con Montoro y Pajuelo (2023) quienes en su estudio: *Clima organizacional y el estrés laboral*, afirman que el nivel de confianza de la ciudadanía es un indicador clave de la legitimidad y eficacia institucional porque muestra cómo la actuación de la organización condiciona la percepción pública y ayuda a la definición de políticas y estrategias de mejora continua. Estos resultados evidencian el nivel minoritario respecto al bajo nivel de confianza detectado, que a su vez revela un distanciamiento crítico entre la entidad y la sociedad, concluyéndose que la falta de transparencia en los procesos y la percepción de ineficiencia administrativa vulneran el impacto social esperado; resaltándose la imperante necesidad de fortalecer el vínculo con la comunidad mediante estrategias de rendición de cuentas, modernización del servicio y canales de comunicación abierta que permitan recuperar la credibilidad institucional.

**Objetivo específico 9. Elaborar una propuesta de un plan de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.**

## **PLAN DE MEJORA**

### **1. Datos Generales**

Corte Superior de Justicia de Ancash.

### **2. Misión**

Administrar Justicia a través de sus órganos jurisdiccionales, con arreglo a la Constitución y a las leyes, garantizando la seguridad jurídica y la tutela jurisdiccional, para contribuir al estado de derecho, al mantenimiento de la paz social y al desarrollo nacional.

### **3. Visión**

Institución autónoma con vocación de servicio; que enfrente los desafíos del futuro con magistrados comprometidos con el proceso de cambio, transformación y modernidad; que se traduzca en seguridad jurídica e inspire plena confianza en la ciudadanía, contando para ello con un adecuado soporte administrativo y tecnológico.

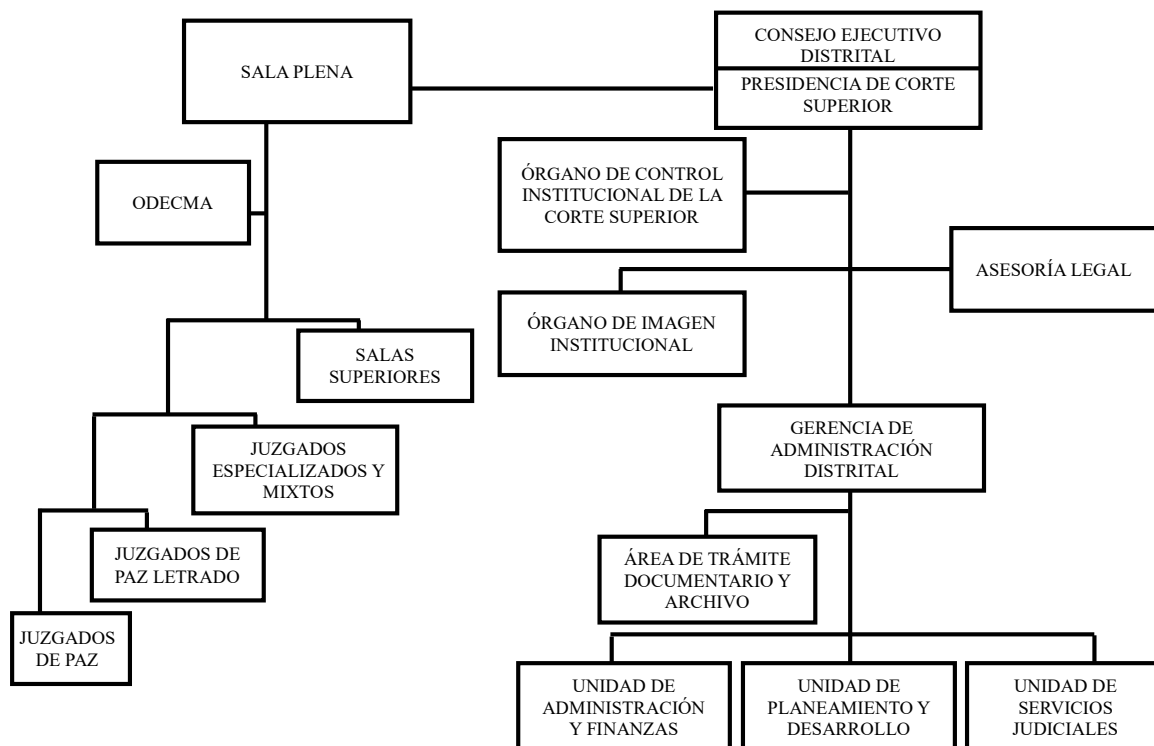
### **4. Objetivos organizacionales**

- Resolver conflictos legales con prontitud, seguridad jurídica y en concordancia con la Constitución y leyes peruanas.
- Implementar nuevos sistemas de gestión, tecnología y mejorar la infraestructura para despachos judiciales más ágiles.
- Contar con magistrados y personal jurisdiccional ético, capacitado y comprometido con la mejora continua.
- Promover la integridad en la administración de justicia, asegurando la supervisión de los magistrados.
- Acercar el servicio de justicia al ciudadano, facilitando el acceso a mecanismos de solución de conflictos.

### **5. Servicio**

La Corte Superior de Justicia de Áncash (CSJAN) administrar justicia a través de sus órganos jurisdiccionales, resolviendo conflictos legales en diversas especialidades para garantizar la tutela jurisdiccional y el estado de derecho. Además, facilita el acceso a la justicia mediante trámites virtuales y presenciales, incluyendo la consulta de expedientes y antecedentes penales.

## 6. Organigrama de la institución



*Nota.* Información obtenida del Portal Institucional de la Corte Superior de Justicia de Ancash.

### 6.1. Descripción de Funciones

Información general del puesto	
<b>Nombre del puesto</b>	<b>Presidente de Corte Superior</b>
<b>Nivel Académico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de abogado.</li> <li>• Colegiatura habilitada.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber ejercido el cargo de Juez Especializado o Mixto Titular o Fiscal del mismo nivel durante cinco (5) años.</li> <li>• Haber ejercido la abogacía o desempeñado la docencia universitaria en materia jurídica por un período no menor de diez (10) años.</li> </ul>
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos jurídicos especializados y actualizados, así como de la realidad jurídica nacional e internacional; amplia cultura general.</li> <li>• Competencias digitales e inteligencia emocional.</li> <li>• Orientación del proceso, valoración de la información, identificación de problemas, comprensión y expresión oral y escrita, solución de conflictos.</li> <li>• Haber superado la evaluación prevista por el Consejo Nacional de la Magistratura (hoy Junta Nacional de Justicia) para el porcentaje de acceso abierto</li> <li>• Aprobación de cursos de ascenso en la Academia de la Magistratura - AMAG.</li> </ul>

<b>Habilidades y destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores y atributos señalados en un grado compatible con la jerarquía de su función, evidenciando una trayectoria personal, profesional y ciudadana reconocida por la sociedad.</li> <li>• Adoptar una postura reflexiva y ponderada ante situaciones sometidas a su consideración.</li> <li>• Cumplir plenamente con lo dispuesto en el artículo IV. Eticidad y probidad del título preliminar de la Ley de la Carrera Judicial.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar al Poder Judicial, en su respectivo Distrito Judicial.</li> <li>• Convocar, presidir y dirigir las Salas Plenas y las sesiones del Consejo Ejecutivo Distrital.</li> <li>• Dirigir la ejecución de la política del Poder Judicial en la Corte Superior de Justicia que preside, en coordinación con el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.</li> <li>• Cautelar la pronta administración de justicia, así como el cumplimiento de las obligaciones de los jueces en la Corte Superior de Justicia que preside.</li> <li>• Supervisar la asistencia y puntualidad de los jueces cautelando que se registre en su legajo personal.</li> <li>• Ejecutar los acuerdos de la Sala Plena y/o del Consejo Ejecutivo Distrital, según corresponda.</li> <li>• Conformar las Salas en la Corte Superior de Justicia que preside, de acuerdo al criterio de especialización.</li> <li>• Cumplir las disposiciones legales emitidas por los entes rectores gubernamentales y disposiciones administrativas de los órganos de dirección del Poder Judicial, en el ámbito de su competencia.</li> <li>• Coordinar y supervigilar el cumplimiento de las labores del Consejo Ejecutivo Distrital.</li> <li>• Cumplir las demás funciones afines inherentes a su cargo, que imponen las normas y/o que le asigne el presidente de la Corte Suprema de Justicia en el ámbito de su competencia.</li> </ul>
<b>Nombre del puesto</b>	<b>Órgano de Control Institucional</b>
<b>Nivel Académico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Órgano de Control Institucional de la Corte Superior, es el órgano de línea desconcentrado del Órgano de Control Institucional (OCI) del Poder Judicial, depende funcionalmente de éste, cuya finalidad es llevar a cabo el control gubernamental en la Corte Superior de Justicia, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (CGR), promoviendo la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la Corte Superior, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de los servicios la control (simultáneo y posterior) y servicios relacionados.</li> <li>• Sin embargo, la implementación del OCI en la Corte Superior aún no se encuentra operativo. Aunque el Poder Judicial aprobó la incorporación del OCI en su reglamento mediante la Resolución Administrativa N° 000105-2025-CE-PJ, del 27 de marzo del 2025, su funcionamiento es un proceso en marcha.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	
<b>Conocimientos necesarios</b>	
<b>Habilidades y destrezas</b>	
<b>Funciones</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	<b>Asesoría Legal</b>
<b>Nivel Académico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Profesional en Derecho</li> <li>• Colegiatura y habilitación profesional vigente.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia general - Tres (03) años.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia específica - Dos (02) años de experiencia en labores similares en el sector público.</li> </ul>
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios de postgrado en materias relacionadas al cargo.</li> <li>Cursos y/o Programas de Especialización no menor de 90 horas, en materia relacionada al ámbito de competencia funcional del órgano en que se desempeñe.</li> <li>Conocimiento de gestión pública.</li> <li>Conocimiento de normatividad del sector público.</li> <li>Conocimiento y manejo de ofimática.</li> </ul>
<b>Habilidades y destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis, comprensión lectora, planificación, dinamismo, iniciativa.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesorar a la Presidencia y a los demás órganos de la Corte Superior, en la interpretación y aplicación de la normatividad en los asuntos que se le pongan a consideración.</li> <li>Elaborar informes sobre los proyectos de documentos normativos, de gestión, expedientes administrativos u otros afines, que le encomiende su jefe inmediato.</li> <li>Proyectar resoluciones administrativas, que le encomiende su jefe inmediato.</li> <li>Informar sobre las modificaciones legales que se produzcan, en caso que, tengan implicancias sobre el funcionamiento institucional.</li> <li>Elaborar, revisar y emitir opinión sobre los contratos y convenios que celebre la Entidad, organizando y manteniendo un archivo de los mismos.</li> <li>Actuar como secretario del Consejo Ejecutivo Distrital y/o Sala Plena, proyectando las resoluciones administrativas, acuerdos y demás documentos a emitir.</li> <li>Certificar las copias de las resoluciones administrativas y de los demás documentos que sean solicitados a la Presidencia de la Corte Superior, Consejo Ejecutivo Distrital y/o Sala Plena Distrital, según corresponda.</li> <li>Cumplir las demás funciones afines inherentes a su cargo, que imponen las normas y/o que le asigne su jefe inmediato, en el ámbito de su competencia.</li> </ul>
<b>Nombre del puesto</b>	<b>Órgano de Imagen Institucional</b>
<b>Nivel Académico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Título profesional en Relaciones Públicas, Ciencias de la Comunicación, Periodismo o carreras afines.</li> <li>Colegiado/a y con habilitación profesional vigente, debidamente acreditado.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia laboral general no menor de dos (02) años, en el sector público y/o privado.</li> <li>Experiencia laboral específica no menor a dos (02) año, desempeñándose en el área de comunicaciones, manejo de redes comunicacionales, marketing y/o afines.</li> </ul>
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios de posgrado y/o especialización relacionados con el cargo al que postula. (Deseable)</li> <li>Cursos, seminarios, talleres, fórums y/o diplomados, con una duración no menor de noventa (90) horas, en materias relacionadas con Programas de edición audiovisual, Redes Sociales, Relaciones Públicas, Comunicación Organizacional, Comunicación Digital,</li> </ul>

	<p>Gestión Pública o Tecnologías de la Información y Comunicación, debidamente acreditados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de Ofimática intermedio, debidamente acreditado.</li> <li>• Conocimiento de normatividad del sector público o relacionadas al cargo.</li> <li>• Conocimiento en labores administrativas.</li> </ul>
<b>Habilidades y destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad, redacción, autocontrol, iniciativa, dinamismo.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer al Presidente de la Corte Superior de Justicia las estrategias, normas, planes y actividades de imagen institucional, prensa y protocolo, orientados a potenciar los servicios de administración de justicia en el Distrito Judicial, en concordancia con los lineamientos que dicten los órganos correspondientes de la Corte Suprema de Justicia de la República.</li> <li>• Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades de difusión y comunicaciones a través de los medios de comunicación social, así como las actividades de protocolo y relaciones públicas, en coordinación con los órganos correspondientes de la Corte Suprema de Justicia de la República.</li> <li>• Realizar el seguimiento y evaluación de las informaciones periodísticas sobre el funcionamiento del Poder Judicial en el Distrito Judicial.</li> <li>• Coordinar con las entidades públicas, privadas y/o personas naturales para el adecuado cumplimiento de sus competencias funcionales.</li> <li>• Orientar al público usuario de los servicios que brinda la Corte Superior de Justicia.</li> <li>• Supervisar y dirigir el recibimiento, orientación y atención a los visitantes oficiales, delegaciones nacionales y extranjeras, de la Corte Superior de Justicia.</li> <li>• Organizar, supervisar y dirigir los eventos oficiales de la Corte Superior de Justicia.</li> <li>• Coordinar que las actividades oficiales del Poder Judicial se desarrollen de acuerdo al protocolo establecido, tanto en la Corte Suprema, Cortes Superiores y demás dependencias del Poder Judicial, así como supervisar las actividades del Estado en las que participe el Poder Judicial.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de las normas referidas a su ámbito de competencia, en el Distrito Judicial.</li> <li>• Formular los informes técnico - administrativos de gestión y remitirlos a las instancias que corresponda.</li> <li>• Mantener actualizada la página Web del Distrito Judicial.</li> <li>• Dar cumplimiento a las disposiciones legales emitidas por los órganos rectores gubernamentales, disposiciones administrativas de los Órganos de Dirección, en el ámbito de su competencia.</li> <li>• Ejercer las demás que señalan las leyes y la normatividad sobre la materia.</li> </ul>
<b>Nombre del puesto</b>	<b>Gerencia de Administración Distrital</b>
<b>Nivel Académico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Profesional otorgado por universidad o las equivalencias, de acuerdo al ámbito de competencia funcional del órgano en que se desempeñe, de acuerdo a lo establecido en el numeral 14.3 y artículo</li> </ul>

	<p>19 del Reglamento de la Ley N° 31419 aprobado con el Decreto Supremo N° 053-2022-PCM.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegiatura y habilitación profesional vigente, de contar con título profesional.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia general: Cinco (05) años, de acuerdo al numeral 14.4 del Decreto Supremo N° 053-2022-PCM.</li> <li>• Experiencia específica: Tres (03) años de experiencia en la función o materia. En el caso del cargo que realice funciones derivadas de los sistemas administrativos del Estado, el cómputo de la experiencia específica, debe incluir, por lo menos un (01) año de experiencia en el sector público, de acuerdo a lo establecido en los numerales 14.4 y 15.2 del Reglamento de la Ley N° 31419 aprobado con el Decreto Supremo N° 053-2022-PCM.</li> <li>• Experiencia específica: Un (01) año de experiencia en puestos o cargos de especialistas, ejecutivos, coordinadores, responsables, supervisores, asesores de Alta Dirección o su equivalencia, de acuerdo a lo establecido en el numeral 14.4 y artículo 22 del Reglamento de la Ley N° 31419 aprobado con el Decreto Supremo N° 053-2022-PCM.</li> </ul>
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de gestión pública.</li> <li>• Conocimiento de normatividad del sector público.</li> <li>• Conocimiento y manejo de ofimática.</li> </ul>
<b>Habilidades y destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo, creatividad e innovación, iniciativa y dinamismo, análisis y toma de decisiones.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y proponer los planes, con sus correspondientes objetivos, indicadores, metas y estrategias de corto, mediano y largo plazo de la Corte Superior de Justicia, en el marco de las normas vigentes, proponiendo al Presidente del Consejo Ejecutivo Distrital, el Proyecto del Plan Operativo del Distrito Judicial.</li> <li>• Ejecutar, supervisar y controlar las actividades relacionadas con la eficiente gestión de los servicios judiciales, financieros y materiales asignados; en armonía con los planes y lineamientos que apruebe la Presidencia y el Consejo Ejecutivo Distrital, y las disposiciones que emita la Gerencia General del Poder Judicial.</li> <li>• Ejercer las acciones necesarias para la gestión del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos en la Corte Superior de Justicia, aplicando las disposiciones que emita la Gerencia de Recursos Humanos y Bienestar sobre la materia, sustentando la dotación de personal para las dependencias bajo su competencia.</li> <li>• Dirigir las actividades tendientes al logro de los objetivos establecidos y el desarrollo de los sistemas y procesos técnicos de gestión administrativa de su competencia, requeridas para el eficiente funcionamiento de los órganos que conforman la Corte Superior de Justicia, y otras dependencias asignadas a su gestión.</li> <li>• Ejecutar por encargo del Consejo Ejecutivo Distrital o Sala Plena, según corresponda, los acuerdos, resoluciones y disposiciones sobre asuntos administrativos.</li> <li>• Expedir Resoluciones Administrativas en el marco de la gestión de los procesos administrativos de su competencia.</li> <li>• Coordinar con la Gerencia General los proyectos de creación, mejoramiento y ampliación de la capacidad instalada de la</li> </ul>

	<p>infraestructura en el marco del Plan de Desarrollo Institucional, Plan Estratégico de largo plazo del Poder Judicial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscribir por delegación los convenios de cooperación y/o contratos con entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, encaminados a mejorar la calidad en el ámbito judicial, dando cuenta, a través del Presidente de la Corte Superior de Justicia, al Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.</li> <li>• Concertar por delegación, con las entidades públicas y privadas de su ámbito, para ejecutar programas de acción conjunta a favor de la administración de justicia.</li> <li>• Conducir y supervisar el desarrollo de las acciones de implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno, en el marco de la normatividad vigente, según corresponda.</li> <li>• Dar cumplimiento a las disposiciones legales y administrativas, en las diversas materias que comprenden los Sistemas Administrativos de Gestión, emitidas por los órganos rectores gubernamentales, mandatos de tribunales administrativos y/o judiciales, disposiciones administrativas de los Órganos de Dirección y la Gerencia General del Poder Judicial, y otros aplicables a la Gestión Administrativa de su competencia, en coordinación con las dependencias responsables de la Gerencia General.</li> </ul>
<b>Nombre del puesto</b>	<b>Área de Trámite Documentario y Archivo</b>
<b>Nivel Académico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Profesional Técnico (carrera de 03 años), o estudios universitarios (8vo Ciclo).</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia específica en la función o materia: Obligatorio: Experiencia no menor de seis meses en labores similares, de preferencia en el sector público.</li> </ul>
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseable: Diplomados, Programas de Especialización y/o Cursos de técnicas de archivo y/o atención al público (Detallar horas académicas).</li> <li>• Obligatorio: Curso de Ofimática (procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones visuales).</li> <li>• Manejo de sistemas informáticos y bases de datos, nivel básico.</li> </ul>
<b>Habilidades y destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de la información, fuerza física, equilibrio, adaptabilidad, creatividad.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y ejecutar los procedimientos para la administración documentaria.</li> <li>• Analizar, clasificar y derivar al área que corresponda, la documentación dirigida a la Gerencia de Administración Distrital.</li> <li>• Registrar, numerar, tramitar y archivar los documentos resolutivos que expida la Gerencia de Administración Distrital y demás documentación oficial pertinente.</li> <li>• Organizar y custodiar el acervo documentario de la Gerencia de Administración Distrital.</li> <li>• Fedatear las copias de los documentos que se le presenten para uso exclusivo del Poder Judicial.</li> </ul>
<b>Nombre del puesto</b>	<b>Unidad de Administración y Finanzas</b>
<b>Nivel Académico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Profesional otorgado por universidad o las equivalencias, de acuerdo al ámbito de competencia funcional de la unidad orgánica en que se desempeñe, de acuerdo a lo establecido en los numerales 14.4</li> </ul>

	<p>y 19 del Decreto Supremo N° 053-2022-PCM, que aprueba el reglamento de la Ley N° 31419.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegiatura y habilitación profesional vigente, de contar con título profesional.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia general: Cinco (05) años, de acuerdo al numeral 14.4 del Reglamento de la Ley N° 31419 aprobado con el Decreto Supremo N° 053-2022-PCM.</li> <li>• Experiencia específica: Tres (03) años de experiencia en la función o materia. En el caso del cargo que realice funciones derivadas de los sistemas administrativos del Estado, el cómputo de la experiencia específica, debe incluir, por lo menos un (01) año de experiencia en el sector público, de acuerdo a lo establecido en los numerales 14.4 y 15.2 del Reglamento de la Ley N° 31419 aprobado con el Decreto Supremo N° 053-2022-PCM.</li> <li>• Un (01) año de experiencia en puestos o cargos de especialistas, ejecutivos, coordinadores, responsables, supervisores, asesores de Alta Dirección o su equivalencia, de acuerdo a lo establecido en los numerales 14.4 y 22 del Reglamento de la Ley N° 31419 aprobado con el Decreto Supremo N° 053- 2022-PCM.</li> </ul>
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de normatividad del sector público.</li> <li>• Conocimiento de gestión pública.</li> <li>• Conocimiento y manejo de ofimática.</li> </ul>
<b>Habilidades y destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de liderazgo, organización, planificación y optimización de procesos, así como una fuerte ética y responsabilidad en la administración.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar, organizar, dirigir, ejecutar y supervisar los procesos administrativos de Contabilidad, Tesorería, Logística, infraestructura y la gestión de la seguridad de los locales de la Corte Superior de Justicia, de acuerdo a la normatividad vigente.</li> <li>• Ejecutar la gestión integral de los Subsistemas (Planeamiento, Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión del Rendimiento, Gestión de las Compensaciones, Gestión del Desarrollo y Capacitación, Gestión de las Relaciones Humanas) que conforman el Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos en el Poder Judicial.</li> <li>• Supervisar y evaluar la correcta aplicación y cumplimiento de los procesos técnicos de los Sistemas Administrativos Gubernamentales en la Corte Superior y otras dependencias bajo su gestión.</li> <li>• Formular y proponer los objetivos, metas, normas y disposiciones relacionadas a los sistemas administrativos a su cargo, en el ámbito de su competencia.</li> <li>• Planear, organizar, dirigir y ejecutar las actividades relacionadas a la operación y administración de la infraestructura física de la Corte Superior de Justicia.</li> <li>• Coordinar con la Unidad de Servicios Judiciales, respecto a las recaudaciones efectuadas, supervisando el respeto a la unidad de caja a nivel institucional, en el caso de los ingresos por las fuentes de financiamiento Recursos Directamente Recaudados.</li> <li>• Hacer las veces de la Dirección General de Administración u Oficina General de Administración de la Corte Superior de Justicia, por las funciones propias a su cargo, de conformidad con lo estipulado en el artículo primero de la Resolución Administrativa N° 165-2009-P-PJ.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedir Resoluciones Administrativas, así como normas y procedimientos dentro del ámbito de su competencia.</li> <li>• Dar cumplimiento a las disposiciones legales y administrativas emitidas por los órganos rectores gubernamentales, la Alta Dirección del Poder Judicial, la Gerencia General, la Gerencia de Recursos Humanos y/o los entes de control, relacionadas con los procesos de los Sistemas Administrativos de Gestión a su cargo, así como con las Políticas Institucionales que le fueran aplicables al Poder Judicial, en el ámbito de su competencia.</li> </ul>
<b>Nombre del puesto</b>	<b>Unidad de Planeamiento y Desarrollo</b>
<b>Nivel Académico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Profesional otorgado por universidad o las equivalencias, de acuerdo al ámbito de competencia funcional de la unidad orgánica en que se desempeñe, de acuerdo a lo establecido en los numerales 14.4 y 19 del Decreto Supremo N° 053-2022-PCM, que aprueba el reglamento de la Ley N° 31419.</li> </ul> <p>Colegiatura y habilitación profesional vigente, de contar con título profesional.</p>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia general: Cinco (05) años, de acuerdo al numeral 14.4 del Reglamento de la Ley N° 31419 aprobado con el Decreto Supremo N° 053-2022-PCM.</li> <li>• Experiencia específica: Tres (03) años de experiencia en la función o materia. En el caso del cargo que realice funciones derivadas de los sistemas administrativos del Estado, el cómputo de la experiencia específica, debe incluir, por lo menos un (01) año de experiencia en el sector público, de acuerdo a lo establecido en los numerales 14.4 y 15.2 del Reglamento de la Ley N° 31419 aprobado con el Decreto Supremo N° 053-2022-PCM.</li> <li>• Un (01) año de experiencia en puestos o cargos de especialistas, ejecutivos, coordinadores, responsables, supervisores, asesores de Alta Dirección o su equivalencia, de acuerdo a lo establecido en los numerales 14.4 y 22 del Reglamento de la Ley N° 31419 aprobado con el Decreto Supremo N° 053- 2022-PCM.</li> </ul>
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de normatividad del sector público.</li> <li>• Conocimiento de gestión pública.</li> <li>• Conocimiento y manejo de ofimática.</li> </ul>
<b>Habilidades y destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de liderazgo, organización, planificación y optimización de procesos, así como una fuerte ética y responsabilidad en la administración.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer las normas, objetivos y planes relacionados a la aplicación de los Sistemas de Planificación, Presupuesto, Inversión Pública, Estadística, informática y Racionalización en la Corte Superior de Justicia.</li> <li>• Coordinar y consolidar la formulación y evaluación del Plan Operativo de la Corte Superior de Justicia, en concordancia y aplicación a las normas legales vigentes.</li> <li>• Coordinar y consolidar la formulación, programación y evaluación del Presupuesto de la Corte Superior de Justicia, de acuerdo a la normatividad vigente.</li> <li>• Planear, organizar, dirigir y ejecutar las actividades relacionadas a la operación y administración de los sistemas informáticos y la infraestructura tecnológica de la Corte Superior de Justicia.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar las actividades relacionadas con la promoción y evaluación de los proyectos de inversión de la Corte Superior de Justicia.</li> <li>• Conducir y brindar el apoyo técnico en la elaboración de documentos normativos de gestión administrativa, formulando los que correspondan y coordinando su actualización permanente.</li> <li>• Desarrollar estudios orientados a la optimización del uso de los recursos de la Corte Superior de Justicia.</li> <li>• Normar y sistematizar las estadísticas de la función jurisdiccional y de la gestión administrativa de la Corte Superior de Justicia; así como consolidarla, evaluarla y difundirla.</li> <li>• Coadyuvar y monitorear el desarrollo de las acciones de implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno, en el marco de la normatividad vigente, según corresponda.</li> <li>• Ejercer las demás que señalan las leyes y la normatividad sobre la materia.</li> </ul>
<b>Nombre del puesto</b>	<b>Unidad de Servicios Judiciales</b>
<b>Nivel Académico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Profesional otorgado por universidad o las equivalencias, de acuerdo al ámbito de competencia funcional de la unidad orgánica en que se desempeñe, de acuerdo a lo establecido en los numerales 14.4 y 19 del Decreto Supremo N° 053-2022-PCM, que aprueba el reglamento de la Ley N° 31419.</li> </ul> <p>Colegiatura y habilitación profesional vigente, de contar con título profesional.</p>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia general: Cinco (05) años, de acuerdo al numeral 14.4 del Reglamento de la Ley N° 31419 aprobado con el Decreto Supremo N° 053-2022-PCM.</li> <li>• Experiencia específica: Tres (03) años de experiencia en la función o materia. En el caso del cargo que realice funciones derivadas de los sistemas administrativos del Estado, el cómputo de la experiencia específica, debe incluir, por lo menos un (01) año de experiencia en el sector público, de acuerdo a lo establecido en los numerales 14.4 y 15.2 del Reglamento de la Ley N° 31419 aprobado con el Decreto Supremo N° 053-2022-PCM.</li> <li>• Un (01) año de experiencia en puestos o cargos de especialistas, ejecutivos, coordinadores, responsables, supervisores, asesores de Alta Dirección o su equivalencia, de acuerdo a lo establecido en los numerales 14.4 y 22 del Reglamento de la Ley N° 31419 aprobado con el Decreto Supremo N° 053- 2022-PCM.</li> </ul>
<b>Conocimientos necesarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de normatividad del sector público.</li> <li>• Conocimiento de gestión pública.</li> <li>• Conocimiento y manejo de ofimática.</li> </ul>
<b>Habilidades y destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de liderazgo, organización, planificación y optimización de procesos, así como una fuerte ética y responsabilidad en la administración.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar, dirigir, coordinar, evaluar y controlar la ejecución de los procesos y actividades concernientes a los Servicios Judiciales, Recaudación Judicial y al Registro Distrital Judicial.</li> <li>• Promover la implementación de la infraestructura, logística y recursos humanos requeridos para optimizar y controlar los servicios judiciales, la recaudación y los servicios que preste el Registro Distrital Judicial.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedir Resoluciones Administrativas cuando por delegación de los Órganos de Dirección de la Corte Superior de Justicia, se le otorguen dichas facultades.</li> <li>• Formular los informes técnico-administrativos de gestión, generando, asimismo, información estadística básica para la toma de decisiones, en el ámbito de su competencia.</li> <li>• Ejercer las demás que señalan las leyes y la normatividad sobre la materia.</li> </ul>
--	--

## 7. Diagnóstico general

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O1. Políticas nacionales de fortalecimiento institucional.</li> <li>• O2. Programas de financiamiento del Estado.</li> <li>• O3. Avances en digitalización y herramientas tecnológicas.</li> <li>• O4. Interés ciudadano en mejorar los servicios públicos.</li> <li>• O5. Posibilidad de alianzas interinstitucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A1. Limitaciones presupuestales.</li> <li>• A2. Rotación de personal.</li> <li>• A3. Brechas tecnológicas.</li> <li>• A4. Resistencia al cambio.</li> <li>• A5. Inestabilidad política.</li> </ul>
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• F1. Existencia de personal con experiencia en la gestión pública.</li> <li>• F2. Disponibilidad de instrumentos normativos y estructura organizacional definida.</li> <li>• F3. Reconocimiento institucional y rol estratégico en la administración de justicia.</li> <li>• F4. Existencia de áreas responsables de recursos humanos y procesos administrativos.</li> <li>• F5. Disposición institucional para implementar planes de mejora.</li> </ul>	<p>FO1. Diseñar e implementar un programa integral de capacitación continua, aprovechando alianzas interinstitucionales, orientado al fortalecimiento de competencias técnicas, digitales y de gestión pública (F1, O5, O3).</p> <p>FO2. Desarrollar un sistema integrado de gestión digital que optimice los procesos administrativos, la comunicación interna y la atención al usuario (F2, O3, O4).</p> <p>FO3. Gestionar y canalizar recursos de programas estatales para la modernización institucional, priorizando la eficiencia operativa y la calidad del servicio (F3, O2).</p> <p>FO4. Impulsar proyectos de innovación institucional basados en el uso de tecnologías, alineados a políticas nacionales de fortalecimiento del sector público (F5, O1, O3).</p>	<p>FA1. Institucionalizar procedimientos y manuales operativos que garanticen la continuidad del servicio ante la rotación del personal (F2, A2).</p> <p>FA2. Promover una cultura organizacional orientada al cambio, mediante estrategias de sensibilización, liderazgo participativo y fortalecimiento de valores institucionales (F5, A4).</p> <p>FA3. Optimizar la asignación y uso de recursos disponibles mediante herramientas de planificación y control, para enfrentar restricciones presupuestales (F4, A1).</p> <p>FA4. Implementar estrategias de retención y desarrollo del talento humano para mitigar efectos de la rotación y fortalecer la estabilidad institucional (F1, A2).</p>
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• D1. Liderazgo poco participativo y limitado</li> </ul>	<p>DO1. Implementar plataformas digitales colaborativas que fortalezcan la comunicación</p>	<p>DA1. Simplificar y estandarizar procedimientos administrativos para reducir</p>

<p>acompañamiento directivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D2. Deficiente comunicación interna y falta de retroalimentación.</li> <li>• D3. Procesos administrativos ineficientes (retrasos y reprocesos).</li> <li>• D4. Escasa coordinación interáreas y débil trabajo en equipo.</li> <li>• D5. Baja motivación y reconocimiento del personal.</li> <li>• D6. Limitaciones en la atención equitativa y confianza ciudadana.</li> </ul>	<p>interna, la retroalimentación y la transparencia organizacional (D2, O3).</p> <p>DO2. Gestionar financiamiento público para la reingeniería y automatización de procesos administrativos, reduciendo tiempos y reprocesos (D3, O2, O3).</p> <p>DO3. Establecer alianzas interinstitucionales orientadas a mejorar la calidad del servicio y la atención al ciudadano, con enfoque en equidad y cobertura (D6, O4, O5).</p> <p>DO4. Desarrollar programas de formación en liderazgo transformacional y participativo dirigidos a directivos (D1, O1).</p> <p>DO5. Implementar sistemas de reconocimiento e incentivos laborales que fortalezcan la motivación y el compromiso del personal (D5, O1).</p>	<p>costos operativos y mejorar la eficiencia institucional (D3, A1).</p> <p>DA2. Implementar programas de gestión del cambio que incluyan capacitación, acompañamiento y seguimiento para reducir la resistencia del personal (D1, A4).</p> <p>DA3. Diseñar e implementar planes de contingencia institucional que aseguren la continuidad del servicio ante contextos de inestabilidad política o administrativa (D4, A5).</p> <p>DA4. Fortalecer el trabajo colaborativo y la coordinación interáreas mediante mecanismos formales de articulación interna (D4, A2).</p> <p>DA5. Implementar estrategias de mejora en la atención al usuario, orientadas a fortalecer la confianza ciudadana y garantizar el acceso equitativo a los servicios (D6, A1, A5).</p>
--	--	--

## 8. Indicadores de gestión

Variables	Indicadores	Problemas	Causas	Consecuencias
Clima laboral	Liderazgo participativo	El 36.52% de los trabajadores encuestados indicaron que en la institución casi nunca se evidencia un liderazgo participativo en la toma de decisiones dentro de la institución	<p>Predominio de estilos de liderazgo autoritario centrado en la toma de decisiones vertical.</p> <p>Limitada inclusión del personal en procesos de planificación, evaluación y toma de decisiones institucionales.</p> <p>Débil cultura organizacional orientada a la participación, comunicación horizontal y trabajo colaborativo.</p>	<p>Disminución el compromiso organizacional y sentido de pertenencia del personal.</p> <p>Baja motivación laboral, escasa iniciativa y limitada innovación en el desempeño de funciones.</p> <p>Incremento de conflictos internos, deterioro del clima institucional y reducción de la eficiencia organizacional.</p>
	Equidad	El 35.65% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca se toman	Falta de criterios claros, estandarizados y formalizados para la toma de decisiones institucionales.	Generación de desconfianza hacia la gestión institucional y debilitamiento de la credibilidad organizacional.

		decisiones con equidad, considerando la opinión de todos los colaboradores.	Centralización del poder en los niveles directivos, limitando la participación del personal en procesos clave.	Percepción de favoritismo y trato desigual entre los trabajadores
			Escasa transparencia en la comunicación de decisiones y en los criterios utilizados para su adopción.	Deterioro del clima laboral, afectando la cohesión organizacional y el trabajo en equipo.
	Claridad de funciones	El 32.17% de los trabajadores encuestados indicaron que las funciones solo a veces son claramente definidas y son comprendidas por el personal.	Falta de actualización periódica de los documentos de gestión, especialmente del Manual de Organización y Funciones (MOF).	Confusión en la asignación y cumplimiento de responsabilidades laborales.
Deficiente proceso de inducción al personal nuevo y ausencia de programas de reinducción.			Ineficiencia operativa y duplicidad o vacíos en la ejecución de funciones.	
Escasa socialización de funciones, roles y responsabilidades dentro de la institución.			Generación de conflictos laborales y dificultades en la coordinación interáreas.	
	Retroalimentación	El 36.52% de los trabajadores encuestados indicaron que la retroalimentación solo a veces es oportuna que permite mejorar el desempeño de los colaboradores.	Ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño con criterios e indicadores definidos.	Bajo desempeño laboral debido a la falta de orientación oportuna en las funciones.
Falta de una cultura organizacional orientada a la retroalimentación continua y constructiva.			Repetición de errores operativos y limitadas oportunidades de mejora individual.	
Escasa supervisión y seguimiento por parte de los directivos y jefes de área.			Desmotivación del personal y disminución del compromiso organizacional.	
	Trabajo colaborativo	El 38.26% de los trabajadores encuestados indicaron que en la institución a veces se promueve el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la institución.	Escasa integración y coordinación entre áreas funcionales de la institución.	Baja productividad institucional debido a la falta de articulación entre áreas.
Falta de actividades institucionales orientadas al trabajo en equipo y la colaboración.			Ambiente laboral tenso que dificulta la comunicación y cooperación.	
Presencia de conflictos interpersonales no gestionados adecuadamente.			Débil cohesión organizacional y limitado sentido de pertenencia del personal.	
	Respeto y convivencia	El 42.61% de los trabajadores encuestados indicaron que solo a veces existe un ambiente de respeto y convivencia entre los trabajadores.	Débil promoción y práctica de valores institucionales en las actividades cotidianas.	Presencia de conflictos interpersonales y dificultades en la interacción laboral.
Limitada consolidación de una cultura organizacional basada en el respeto, la inclusión y la convivencia armoniosa.			Desmotivación del personal y disminución del compromiso organizacional.	
Escasa gestión del clima laboral y ausencia de estrategias sistemáticas para su fortalecimiento.			Deterioro del clima organizacional, afectando la	

				productividad y el bienestar institucional.
	Reconocimiento	El 27.83% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca reciben reconocimiento del desempeño laboral del personal es justo y oportuno.	Falta de incentivos institucionales formales que valoren el desempeño del personal.	Desmotivación del personal y disminución del interés en el cumplimiento de funciones.
Ausencia de criterios claros y estandarizados para el reconocimiento laboral.			Bajo compromiso organizacional y limitada identificación con la institución.	
Débil cultura organizacional orientada a la valoración del esfuerzo y logros del personal.			Disminución del rendimiento laboral y de la productividad institucional.	
	Satisfacción laboral	El 33.91% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca perciben satisfacción laboral dentro de la institución.	Condiciones laborales limitadas (recursos, infraestructura y organización del trabajo).	Desinterés en las actividades laborales y baja motivación del personal.
Escasa implementación de estrategias de bienestar laboral orientadas al personal.			Disminución del compromiso organizacional y limitada identificación con la institución.	
Sobrecarga de funciones sin reconocimiento institucional adecuado.			Bajo desempeño laboral, afectando la productividad y calidad del servicio institucional.	
Desempeño organizacional	Cobertura del servicio	El 33.90% de los trabajadores encuestados indicaron que la cobertura del servicio solo a veces llega a todos los beneficiarios previstos.	Limitaciones logísticas que dificultan la atención oportuna en todas las zonas o poblaciones objetivo.	Exclusión de usuarios potenciales del servicio institucional.
			Insuficiente planificación estratégica de la cobertura de los servicios institucionales.	Desigualdad en el acceso a los servicios ofrecidos por la institución.
			Recursos institucionales restringidos (humanos, tecnológicos y financieros).	Percepción negativa de la institución por parte de los beneficiarios.
	Optimización del presupuesto	El 40.87% de los trabajadores encuestados indicaron que la optimización del presupuesto solo a veces permite lograr los objetivos planteados.	Deficiente planificación financiera en la asignación y ejecución de recursos institucionales.	Uso ineficiente de los recursos económicos disponibles.
			Limitada capacitación del personal en gestión presupuestal y control del gasto.	Retrasos en la ejecución de actividades y proyectos institucionales.
			Ausencia de mecanismos de control interno eficientes para el seguimiento del uso de recursos.	Limitaciones en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.
	Tiempo de ejecución	El 33.04% de los trabajadores encuestados indicaron que los procesos casi nunca cumplen	Procesos administrativos ineficientes, con actividades redundantes o mal estructuradas.	Retrasos en la atención de servicios institucionales.
			Falta de control y seguimiento de tiempos en la ejecución de procesos institucionales.	Insatisfacción de los usuarios internos y externos.

		los tiempos de ejecución de los procesos internos en tiempos establecidos.	Sobrecarga laboral del personal, que limita el cumplimiento oportuno de las tareas asignadas.	Disminución de la eficiencia institucional y del logro de resultados.
Reducción de reprocesos	El 34.78% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca se reducen los reprocesos en las actividades administrativas.	Falta de estandarización de procesos administrativos, generando variabilidad en la ejecución de tareas.	Incremento de reprocesos que afectan la eficiencia institucional.	
		Limitada capacitación del personal en procedimientos y buenas prácticas administrativas.	Pérdida de tiempo y recursos en la corrección de errores.	
		Ausencia de mecanismos de control de calidad y seguimiento de errores.	Disminución de la calidad del servicio brindado a los usuarios.	
Coordinación interáreas	El 42.61% de los trabajadores encuestados indicaron que la coordinación interáreas solo se da a veces la coordinación interáreas para el logro de los objetivos institucionales.	Falta de comunicación efectiva entre áreas, lo que limita el intercambio de información relevante.	- Duplicidad de funciones y esfuerzos entre áreas.	
		Estructura organizacional rígida que dificulta la articulación horizontal.	Retrasos en la ejecución de procesos institucionales.	
		Ausencia de mecanismos formales de coordinación interáreas.	Baja eficiencia institucional y dificultades en el logro de objetivos.	
Claridad de información	El 37.39% de los trabajadores encuestados indicaron que la información proporcionada a los usuarios internos y externos solo a veces es útil y eficaz la información proporcionada a los usuarios internos y externos.	Deficiente gestión de los canales de comunicación institucional, generando inconsistencias en la información difundida.	Desinformación en los usuarios internos y externos sobre los servicios institucionales.	
		Limitada capacitación del personal en comunicación efectiva y atención al usuario.	Errores en la interpretación de los procedimientos y servicios ofrecidos.	
		Ausencia de protocolos estandarizados para la elaboración y difusión de información institucional.	Disminución de la confianza hacia la institución y percepción negativa del servicio.	
Satisfacción del usuario	El 38.26% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca se percibe la satisfacción del usuario por los servicios ofrecidos.	Procesos administrativos burocráticos que dificultan una atención ágil y oportuna.	Incremento de quejas y reclamos por parte de los usuarios.	
		Limitada capacitación del personal en atención al usuario y trato adecuado.	Percepción negativa de los servicios institucionales.	
		Ausencia de mecanismos sistemáticos de evaluación de la calidad del servicio.	Pérdida de confianza en la institución por parte de los usuarios.	
Acceso equitativo	El 45.22% de los trabajadores encuestados	Falta de protocolos claros y estandarizados para la atención equitativa de los usuarios.	Desigualdad en el acceso a los servicios institucionales.	

		indicaron que el acceso equitativo a los servicios solo se garantiza a veces.	Limitada planificación en la cobertura de servicios institucionales.	Exclusión de determinados usuarios o grupos poblacionales.
			Deficiente difusión de los servicios y canales de acceso disponibles.	Percepción de inequidad en la atención, afectando la imagen institucional.
	Nivel de confianza	El 38.26% de los trabajadores encuestados indicaron que la ciudadanía mantiene un nivel de confianza en la institución y los servicios que ofrece.	Deficiencias en la calidad del servicio brindado a los usuarios.	Pérdida de credibilidad institucional ante la ciudadanía.
			Limitada transparencia en la gestión institucional y acceso a la información pública.	Disminución de la participación ciudadana en procesos institucionales.
			Escasa comunicación institucional con la ciudadanía.	Percepción negativa de los servicios ofrecidos por la institución.

## 9. Problemas

Variables	Indicadores	Problemas	Causas
Clima laboral	Liderazgo participativo	El 36.52% de los trabajadores encuestados indicaron que en la institución casi nunca se evidencia un liderazgo participativo en la toma de decisiones dentro de la institución	Predominio de estilos de liderazgo autoritario centrado en la toma de decisiones vertical.
			Limitada inclusión del personal en procesos de planificación, evaluación y toma de decisiones institucionales.
			Débil cultura organizacional orientada a la participación, comunicación horizontal y trabajo colaborativo.
	Equidad	El 35.65% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca se toman decisiones con equidad, considerando la opinión de todos los colaboradores.	Falta de criterios claros, estandarizados y formalizados para la toma de decisiones institucionales.
			Centralización del poder en los niveles directivos, limitando la participación del personal en procesos clave.
			Escasa transparencia en la comunicación de decisiones y en los criterios utilizados para su adopción.
	Claridad de funciones	El 32.17% de los trabajadores encuestados indicaron que las funciones solo a veces son claramente definidas y son comprendidas por el personal.	Falta de actualización periódica de los documentos de gestión, especialmente del Manual de Organización y Funciones (MOF).
			Deficiente proceso de inducción al personal nuevo y ausencia de programas de reinducción.
			Escasa socialización de funciones, roles y responsabilidades dentro de la institución.
	Retroalimentación	El 36.52% de los trabajadores encuestados indicaron que la retroalimentación solo a veces es oportuna que permite mejor el desempeño de los colaboradores.	Ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño con criterios e indicadores definidos.
			Falta de una cultura organizacional orientada a la retroalimentación continua y constructiva.
			Escasa supervisión y seguimiento por parte de los directivos y jefes de área.
	Trabajo colaborativo	El 38.26% de los trabajadores encuestados indicaron que en la institución a veces se promueve el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la institución.	Escasa integración y coordinación entre áreas funcionales de la institución.
			Falta de actividades institucionales orientadas al trabajo en equipo y la colaboración.
			Presencia de conflictos interpersonales no gestionados adecuadamente.
Respeto y convivencia	El 42.61% de los trabajadores encuestados indicaron que solo a veces existe un ambiente de respeto y convivencia entre los trabajadores.	Débil promoción y práctica de valores institucionales en las actividades cotidianas.	
		Limitada consolidación de una cultura organizacional basada en el respeto, la inclusión y la convivencia armoniosa.	
		Escasa gestión del clima laboral y ausencia de estrategias sistemáticas para su fortalecimiento.	
Reconocimiento	El 27.83% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca reciben reconocimiento del desempeño laboral del	Falta de incentivos institucionales formales que valoren el desempeño del personal.	
		Ausencia de criterios claros y estandarizados para el reconocimiento laboral.	
		Débil cultura organizacional orientada a la valoración del esfuerzo y logros del personal.	

		personal es justo y oportuno.	
	Satisfacción laboral	El 33.91% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca perciben satisfacción laboral dentro de la institución.	Condiciones laborales limitadas (recursos, infraestructura y organización del trabajo). Escasa implementación de estrategias de bienestar laboral orientadas al personal. Sobrecarga de funciones sin reconocimiento institucional adecuado.
Desempeño organizacional	Cobertura del servicio	El 33.90% de los trabajadores encuestados indicaron que la cobertura del servicio solo a veces llega a todos los beneficiarios previstos.	Limitaciones logísticas que dificultan la atención oportuna en todas las zonas o poblaciones objetivo.
			Insuficiente planificación estratégica de la cobertura de los servicios institucionales.
			Recursos institucionales restringidos (humanos, tecnológicos y financieros).
	Optimización del presupuesto	El 40.87% de los trabajadores encuestados indicaron que la optimización del presupuesto solo a veces permite lograr los objetivos planteados.	Deficiente planificación financiera en la asignación y ejecución de recursos institucionales.
			Limitada capacitación del personal en gestión presupuestal y control del gasto.
			Ausencia de mecanismos de control interno eficientes para el seguimiento del uso de recursos.
	Tiempo de ejecución	El 33.04% de los trabajadores encuestados indicaron que los procesos casi nunca cumplen los tiempos de ejecución de los procesos internos en tiempos establecidos.	Procesos administrativos ineficientes, con actividades redundantes o mal estructuradas.
			Falta de control y seguimiento de tiempos en la ejecución de procesos institucionales.
			Sobrecarga laboral del personal, que limita el cumplimiento oportuno de las tareas asignadas.
	Reducción de reprocesos	El 34.78% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca se reducen los reprocesos en las actividades administrativas.	Falta de estandarización de procesos administrativos, generando variabilidad en la ejecución de tareas.
Limitada capacitación del personal en procedimientos y buenas prácticas administrativas.			
Ausencia de mecanismos de control de calidad y seguimiento de errores.			
Coordinación interáreas	El 42.61% de los trabajadores encuestados indicaron que la coordinación interáreas solo se da a veces la coordinación interáreas para el logro de los objetivos institucionales.	Falta de comunicación efectiva entre áreas, lo que limita el intercambio de información relevante.	
		Estructura organizacional rígida que dificulta la articulación horizontal.	
		Ausencia de mecanismos formales de coordinación interáreas.	
Claridad de información	El 37.39% de los trabajadores encuestados indicaron que la información proporcionada a los usuarios internos y externos solo a veces es útil y eficaz la información proporcionada a los usuarios internos y externos.	Deficiente gestión de los canales de comunicación institucional, generando inconsistencias en la información difundida.	
		Limitada capacitación del personal en comunicación efectiva y atención al usuario.	
		Ausencia de protocolos estandarizados para la elaboración y difusión de información institucional.	
Satisfacción del usuario	El 38.26% de los trabajadores encuestados	Procesos administrativos burocráticos que dificultan una atención ágil y oportuna.	

		indicaron que casi nunca se percibe la satisfacción del usuario por los servicios ofrecidos.	Limitada capacitación del personal en atención al usuario y trato adecuado.
			Ausencia de mecanismos sistemáticos de evaluación de la calidad del servicio.
	Acceso equitativo	El 45.22% de los trabajadores encuestados indicaron que el acceso equitativo a los servicios solo se garantiza a veces.	Falta de protocolos claros y estandarizados para la atención equitativa de los usuarios.
			Limitada planificación en la cobertura de servicios institucionales.
			Deficiente difusión de los servicios y canales de acceso disponibles.
	Nivel de confianza	El 38.26% de los trabajadores encuestados indicaron que la ciudadanía mantiene un nivel de confianza en la institución y los servicios que ofrece.	Deficiencias en la calidad del servicio brindado a los usuarios.
			Limitada transparencia en la gestión institucional y acceso a la información pública.
Escasa comunicación institucional con la ciudadanía.			

## 10. Establecer soluciones

Indicadores	Problemas	Acciones de mejora
Liderazgo participativo	El 36.52% de los trabajadores encuestados indicaron que en la institución casi nunca se evidencia un liderazgo participativo en la toma de decisiones dentro de la institución	<p>Se propone implementar un sistema institucional de diagnóstico participativo del liderazgo, apoyado en herramientas técnicas y espacios de reflexión colectiva. El proceso se organizará en tres momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero, se diseñarán y validarán instrumentos como encuestas, entrevistas y guías de grupos focales, orientados a reconocer estilos de liderazgo y niveles de participación (primer mes).</li> <li>- Después, estos instrumentos se utilizarán e impulsarán dinámicas de grupo por áreas para recoger impresiones, identificar barreras y reconocer oportunidades de mejora (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se organizarán los resultados y se elaborará un informe técnico para comunicar al personal los hallazgos (tercer mes).</li> </ul> <p>En el proceso, se fomentará la participación activa a través de equipos por área, velando por la representatividad y el análisis conjunto.</p> <hr/> <p>Se planea implementar un programa institucional orientado a potenciar del liderazgo transformacional a través de acciones formativas y herramientas que estimulen la colaboración del personal. Su desarrollo se organizará en tres momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En primer lugar, se elaborará el programa de capacitación en liderazgo participativo, incluyendo temas relacionados con el trabajo colaborativo, la toma de decisiones conjunta y la comunicación efectiva (primer mes).</li> <li>- En el segundo mes, se desarrollarán talleres (presenciales) con metodologías activas y se formarán comités participativos por áreas (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, cada comité elaborará e implementará planes de mejora que refuercen la participación en la gestión institucional (tercer mes).</li> </ul> <p>Una cultura será promovida de manera transversal, a nivel organizacional, mediante la consolidación de una participación activa ámbitos para el diálogo, la consulta y los acuerdos conjuntos.</p> <hr/> <p>Se sugiere crear un sistema de seguimiento y evaluación del liderazgo participativo, basado en estrategias de coaching gerencial y un monitoreo constante. El proceso se estructura en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante, la primera fase, se definirá el proceso de coaching y se determinará los indicadores que permitan valorar el liderazgo participativo (primer mes).</li> <li>- Luego, se realizarán sesiones de coaching individuales y grupales, para directivos y responsables de área, con énfasis en el fortalecer las prácticas participativas (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se evaluarán los resultados por medio de encuestas comparativas, el análisis del clima institucional y procesos de retroalimentación permanentes (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá de manera transversal la mejora constante a través del seguimiento regular de los avances y la comunicación de los resultados favorece la transparencia institucional.</p>
Equidad	El 35.65% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca se toman decisiones con equidad, considerando la opinión de todos los colaboradores.	<p>Se propone aplicar políticas institucionales con el objetivo de garantizar decisiones justas y transparentes, que estén basadas en guías formales y en la generación de espacios participativos. Para su desarrollo, se consideran tres momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En primer término, se elaborarán los lineamientos institucionales que orienten los procesos de toma de decisiones (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, se procederá a la socialización de dichas políticas y a la conformación de comités participativos que faciliten la intervención del personal (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se realizará el monitoreo de la percepción de equidad a través de encuestas internas (tercer mes).</li> </ul>

		<p>De manera complementaria, se fomentará la transparencia institucional mediante la difusión periódica de decisiones relevantes, los criterios utilizados y los resultados alcanzados, empleando medios internos como comunicados, reuniones y paneles informativos.</p> <p>Se plantea reforzar la descentralización y la participación en la toma de decisiones mediante la formalización de espacios de consulta institucional. Su desarrollo se organiza en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero, se identificarán los procesos críticos en los que se concentran las decisiones, para precisar espacios de intervención (primer mes).</li> <li>- En segunda fase, se establecerán áreas de participación y las responsabilidades se repartirán entre los agentes involucrados (en el segundo mes).</li> <li>- Por último, se evaluará el grado de participación alcanzado y, en función de esto, se realizarán modificaciones en los procedimientos implementados (tercer mes).</li> </ul> <p>De forma transversal, se fomentará la corresponsabilidad en el manejo institucional, consolidando los procesos de toma de decisiones colegiada.</p> <p>Se propone establecer un sistema de rendición de cuentas y transparencia con el propósito de fortalecer la confianza en la institución. Su implementación se realizará en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero, se crearán mecanismos definidos de transparencia que den sustento al proceso (primer mes).</li> <li>- Segundo, se publicará de forma periódica las resoluciones institucionales, junto con los principios que las sustentan (segundo mes).</li> <li>- Por último, se examinará la percepción del personal acerca del grado de transparencia logrado y, a partir de estos, se implementarán las modificaciones necesarias en el sistema (tercer mes).</li> </ul> <p>Se fomentará una cultura de integridad institucional a lo largo del proceso, promoviendo prácticas duraderas de rendición de cuentas y el acceso puntual a información significativa.</p>
Claridad de funciones	El 32.17% de los trabajadores encuestados indicaron que las funciones solo a veces son claramente definidas y son comprendidas por el personal.	<p>Se plantea implementar un programa de formalización y actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF), respaldado en un proceso de revisión técnica y validación participativa. Su desarrollo será:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se revisará y actualizará el MOF, procurando su adecuación a las necesidades institucionales (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, el documento actualizado será socializado con el personal, asegurando su comprensión y apropiación (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se llevará a cabo el seguimiento del nivel de aplicación del MOF en las actividades diarias (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se promoverá la formalización organizacional con la estandarización de funciones y su actualización.</p> <p>Implementar programas de inducción y reinducción al personal, para reforzar la comprensión de funciones. Comprenderá en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño del programa de inducción y reinducción (primer mes).</li> <li>- Ejecución de sesiones de capacitación e inducción (segundo mes).</li> <li>- Evaluación del nivel de comprensión de funciones (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la integración del personal a través de procesos formativos constantes.</p> <p>Fortalecer la difusión permanente de funciones y responsabilidades, mediante estrategias de comunicación interna. Se desplegará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de estrategias de comunicación interna (primer mes).</li> <li>- Implementación de la difusión institucional (segundo mes).</li> <li>- Evaluación de la efectividad de la difusión (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la claridad organizacional mediante la difusión permanente y accesible de roles y responsabilidades.</p>
Retroalimentación	El 36.52% de los trabajadores encuestados	Establecer un sistema institucional para evaluación del rendimiento con retroalimentación constante, utilizando criterios técnicos e instrumentos estandarizados. Se llevará a cabo en tres etapas:

	<p>indicaron que la retroalimentación solo a veces es oportuna que permite mejor el desempeño de los colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de indicadores para el desempeño (primer mes).</li> <li>- Implementación de evaluaciones periódicas (segundo mes).</li> <li>- Aplicación de retroalimentación y seguimiento (tercer mes).</li> </ul> <p>Se fomentará la mejora continua mediante reuniones periódicas para evaluar el desempeño y brindar retroalimentación.</p> <p>Consolidar la cultura organizacional de retroalimentación continua con estrategias formativas y prácticas institucionales. Se realizará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del programa de sensibilización acerca de la importancia del feedback (primer mes).</li> <li>- Ejecución de talleres de capacitación sobre retroalimentación (segundo mes).</li> <li>- Evaluación del cambio cultural dentro de la institución (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá una cultura de confianza y apertura mediante la práctica permanente del feedback constructivo.</p> <p>Implementar un sistema de supervisión y asistencia constante orientado en el seguimiento del rendimiento laboral. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación del sistema de supervisión institucional (primer mes).</li> <li>- Ejecución de procesos de seguimiento y supervisión (segundo mes).</li> <li>- Análisis del impacto de la supervisión (tercer mes).</li> </ul> <p>Se iniciará de manera permanente el acompañamiento como estrategia para mejorar el desempeño laboral y mitigar errores.</p>
<p>Trabajo colaborativo</p>	<p>El 38.26% de los trabajadores encuestados indicaron que en la institución a veces se promueve el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la institución.</p>	<p>Se propone desarrollar un programa de integración institucional enfocado en actividades colaborativas, con el propósito de fortalecer el trabajo en equipo. Se organizará en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primera etapa, se llevará a cabo un diagnóstico de las relaciones interpersonales, para determinar dinámicas existentes y posibles fricciones (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, desarrollarán talleres orientados al trabajo en equipo, priorizando la participación y el aprendizaje conjunto (segundo mes).</li> <li>- En un tercer momento, se efectuará el seguimiento del clima laboral a fin de evaluar los avances (tercer mes).</li> </ul> <p>La cohesión organizacional se impulsará de manera transversal a través de estrategias de mediación de conflictos, dinámicas grupales y espacios de interacción.</p> <p>Se plantea fortalecer la coordinación entre áreas a través del establecimiento de áreas formales de colaboración, orientados a la gestión compartida de los procesos institucionales. Se estructurará de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se identificarán los procesos que requieren una mayor articulación interáreas, para delimitar prioridades de intervención (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, se pondrán en marcha reuniones de coordinación y dinámicas de trabajo colaborativo que promuevan la interacción entre equipos (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, examinará la eficacia de las coordinaciones, teniendo en cuenta lo que se ha logrado y las impresiones del personal (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se fomentará la colaboración institucional mediante la gestión conjunta y el fortalecimiento de la corresponsabilidad en los procesos.</p> <p>Se sugiere poner un funcionamiento un sistema para gestionar y prevenir conflictos interpersonales, orientado a mejorar la convivencia en el ambiente de trabajo. El proceso se organizará en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se elaborará protocolos específicos para la gestión de conflictos, procurando criterios claros de acción (primer mes).</li> <li>- Se desarrollarán acciones de capacitación dirigidas al personal, enfocados en la solución constructiva de conflictos (segundo mes).</li> <li>- Se pondrá en marcha el sistema y se evaluará su funcionamiento en la práctica institucional (tercer mes).</li> </ul>

		De manera transversal, se impulsará un espacio laboral armonioso, favoreciendo el adecuado tratamiento y la atención oportuna de los conflictos.
Respeto y convivencia	El 42.61% de los trabajadores encuestados indicaron que solo a veces existe un ambiente de respeto y convivencia entre los trabajadores.	<p>Se sugiere establecer un programa de potenciación de la cultura organizacional, enfocado en fomentar la convivencia y los valores institucionales fundamentada en el respeto. El procedimiento se estructurará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se llevará a cabo una evaluación de la cultura organizacional para reconocer percepciones y prácticas; y áreas que necesitan mejoras (primer mes).</li> <li>- Después, se desarrollarán talleres enfocados en los valores y convivencia, que propicia la reflexión y el compromiso del equipo (segundo mes).</li> <li>- En una tercera etapa, se evaluará el clima laboral con el propósito de evaluar las modificaciones producidas (mes tres).</li> </ul> <p>Se fomentará de manera transversal, mediante campañas, el respeto institucional permanente de concienciación, la propagación de valores y la consolidación de la cohabitación en el ambiente de trabajo.</p> <p>Se propone consolidar la gestión del clima laboral a través de estrategias institucionales sostenidas, que busquen mejorar el bienestar de los empleados. Su desarrollo se estructura en tres etapas interconectadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se elaborará un plan de gestión del clima laboral que defina directrices y acciones prioritarias (primer mes).</li> <li>- Después, se pondrán en marcha actividades de bienestar e integración, buscando tener un impacto directo en las dinámicas internas de trabajo (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se valorará el efecto de las acciones realizadas en relación con el aspecto del clima laboral, teniendo en cuenta percepciones en la forma de resultados que se pueden observar (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se promoverá el bienestar de la institución mediante acciones sostenidas que fortalezcan el sentido de motivación y de pertenencia.</p> <p>Se piensa poner en marcha un sistema de impulso y cuidado de los valores institucionales a fin de establecer una cultura corporativa constante. El proceso quedará organizado en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se definirán y compartirán los valores institucionales, procurando la comprensión y sintonía con la dinámica de la organización (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se realizarán campañas institucionales orientadas a visibilizar y fomentar en la práctica dichos valores cotidianamente, en el segundo mes.</li> <li>- Por último, se evaluará el nivel de apropiación de los valores de parte del personal, con base en evidencias de su incorporación al quehacer institucional (tercer mes).</li> </ul> <p>De forma transversal, se impulsará una cultura de la organización firme mediante la vivencia continua de los valores institucionales.</p>
Reconocimiento	El 27.83% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca reciben reconocimiento del desempeño laboral del personal es justo y oportuno.	<p>Se propone la creación de un sistema institucional de reconocimiento del rendimiento basado en criterios objetivos y medios formales de incentive. Su desarrollo se organizará en 3 momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se establecerán los criterios para su reconocimiento, buscando que sean claros y coherentes los objetivos institucionales (mes primero).</li> <li>- Más adelante, se pondrán en marcha incentivos que valoren el rendimiento del personal de acuerdo con estos criterios (2º mes).</li> <li>- Por último, se estudiará impacto motivacional generado, tanto a nivel de percepciones como resultados observables (mes tres).</li> </ul> <p>De manera transversal, se impulsará la evaluación del desempeño mediante incentivos simbólicos, la divulgación de fortalecimiento de una cultura de logros organizacionales centrada en el reconocimiento.</p>

		<p>Se plantea el fortalecimiento de una cultura orientada al reconocimiento mediante estrategias de concienciación y prácticas institucionales coherentes. El proceso quedará organizado en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se diseñarán acciones de sensibilización que destacan la importancia del reconocimiento de la dinámica laboral (primer mes).</li> <li>- Después, se lanzarán campañas institucionales orientadas a reforzar y visibilizar estas prácticas cotidianas (mes 2).</li> <li>- Por último, se valorará el cambio cultural conseguido en la institución, tomando en cuenta evidencias de cambio en las actitudes y comportamientos (3 mes).</li> </ul> <p>Como transversal se promoverá una cultura positiva organizacional por medio de las prácticas continuas de reconocimiento.</p> <hr/> <p>Se plantea implementar mecanismos de seguimiento y mejora del sistema de reconocimiento, con el propósito de asegurar su sostenibilidad en el tiempo. El proceso se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se elaborarán mecanismos de seguimiento que faciliten observar de manera sistemática la aplicación del sistema (el primer mes).</li> <li>- Se hará monitoreo posterior de su aplicación a la dinámica institucional (segundo mes).</li> <li>- Y, por último, se probará su funcionamiento y, a partir de los resultados obtenidos, se introducirán mejoras continuas (3º mes).</li> </ul> <p>De manera transversal se promoverá la viabilidad del sistema mediante el seguimiento permanente y la optimización.</p>
Satisfacción laboral	El 33.91% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca perciben satisfacción laboral dentro de la institución.	<p>Se piensa llevar a cabo un programa integral de salud laboral, orientado a aumentar el nivel de satisfacción del personal por medio de operaciones de reconocimiento, equilibrio entre la vida personal y el trabajo, y fortalecimiento del clima de la organización. Se organizará su implementación en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se hará un diagnóstico del nivel de satisfacción laboral, a fin de detectar necesidades y prioridades (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se diseñarán y realizarán actividades de bienestar adaptadas a dichas demandas, procurando su correcta articulación con la dinámica institucional (segundo mes de vigencia).</li> <li>- Por último, se estudiará la incidencia del programa, teniendo en cuenta cambios en la percepción y las condiciones de trabajo (tercer mes).</li> </ul> <p>De forma transversal, se promoverá la participación activa del personal en el diseño y desarrollo de las acciones garantizando su pertinencia, aceptación y permanencia.</p> <hr/> <p>Se plantea el fortalecimiento del sistema de reconocimiento institucional con el objetivo de valorar el desempeño y el esfuerzo de la gente. Se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se establecerán criterios y mecanismos de reconocimiento, buscando su claridad y coherencia con los objetivos institucionales (mes 1).</li> <li>- Después se pondrán en marcha estrategias de reconocimiento que destacaren la contribución del personal en el desarrollo de sus funciones (2 mes).</li> <li>- Por último, se valorará el impacto de estas acciones en la motivación del trabajo, tanto a nivel de percepciones como evidencias de cambio, en el tercer mes.</li> </ul> <p>De manera transversal, impulsaremos una cultura de valoración del capital humano con prácticas de reconocimiento equitativas y oportunas.</p> <hr/> <p>Se plantea optimizar la distribución de funciones y la carga laboral, con el fin de mejorar el equilibrio en el trabajo. El proceso se organizará en tres etapas.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se realizará un diagnóstico de la carga laboral por áreas, para detectar desequilibrios y necesidades de ajuste (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se realizará la reorganización de funciones, procurando una distribución más equitativa de las responsabilidades (2 mes).</li> <li>- Por último, se estudiará el grado de equilibrio laboral logrado, teniendo en cuenta tanto la percepción del personal y los resultados observables (3 mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, impulsaremos el equilibrio laboral a través de una gestión adecuada de funciones y responsabilidades.</p>
Cobertura del servicio	El 33.90% de los trabajadores encuestados indicaron que la cobertura del servicio solo a veces llega a todos los beneficiarios previstos.	<p>Se plantea la implementación de un plan de ampliación de la cobertura institucional, basado en estrategias de descentralización y digitalización de servicios. Su desarrollo quedará organizado en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se hará un diagnóstico de la cobertura realmente de la población asistida, para identificar brechas y oportunidades de mejora (mes primero).</li> <li>- Después, se implementarán estrategias de atención virtual y desconcentrada que permita se amplíe el radio de acción de los servicios (segundo mes).</li> <li>- Por último, se evaluará el nivel de cobertura logrado como el contentamiento de los usuarios, teniendo en cuenta información cualitativa y cuantitativa (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se impulsará campañas informativas para el acceso equitativo de los servicios institucionales, los canales de atención disponibles y los derechos de los usuarios.</p>
		<p>Se propone reforzar la planificación estratégica de la cobertura de servicio, para optimizar la asignación de los recursos institucionales. El proceso se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se estudiarán los recursos disponibles con relación a las necesidades de cobertura, con el fin de identificar brechas y prioridades de intervención (mes primero).</li> <li>- Se hará un plan posterior de cobertura que articule los recursos de una manera coherente con los objetivos institucionales, segundo mes.</li> <li>- Por último, se hará el seguimiento y la evaluación de la ejecución del plan, teniendo en cuenta los resultados alcanzados como nivel de ejecución (3 mes).</li> </ul> <p>De forma transversal, se impulsará una gestión eficiente de la planificación basada en evidencias y resultados.</p>
		<p>Se plantea la implementación de estrategias orientadas a optimizar los recursos institucionales, con el fin de ampliar la capacidad de atención. Se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se identificarán oportunidades de mejora en el uso de los recursos disponibles, para reconocer posibles ajustes (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se activarán medidas de optimización alineadas a las necesidades institucionales (segundo mes).</li> <li>- Por último, se analizará el impacto que tuvieron dichas acciones sobre la eficiencia y la capacidad de respuesta de la institución (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la sostenibilidad institucional de manera transversal con un uso eficaz y estratégico de los recursos con que cuenta.</p>
Optimización del presupuesto	El 40.87% de los trabajadores encuestados indicaron que la optimización del presupuesto solo a veces permite lograr los	<p>Se piensa llevar a cabo un programa de fortalecimiento de la gestión de presupuestos institucional orientado a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos. El desarrollo se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se hará una evaluación de la ejecución presupuestaria a fin de detectar vacíos, patrones de consumo y aspectos de mejora (primer mes).</li> <li>- Más adelante se desarrollará capacitación para la gestión financiera y el control del gasto, orientadas al personal responsable a fin de fortalecer sus habilidades técnicas (segundo mes).</li> </ul>

	objetivos planteados.	<p>- Por último, se pondrán en marcha mecanismos de seguimiento y control que permitan un control continuo del uso de recursos (mes 3). De manera transversal se promoverá la mediante la transparencia y la eficiencia revisiones internas periódicas y la difusión de informes financieros de la institución.</p> <p>Se plantea el fortalecimiento de la planificación financiera institucional, con el objetivo de garantizar una adecuada asignación de los recursos. Tendrá el proceso tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se realizará un diagnóstico de la planificación financiera vigente para identificar limitaciones, brechas y oportunidades de mejora (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, se desarrollará un plan financiero institucional que articule objetivos, prioridades y disponibilidad de recursos (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se valorará el nivel de cumplimiento del plan, tomando en cuenta tanto los resultados conseguidos como la coherencia de la ejecución (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá de manera transversal la sostenibilidad institucional a través de una <u>planificación financiera orientada hacia resultados</u>.</p> <p>Se pretende implantar un sistema de control interno y auditoría institucional, orientado a lograr un uso eficiente de los recursos. El proceso quedará organizado en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se diseñarán los mecanismos de control interno que establezcan criterios, procedimientos y responsabilidades (mes uno).</li> <li>- Posteriormente se realizarán revisiones internas periódicas, a fin de comprobar el cumplimiento de los procesos establecidos (mes 2).</li> <li>- Por último, se comprobará el funcionamiento del sistema y con base en los resultados obtenidas se introducirán mejoras continua (tercer mes).</li> </ul> <p>Así transversal, se promoverá la gestión transparente por medio del control permanente y la responsabilidad institucional.</p>
Tiempo de ejecución	El 33.04% de los trabajadores encuestados indicaron que los procesos casi nunca cumplen los tiempos de ejecución de los procesos internos en tiempos establecidos.	<p>Se plantea la implementación de un programa de optimización de los procesos administrativos basado en la gestión por resultados, con el objetivo de mejorar el cumplimiento de los tiempos establecidos. Se organizarán tres etapas para su desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se identificarán los procesos críticos y se analizarán los tiempos actuales de ejecución para reconocer cuellos de botella y oportunidades de mejora (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se reestructurarán los procesos y se fijarán cronogramas que guíen su ejecución de forma más eficaz (segundo mes).</li> <li>- Por último, se realizará el monitoreo del cumplimiento de los plazos mediante indicadores con que se pueda evaluar el desempeño de los procesos (mes tres).</li> </ul> <p>Se promoverá de manera transversal la eficiencia institucional mediante el uso de herramientas de gestión de control, el continuo seguimiento y mejora basados en resultados.</p> <p>Fortalecer el control y el seguimiento de los tiempos de ejecución, por medio de mecanismos institucionales de supervisión. Constará de tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diseño de los instrumentos de control de tiempos (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implantación de mecanismos de supervisión (mes dos).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de control de tiempos. (tercer mes)</li> </ul> <p>Se fomentará la disciplina organizacional por medio del control permanente y la supervisión eficaz.</p> <p>Optimizar la distribución de carga laboral del personal, orientada a mejorar la eficiencia en la operación. Se llevará a cabo en 3 fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico de la carga de trabajo por zona (el primer mes).</li> <li>- Fase 2: Redistribución de funciones y tareas, segundo mes.</li> <li>- Fase 3: Evaluación de impacto en la eficiencia en el tercer mes.</li> </ul>

		Se impulsará la eficiencia operativa a través de una correcta gestión del talento humano y de la organización del trabajo.
Reducción de reprocesos	El 34.78% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca se reducen los reprocesos en las actividades administrativas.	Implementar un sistema de gestión de calidad orientada a la reducción de errores administrativos, por la normalización de procesos y control continuó. Se llevará a cabo en tres etapas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Detección de errores frecuentes en el proceso (el primer mes).</li> <li>- Fase 2: Estandarización de procedimientos y entrenamiento (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de disminución de errores y mejora continua (mes tercero).</li> </ul> Se impulsará la calidad institucional con el control interno, el seguimiento de indicadores y continuo mejoramiento de los procesos.
		Fortalecer las habilidades del personal en gestión de calidad, dirigidas a evitar fallos en la administración. Se llevará a cabo en tres etapas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico de necesidades de capacitación (mes primero).</li> <li>- Fase 2: Ejecución de los programas de formación de calidad (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación del aprendizaje y aplicación en el trabajo (mes tercero).</li> </ul> Se impulsará una cultura de calidad con la formación continua y el aprendizaje de la organización.
		Implementar mecanismos de control de calidad y supervisión continua, orientados a garantizar la mejora sostenida. Se desarrollará en tres fases: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de procedimientos para el control de calidad (primer mes).</li> <li>- Ejecución de controles internos (segundo mes).</li> <li>- Evaluación y mejora continua del sistema (tercer mes).</li> </ul> Se promoverá la mejora constante a través de la evaluación sistemática, control permanente y la retroalimentación institucional.
Coordinación interáreas	El 42.61% de los trabajadores encuestados indicaron que la coordinación interáreas solo se da a veces la coordinación interáreas para el logro de los objetivos institucionales.	Implementar un sistema de coordinación interáreas por medio de la gestión colaborativa, mediante mecanismos formales y herramientas de tecnología. Se pondrá en marcha en tres etapas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de la articulación entre áreas (mes primero).</li> <li>- Presentación de plataformas de colaboración y reuniones periódicas (mes 2).</li> <li>- Valoración del progreso en la coordinación (tercer mes).</li> </ul> Se impulsará el trabajo articulado vía equipos interáreas, seguimiento institucional y fortalecimiento de la comunicación en la organización.
		Fortalecer la comunicación organizacional interna, orientada a mejorar la articulación entre áreas. Se desarrollará en tres fases: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico de los canales de comunicación interna (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de estrategias de comunicación interna (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de la efectividad de la comunicación (tercer mes).</li> </ul> Se promoverá una comunicación efectiva mediante el uso adecuado de canales formales y prácticas organizacionales claras.
		Implementar mecanismos de articulación institucional y gestión conjunta, orientados a optimizar procesos. Se desarrollará en tres fases: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Identificación de procesos críticos que requieren articulación (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de mesas de trabajo interáreas (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de la eficiencia en la articulación institucional (tercer mes).</li> </ul> Se promoverá la eficiencia institucional mediante la gestión conjunta, la corresponsabilidad y la integración de esfuerzos.
Claridad de información	El 37.39% de los trabajadores encuestados	Implementar un sistema de mejora de la comunicación institucional, orientada a fortalecer la accesibilidad y claridad de la información. Constará de tres etapas:

	<p>indicaron que la información proporcionada a los usuarios internos y externos solo a veces es útil y eficaz la información proporcionada a los usuarios internos y externos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de los canales de comunicación y nivel de entendimiento de la información (mes primero).</li> <li>- Implementación de los protocolos de clara comunicación y rediseño de formatos de información (segundo mes).</li> <li>- Evaluación de la comprensión de la información (marzo).</li> </ul> <p>Se impulsará la estandarización del uso de la información institucional mediante el de formatos claros, accesibles y coherentes en todos los canales de atención.</p> <p>Fortalecer las habilidades comunicativas del personal, con el fin de optimar la calidad de la atención al usuario. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de necesidades de capacitación en comunicación (primer mes).</li> <li>- Implementación de programas de capacitación en comunicación efectiva (segundo mes).</li> <li>- Evaluación del rendimiento comunicativo de los empleados (tercer mes).</li> </ul> <p>A través de una comunicación clara, empática y eficaz, se fomentará una cultura de servicio.</p> <p>Implementar dispositivos de control y mejora constante de la comunicación institucional, con el objeto de asegurar la calidad de la información. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de indicadores para la calidad comunicacional (primer mes).</li> <li>- Monitoreo de la comunicación institucional (segundo mes).</li> <li>- Evaluación y ajuste de estrategias comunicativas (tercer mes).</li> </ul> <p>La calidad institucional se fomentará a través de una mejora continua en la comunicación y un monitoreo constante.</p>
<p>Satisfacción del usuario</p>	<p>El 38.26% de los trabajadores encuestados indicaron que casi nunca se percibe la satisfacción del usuario por los servicios ofrecidos.</p>	<p>Implementar un programa que eleve la calidad del servicio, enfocado en mejorar la atención al usuario y la satisfacción de la institución. Se llevará a cabo en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del grado de satisfacción del usuario (primer mes).</li> <li>- Capacitación del personal y simplificación de procedimientos (segundo mes).</li> <li>- Implementación de métodos de evaluación continua (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá una cultura organizativa centrada en el usuario a través del monitoreo constante de la calidad del servicio y la mejora continua de los procesos de atención.</p> <p>Fortalecer las capacidades del personal en atención al usuario, orientadas a elevar la calidad del servicio. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de necesidades de capacitación (primer mes).</li> <li>- Ejecución de programas de capacitación (segundo mes).</li> <li>- Apreciación del rendimiento del personal (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá una cultura de atención apoyada en el respeto, la empatía y la eficiencia.</p> <p>Se propone establecer un sistema de gestión de quejas, reclamos y sugerencias, conducente a promover la mejora continua del servicio. El proceso se organizará en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se delinearán mecanismos de atención definiendo procesos, canales y tiempos de respuesta para la gestión de incidencias (primer mes).</li> <li>- A continuación, se pondrá en marcha el sistema de atención, certificando su adecuada articulación con los procedimientos institucionales (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se valorará su desempeño y, a partir de los resultados alcanzados se introducirán cambios para optimizar su funcionamiento (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se impulsará la mejora perenne mediante la atención oportuna de los incidentes y la inclusión de la retroalimentación de los usuarios.</p>

<p>Acceso equitativo</p>	<p>El 45.22% de los trabajadores encuestados indicaron que el acceso equitativo a los servicios solo se garantiza a veces.</p>	<p>Se propone implementar un programa para fortalecer el acceso igualitario a los servicios institucionales, con el fin de asegurar una atención en condiciones equivalentes para todo. Se organizará en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primera etapa, se realizará una calificación acerca del nivel de acceso, detectando brechas en la atención y grupos que podrían verse afectados (primer mes).</li> <li>- Después, se crearán e implementarán protocolos de atención equitativa, juntamente con estrategias de difusión que faciliten el uso y comprensión de los servicios (segundo mes).</li> <li>- Posteriormente, se examinará el grado de acceso y la cobertura lograda, teniendo en cuenta las percepciones, además de datos cuantitativos de los usuarios (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se promoverá la igualdad en la atención a través de campañas informativas permanentes, el seguimiento de la cobertura institucional y el perfeccionamiento de los procesos de acceso.</p> <p>Se plantea consolidar la planificación de la cobertura de los servicios, con el objetivo de garantizar un acceso equilibrado. El proceso se establecerá en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se realizará un diagnóstico de la cobertura actual, para determinar necesidades y brechas (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, se llevará adelante un plan de cobertura que incluya criterios de igualdad y atienda las solicitudes reales de los usuarios (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se evaluará el nivel de cumplimiento del plan, en base a los resultados y su efecto en el acceso a los servicios (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se promoverá la equidad a través de la planificación respaldada en las necesidades reales de los usuarios.</p> <p>Se plantea implementar mecanismos de control y monitoreo del acceso a los servicios, para asegurar la igualdad en la atención. El proceso se constituirá en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se trazarán indicadores de equidad que admitan medir de manera objetiva el acceso a los servicios (primer mes).</li> <li>- Consecutivamente, se realizará el monitoreo del acceso, teniendo en cuenta la cobertura y las situaciones de atención (segundo mes).</li> <li>- Por último, se evaluarán los resultados logrados y, en base a ello, se efectuarán mejoras continuas en el sistema (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se promoverá la paridad en la atención a través de la evaluación sistemática, el control permanente y el ajuste paulatino de los procesos.</p>
<p>Nivel de confianza</p>	<p>El 38.26% de los trabajadores encuestados indicaron que la ciudadanía mantiene un nivel de confianza en la institución y los servicios que ofrece.</p>	<p>Instituir un programa que fortalezca la confianza ciudadana, asentado en la comunicación, transparencia y optimización de los servicios de la institución. Contemplará en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico del nivel de confianza ciudadana (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de estrategias de transparencia, rendición de cuentas y comunicación institucional (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación del nivel de confianza y retroalimentación ciudadana (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la confianza institucional mediante la difusión permanente de resultados, la mejora continua del servicio y el fortalecimiento del vínculo con la ciudadanía.</p> <p>Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas institucional, orientadas a mejorar la credibilidad. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diseño de mecanismos de transparencia (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de prácticas de transparencia (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación del impacto de la transparencia (tercer mes).</li> </ul> <p>Implementar estrategias de comunicación y participación ciudadana, orientadas a fortalecer el vínculo con la institución. Se desarrollará en tres fases:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico de los canales de comunicación con la ciudadanía (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de estrategias de comunicación y participación (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de la participación y comunicación (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la confianza institucional mediante una comunicación abierta, bidireccional y participativa.</p>
--	--	--

## 11. Recursos para la implementación de estrategias

Estrategias	Recursos Humanos	Recursos Económicos	Recursos Tecnológicos	Tiempo
<p>Se propone implementar un sistema institucional de diagnóstico participativo del liderazgo, apoyado en herramientas técnicas y espacios de reflexión colectiva. El proceso se organizará en tres momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero, se diseñarán y validarán instrumentos como encuestas, entrevistas y guías de grupos focales, orientados a reconocer estilos de liderazgo y niveles de participación (primer mes).</li> <li>- Después, estos instrumentos se utilizarán e impulsarán dinámicas de grupo por áreas para recoger impresiones, identificar barreras y reconocer oportunidades de mejora (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se organizarán los resultados y se elaborará un informe técnico para comunicar al personal los hallazgos (tercer mes).</li> </ul> <p>En el proceso, se fomentará la participación activa a través de equipos por área, velando por la representatividad y el análisis conjunto.</p>	Área de Recursos Humanos	S/ 1,500	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, LMS institucional	4 meses (capacitaciones mensuales)
<p>Se planea implementar un programa institucional orientado a potenciar del liderazgo transformacional a través de acciones formativas y herramientas que estimulen la colaboración del personal. Su desarrollo se organizará en tres momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En primer lugar, se elaborará el programa de capacitación en liderazgo participativo, incluyendo temas relacionados con el trabajo colaborativo, la toma de decisiones conjunta y la comunicación efectiva (primer mes).</li> <li>- En el segundo mes, se desarrollarán talleres (presenciales) con metodologías activas y se formarán comités participativos por áreas (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, cada comité elaborará e implementará planes de mejora que refuercen la participación en la gestión institucional (tercer mes).</li> </ul> <p>Una cultura será promovida de manera transversal, a nivel organizacional, mediante la consolidación de una participación activa ámbitos para el diálogo, la consulta y los acuerdos conjuntos.</p>	Equipo de capacitación institucional y especialistas externos en liderazgo	S/ 2,000	Software de gestión, servidores, licencias, intranet institucional	4 meses (desarrollo e implementación progresiva)
<p>Se sugiere crear un sistema de seguimiento y evaluación del liderazgo participativo, basado en estrategias de coaching gerencial y un monitoreo constante. El proceso se estructura en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante, la primera fase, se definirá el proceso de coaching y se determinará los indicadores que permitan valorar el liderazgo participativo (primer mes).</li> <li>- Luego, se realizarán sesiones de coaching individuales y grupales, para directivos y responsables de área, con énfasis en el fortalecer las prácticas participativas (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se evaluarán los resultados por medio de encuestas comparativas, el análisis del clima institucional y procesos de retroalimentación permanentes (tercer mes).</li> </ul>	Dirección institucional y consultor externo	S/ 1,500	Sistemas de inversión pública (Invierte.pe), computadoras, internet	4 meses (formulación y gestión)

Se promoverá de manera transversal la mejora constante a través del seguimiento regular de los avances y la comunicación de los resultados favorece la transparencia institucional.				
<p>Se propone aplicar políticas institucionales con el objetivo de garantizar decisiones justas y transparentes, que estén basadas en guías formales y en la generación de espacios participativos. Para su desarrollo, se consideran tres momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En primer término, se elaborarán los lineamientos institucionales que orienten los procesos de toma de decisiones (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, se procederá a la socialización de dichas políticas y a la conformación de comités participativos que faciliten la intervención del personal (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se realizará el monitoreo de la percepción de equidad a través de encuestas internas (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera complementaria, se fomentará la transparencia institucional mediante la difusión periódica de decisiones relevantes, los criterios utilizados y los resultados alcanzados, empleando medios internos como comunicados, reuniones y paneles informativos.</p>	Área de Recursos Humanos	S/ 1,200	Software innovador, herramientas digitales, plataformas de automatización	4 meses (diseño e implementación)
<p>Se plantea reforzar la descentralización y la participación en la toma de decisiones mediante la formalización de espacios de consulta institucional. Su desarrollo se organiza en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero, se identificarán los procesos críticos en los que se concentran las decisiones, para precisar espacios de intervención (primer mes).</li> <li>- En segunda fase, se establecerán áreas de participación y las responsabilidades se repartirán entre los agentes involucrados (en el segundo mes).</li> <li>- Por último, se evaluará el grado de participación alcanzado y, en función de esto, se realizarán modificaciones en los procedimientos implementados (tercer mes).</li> </ul> <p>De forma transversal, se fomentará la corresponsabilidad en el manejo institucional, consolidando los procesos de toma de decisiones colegiada.</p>	Dirección institucional y jefes de área	S/ 1,300	Documentos digitales, repositorios institucionales	4 meses (elaboración y validación)
<p>Se propone establecer un sistema de rendición de cuentas y transparencia con el propósito de fortalecer la confianza en la institución. Su implementación se realizará en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero, se crearán mecanismos definidos de transparencia que den sustento al proceso (primer mes).</li> <li>- Segundo, se publicará de forma periódica las resoluciones institucionales, junto con los principios que las sustentan (segundo mes).</li> <li>- Por último, se examinará la percepción del personal acerca del grado de transparencia logrado y, a partir de estos, se implementarán las modificaciones necesarias en el sistema (tercer mes).</li> </ul> <p>Se fomentará una cultura de integridad institucional a lo largo del proceso, promoviendo prácticas duraderas de rendición de cuentas y el acceso puntual a información significativa.</p>	Comité de transparencia y equipo de gestión	S/ 1,000	Material audiovisual, plataformas virtuales	4 meses (talleres y seguimiento)
Se plantea implementar un programa de formalización y actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF), respaldado en un proceso de revisión técnica y validación participativa. Su desarrollo será:	Área de Recursos Humanos	S/ 1,000	Software de planificación y	4 meses (evaluación y ajuste)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se revisará y actualizará el MOF, procurando su adecuación a las necesidades institucionales (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, el documento actualizado será socializado con el personal, asegurando su comprensión y apropiación (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se llevará a cabo el seguimiento del nivel de aplicación del MOF en las actividades diarias (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se promoverá la formalización organizacional con la estandarización de funciones y su actualización.</p>			control, hojas de cálculo	
<p>Implementar programas de inducción y reinducción al personal, para reforzar la comprensión de funciones. Comprenderá en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño del programa de inducción y reinducción (primer mes).</li> <li>- Ejecución de sesiones de capacitación e inducción (segundo mes).</li> <li>- Evaluación del nivel de comprensión de funciones (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la integración del personal a través de procesos formativos constantes.</p>	Equipo de capacitación institucional	S/ 1,200	Sistemas de evaluación de desempeño, plataformas de capacitación	4 meses (implementación progresiva)
<p>Fortalecer la difusión permanente de funciones y responsabilidades, mediante estrategias de comunicación interna. Se desplegará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de estrategias de comunicación interna (primer mes).</li> <li>- Implementación de la difusión institucional (segundo mes).</li> <li>- Evaluación de la efectividad de la difusión (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la claridad organizacional mediante la difusión permanente y accesible de roles y responsabilidades.</p>	Dirección institucional y responsables de comunicación interna	S/ 800	Microsoft Teams, Google Workspace, intranet	4 meses (implementación y capacitación)
<p>Establecer un sistema institucional para evaluación del rendimiento con retroalimentación constante, utilizando criterios técnicos e instrumentos estandarizados. Se llevará a cabo en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de indicadores para el desempeño (primer mes).</li> <li>- Implementación de evaluaciones periódicas (segundo mes).</li> <li>- Aplicación de retroalimentación y seguimiento (tercer mes).</li> </ul> <p>Se fomentará la mejora continua mediante reuniones periódicas para evaluar el desempeño y brindar retroalimentación.</p>	Área de Recursos Humanos	S/ 1,500	Sistemas de gestión pública, software de modelado de procesos	4 meses (gestión y aprobación)
<p>Consolidar la cultura organizacional de retroalimentación continua con estrategias formativas y prácticas institucionales. Se realizará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del programa de sensibilización acerca de la importancia del feedback (primer mes).</li> <li>- Ejecución de talleres de capacitación sobre retroalimentación (segundo mes).</li> <li>- Evaluación del cambio cultural dentro de la institución (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá una cultura de confianza y apertura mediante la práctica permanente del feedback constructivo.</p>	Equipo de capacitación institucional	S/ 1,200	Plataformas de comunicación, correo institucional	4 meses (gestión de convenios)

<p>Implementar un sistema de supervisión y asistencia constante orientado en el seguimiento del rendimiento laboral. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación del sistema de supervisión institucional (primer mes).</li> <li>- Ejecución de procesos de seguimiento y supervisión (segundo mes).</li> <li>- Análisis del impacto de la supervisión (tercer mes).</li> </ul> <p>Se iniciará de manera permanente el acompañamiento como estrategia para mejorar el desempeño laboral y mitigar errores.</p>	Directivos y jefes de área	S/ 1,300	Plataforma virtual, materiales digitales	4 meses (capacitaciones periódicas)
<p>Se propone desarrollar un programa de integración institucional enfocado en actividades colaborativas, con el propósito de fortalecer el trabajo en equipo. Se organizará en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primera etapa, se llevará a cabo un diagnóstico de las relaciones interpersonales, para determinar dinámicas existentes y posibles fricciones (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, desarrollarán talleres orientados al trabajo en equipo, priorizando la participación y el aprendizaje conjunto (segundo mes).</li> <li>- En un tercer momento, se efectuará el seguimiento del clima laboral a fin de evaluar los avances (tercer mes).</li> </ul> <p>La cohesión organizacional se impulsará de manera transversal a través de estrategias de mediación de conflictos, dinámicas grupales y espacios de interacción.</p>	Área de Recursos Humanos	S/ 1,200	Sistemas de evaluación, plataformas internas	4 meses (diseño e implementación)
<p>Se plantea fortalecer la coordinación entre áreas a través del establecimiento de áreas formales de colaboración, orientados a la gestión compartida de los procesos institucionales. Se estructurará de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se identificarán los procesos que requieren una mayor articulación interáreas, para delimitar prioridades de intervención (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, se pondrán en marcha reuniones de coordinación y dinámicas de trabajo colaborativo que promuevan la interacción entre equipos (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, examinará la eficacia de las coordinaciones, teniendo en cuenta lo que se ha logrado y las impresiones del personal (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se fomentará la colaboración institucional mediante la gestión conjunta y el fortalecimiento de la corresponsabilidad en los procesos.</p>	Equipo de gestión institucional y jefes de área	S/ 1,300	Software de gestión de procesos, diagramadores	4 meses (análisis e implementación)
<p>Se sugiere poner un funcionamiento un sistema para gestionar y prevenir conflictos interpersonales, orientado a mejorar la convivencia en el ambiente de trabajo. El proceso se organizará en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se elaborará protocolos específicos para la gestión de conflictos, procurando criterios claros de acción (primer mes).</li> <li>- Se desarrollarán acciones de capacitación dirigidas al personal, enfocados en la solución constructiva de conflictos (segundo mes).</li> <li>- Se pondrá en marcha el sistema y se evaluará su funcionamiento en la práctica institucional (tercer mes).</li> </ul>	Comité de convivencia laboral o especialistas en gestión de conflictos	S/ 1,000	Plataformas virtuales, materiales interactivos	4 meses (capacitación y seguimiento)

De manera transversal, se impulsará un espacio laboral armonioso, favoreciendo el adecuado tratamiento y la atención oportuna de los conflictos.				
<p>Se sugiere establecer un programa de potenciación de la cultura organizacional, enfocado en fomentar la convivencia y los valores institucionales fundamentada en el respeto. El procedimiento se estructurará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se llevará a cabo una evaluación de la cultura organizacional para reconocer percepciones y prácticas; y áreas que necesitan mejoras (primer mes).</li> <li>- Después, se desarrollarán talleres enfocados en los valores y convivencia, que propicia la reflexión y el compromiso del equipo (segundo mes).</li> <li>- En una tercera etapa, se evaluará el clima laboral con el propósito de evaluar las modificaciones producidas (mes tres).</li> </ul> <p>Se fomentará de manera transversal, mediante campañas, el respeto institucional permanente de concienciación, la propagación de valores y la consolidación de la cohabitación en el ambiente de trabajo.</p>	Área de Recursos Humanos	S/ 1,100	Sistemas de respaldo de información, protocolos digitales	4 meses (diseño y validación)
<p>Se propone consolidar la gestión del clima laboral a través de estrategias institucionales sostenidas, que busquen mejorar el bienestar de los empleados. Su desarrollo se estructura en tres etapas interconectadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se elaborará un plan de gestión del clima laboral que defina directrices y acciones prioritarias (primer mes).</li> <li>- Después, se pondrán en marcha actividades de bienestar e integración, buscando tener un impacto directo en las dinámicas internas de trabajo (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se valorará el efecto de las acciones realizadas en relación con el aspecto del clima laboral, teniendo en cuenta percepciones en la forma de resultados que se pueden observar (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se promoverá el bienestar de la institución mediante acciones sostenidas que fortalezcan el sentido de motivación y de pertenencia.</p>	Equipo de gestión institucional	S/ 1,000	Herramientas colaborativas, actas digitales	4 meses (reuniones mensuales)
<p>Se piensa poner en marcha un sistema de impulso y cuidado de los valores institucionales a fin de establecer una cultura corporativa constante. El proceso quedará organizado en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se definirán y compartirán los valores institucionales, procurando la comprensión y sintonía con la dinámica de la organización (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se realizarán campañas institucionales orientadas a visibilizar y fomentar en la práctica dichos valores cotidianamente, en el segundo mes.</li> <li>- Por último, se evaluará el nivel de apropiación de los valores de parte del personal, con base en evidencias de su incorporación al quehacer institucional (tercer mes).</li> </ul> <p>De forma transversal, se impulsará una cultura de la organización firme mediante la vivencia continua de los valores institucionales.</p>	Comité de convivencia o valores institucionales	S/ 900	Sistemas de atención digital, encuestas de satisfacción	4 meses (implementación y evaluación)

<p>Se propone la creación de un sistema institucional de reconocimiento del rendimiento basado en criterios objetivos y medios formales de incentive. Su desarrollo se organizará en 3 momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se establecerán los criterios para su reconocimiento, buscando que sean claros y coherentes los objetivos institucionales (mes primero).</li> <li>- Más adelante, se pondrán en marcha incentivos que valoren el rendimiento del personal de acuerdo con estos criterios (2° mes).</li> <li>- Por último, se estudiará impacto motivacional generado, tanto a nivel de percepciones como resultados observables (mes tres).</li> </ul> <p>De manera transversal, se impulsará la evaluación del desempeño mediante incentivos simbólicos, la divulgación de fortalecimiento de una cultura de logros organizacionales centrada en el reconocimiento.</p>	<p>Área de Recursos Humanos</p>	<p>S/ 800</p>	<p>Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.</p>	<p>4 meses</p>
<p>Se plantea el fortalecimiento de una cultura orientada al reconocimiento mediante estrategias de concienciación y prácticas institucionales coherentes. El proceso quedará organizado en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se diseñarán acciones de sensibilización que destacan la importancia del reconocimiento de la dinámica laboral (primer mes).</li> <li>- Después, se lanzarán campañas institucionales orientadas a reforzar y visibilizar estas prácticas cotidianas (mes 2).</li> <li>- Por último, se valorará el cambio cultural conseguido en la institución, tomando en cuenta evidencias de cambio en las actitudes y comportamientos (3 mes).</li> </ul> <p>Como transversal se promoverá una cultura positiva organizacional por medio de las prácticas continuas de reconocimiento.</p>	<p>Dirección institucional y jefes de área</p>	<p>S/ 1,000</p>	<p>Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.</p>	<p>4 meses</p>
<p>Se plantea implementar mecanismos de seguimiento y mejora del sistema de reconocimiento, con el propósito de asegurar su sostenibilidad en el tiempo. El proceso se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se elaborarán mecanismos de seguimiento que faciliten observar de manera sistemática la aplicación del sistema (el primer mes).</li> <li>- Se hará monitoreo posterior de su aplicación a la dinámica institucional (segundo mes).</li> <li>- Y, por último, se probará su funcionamiento y, a partir de los resultados obtenidos, se introducirán mejoras continuas (3° mes).</li> </ul> <p>De manera transversal se promoverá la viabilidad del sistema mediante el seguimiento permanente y la optimización.</p>	<p>Comité de evaluación o gestión institucional</p>	<p>S/ 700</p>	<p>Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.</p>	<p>4 meses</p>
<p>Se piensa llevar a cabo un programa integral de salud laboral, orientado a aumentar el nivel de satisfacción del personal por medio de operaciones de reconocimiento, equilibrio entre la vida personal y el trabajo, y fortalecimiento del clima de la organización. Se organizará su implementación en tres momentos.</p>	<p>Área de Recursos Humanos</p>	<p>S/ 1,200</p>	<p>Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales</p>	<p>4 meses</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se hará un diagnóstico del nivel de satisfacción laboral, a fin de detectar necesidades y prioridades (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se diseñarán y realizarán actividades de bienestar adaptadas a dichas demandas, procurando su correcta articulación con la dinámica institucional (segundo mes de vigencia).</li> <li>- Por último, se estudiará la incidencia del programa, teniendo en cuenta cambios en la percepción y las condiciones de trabajo (tercer mes).</li> </ul> <p>De forma transversal, se promoverá la participación activa del personal en el diseño y desarrollo de las acciones garantizando su pertinencia, aceptación y permanencia.</p>			digitales, otros.	
<p>Se plantea el fortalecimiento del sistema de reconocimiento institucional con el objetivo de valorar el desempeño y el esfuerzo de la gente. Se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se establecerán criterios y mecanismos de reconocimiento, buscando su claridad y coherencia con los objetivos institucionales (mes 1).</li> <li>- Después se pondrán en marcha estrategias de reconocimiento que destacaren la contribución del personal en el desarrollo de sus funciones (2 mes).</li> <li>- Por último, se valorará el impacto de estas acciones en la motivación del trabajo, tanto a nivel de percepciones como evidencias de cambio, en el tercer mes.</li> </ul> <p>De manera transversal, impulsaremos una cultura de valoración del capital humano con prácticas de reconocimiento equitativas y oportunas.</p>	Dirección institucional y jefes de área	S/ 1,300	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Se plantea optimizar la distribución de funciones y la carga laboral, con el fin de mejorar el equilibrio en el trabajo. El proceso se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se realizará un diagnóstico de la carga laboral por áreas, para detectar desequilibrios y necesidades de ajuste (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se realizará la reorganización de funciones, procurando una distribución más equitativa de las responsabilidades (2 mes).</li> <li>- Por último, se estudiará el grado de equilibrio laboral logrado, teniendo en cuenta tanto la percepción del personal y los resultados observables (3 mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, impulsaremos el equilibrio laboral a través de una gestión adecuada de funciones y responsabilidades.</p>	Comité de bienestar laboral	S/ 1,000	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Se plantea la implementación de un plan de ampliación de la cobertura institucional, basado en estrategias de descentralización y digitalización de servicios. Su desarrollo quedará organizado en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se hará un diagnóstico de la cobertura realmente de la población asistida, para identificar brechas y oportunidades de mejora (mes primero).</li> <li>- Después, se implementarán estrategias de atención virtual y desconcentrada que permita se amplíe el radio de acción de los servicios (segundo mes).</li> </ul>	Equipo de planificación institucional	S/ 1,800	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses

<p>- Por último, se evaluará el nivel de cobertura logrado como el contentamiento de los usuarios, teniendo en cuenta información cualitativa y cuantitativa (tercer mes).</p> <p>De manera transversal, se impulsará campañas informativas para el acceso equitativo de los servicios institucionales, los canales de atención disponibles y los derechos de los usuarios.</p>				
<p>Se propone reforzar la planificación estratégica de la cobertura de servicio, para optimizar la asignación de los recursos institucionales. El proceso se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se estudiarán los recursos disponibles con relación a las necesidades de cobertura, con el fin de identificar brechas y prioridades de intervención (mes primero).</li> <li>- Se hará un plan posterior de cobertura que articule los recursos de una manera coherente con los objetivos institucionales, segundo mes.</li> <li>- Por último, se hará el seguimiento y la evaluación de la ejecución del plan, teniendo en cuenta los resultados alcanzados como nivel de ejecución (3 mes).</li> </ul> <p>De forma transversal, se impulsará una gestión eficiente de la planificación basada en evidencias y resultados.</p>	Equipo de planificación institucional	S/ 2,000	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Se plantea la implementación de estrategias orientadas a optimizar los recursos institucionales, con el fin de ampliar la capacidad de atención. Se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se identificarán oportunidades de mejora en el uso de los recursos disponibles, para reconocer posibles ajustes (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se activarán medidas de optimización alineadas a las necesidades institucionales (segundo mes).</li> <li>- Por último, se analizará el impacto que tuvieron dichas acciones sobre la eficiencia y la capacidad de respuesta de la institución (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la sostenibilidad institucional de manera transversal con un uso eficaz y estratégico de los recursos con que cuenta.</p>	Área de sistemas y jefes de área	S/ 1,200	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Se piensa llevar a cabo un programa de fortalecimiento de la gestión de presupuestos institucional orientado a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos. El desarrollo se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se hará una evaluación de la ejecución presupuestaria a fin de detectar vacíos, patrones de consumo y aspectos de mejora (primer mes).</li> <li>- Más adelante se desarrollará capacitación para la gestión financiera y el control del gasto, orientadas al personal responsable a fin de fortalecer sus habilidades técnicas (segundo mes).</li> <li>- Por último, se pondrán en marcha mecanismos de seguimiento y control que permitan un control continuo del uso de recursos (mes 3).</li> </ul> <p>De manera transversal se promoverá la mediante la transparencia y la eficiencia revisiones internas periódicas y la difusión de informes financieros de la institución.</p>	Oficina de Administración	S/ 1,500	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Se plantea el fortalecimiento de la planificación financiera institucional, con el objetivo de garantizar una adecuada asignación de los recursos. Tendrá el proceso tres etapas.</p>	Área de planificación y presupuesto	S/ 1,500	Plataforma virtual (Zoom/Meet),	4 meses

<ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se realizará un diagnóstico de la planificación financiera vigente para identificar limitaciones, brechas y oportunidades de mejora (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, se desarrollará un plan financiero institucional que articule objetivos, prioridades y disponibilidad de recursos (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se valorará el nivel de cumplimiento del plan, tomando en cuenta tanto los resultados conseguidos como la coherencia de la ejecución (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá de manera transversal la sostenibilidad institucional a través de una planificación financiera orientada hacia resultados.</p>			aulas, materiales digitales, otros.	
<p>Se pretende implantar un sistema de control interno y auditoría institucional, orientado a lograr un uso eficiente de los recursos. El proceso quedará organizado en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se diseñarán los mecanismos de control interno que establezcan criterios, procedimientos y responsabilidades (mes uno).</li> <li>- Posteriormente se realizarán revisiones internas periódicas, a fin de comprobar el cumplimiento de los procesos establecidos (mes 2).</li> <li>- Por último, se comprobará el funcionamiento del sistema y con base en los resultados obtenidas se introducirán mejoras continua (tercer mes).</li> </ul> <p>Así transversal, se promoverá la gestión transparente por medio del control permanente y la responsabilidad institucional.</p>	Órgano de control institucional o comité de auditoría	S/ 1,500	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Se plantea la implementación de un programa de optimización de los procesos administrativos basado en la gestión por resultados, con el objetivo de mejorar el cumplimiento de los tiempos establecidos. Se organizarán tres etapas para su desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se identificarán los procesos críticos y se analizarán los tiempos actuales de ejecución para reconocer cuellos de botella y oportunidades de mejora (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se reestructurarán los procesos y se fijarán cronogramas que guíen su ejecución de forma más eficaz (segundo mes).</li> <li>- Por último, se realizará el monitoreo del cumplimiento de los plazos mediante indicadores con que se pueda evaluar el desempeño de los procesos (mes tres).</li> </ul> <p>Se promoverá de manera transversal la eficiencia institucional mediante el uso de herramientas de gestión de control, el continuo seguimiento y mejora basados en resultados.</p>	Oficina de Control Institucional	S/ 1,500	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Fortalecer el control y el seguimiento de los tiempos de ejecución, por medio de mecanismos institucionales de supervisión. Constará de tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diseño de los instrumentos de control de tiempos (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implantación de mecanismos de supervisión (mes dos).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de control de tiempos. (tercer mes)</li> </ul> <p>Se fomentará la disciplina organizacional por medio del control permanente y la supervisión eficaz.</p>	Equipo de gestión institucional	S/ 1,300	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses

<p>Optimizar la distribución de carga laboral del personal, orientada a mejorar la eficiencia en la operación. Se llevará a cabo en 3 fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico de la carga de trabajo por zona (el primer mes).</li> <li>- Fase 2: Redistribución de funciones y tareas, segundo mes.</li> <li>- Fase 3: Evaluación de impacto en la eficiencia en el tercer mes.</li> </ul> <p>Se impulsará la eficiencia operativa a través de una correcta gestión del talento humano y de la organización del trabajo.</p>	Jefes de área	S/ 1,200	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Implementar un sistema de gestión de calidad orientada a la reducción de errores administrativos, por la normalización de procesos y control continuó. Se llevará a cabo en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Detección de errores frecuentes en el proceso (el primer mes).</li> <li>- Fase 2: Estandarización de procedimientos y entrenamiento (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de disminución de errores y mejora continua (mes tercero).</li> </ul> <p>Se impulsará la calidad institucional con el control interno, el seguimiento de indicadores y continuo mejoramiento de los procesos.</p>	Oficina de Control Interno	S/ 1,500	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Fortalecer las habilidades del personal en gestión de calidad, dirigidas a evitar fallos en la administración. Se llevará a cabo en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico de necesidades de capacitación (mes primero).</li> <li>- Fase 2: Ejecución de los programas de formación de calidad (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación del aprendizaje y aplicación en el trabajo (mes tercero).</li> </ul> <p>Se impulsará una cultura de calidad con la formación continua y el aprendizaje de la organización.</p>	Área de Recursos Humanos	S/ 1,200	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Implementar mecanismos de control de calidad y supervisión continua, orientados a garantizar la mejora sostenida. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de procedimientos para el control de calidad (primer mes).</li> <li>- Ejecución de controles internos (segundo mes).</li> <li>- Evaluación y mejora continua del sistema (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la mejora constante a través de la evaluación sistemática, control permanente y la retroalimentación institucional.</p>	Equipo de gestión institucional y jefes de área	S/ 1,300	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Implementar un sistema de coordinación interáreas por medio de la gestión colaborativa, mediante mecanismos formales y herramientas de tecnología. Se pondrá en marcha en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de la articulación entre áreas (mes primero).</li> <li>- Presentación de plataformas de colaboración y reuniones periódicas (mes 2).</li> <li>- Valoración del progreso en la coordinación (tercer mes).</li> </ul> <p>Se impulsará el trabajo articulado vía equipos interáreas, seguimiento institucional y fortalecimiento de la comunicación en la organización.</p>	Oficina de Administración	S/ 1,500	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales	4 meses

			digitales, otros.	
Fortalecer la comunicación organizacional interna, orientada a mejorar la articulación entre áreas. Se desarrollará en tres fases: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico de los canales de comunicación interna (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de estrategias de comunicación interna (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de la efectividad de la comunicación (tercer mes).</li> </ul> Se promoverá una comunicación efectiva mediante el uso adecuado de canales formales y prácticas organizacionales claras.	Equipo de gestión institucional	S/ 1,300	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
Implementar mecanismos de articulación institucional y gestión conjunta, orientados a optimizar procesos. Se desarrollará en tres fases: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Identificación de procesos críticos que requieren articulación (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de mesas de trabajo interáreas (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de la eficiencia en la articulación institucional (tercer mes).</li> </ul> Se promoverá la eficiencia institucional mediante la gestión conjunta, la corresponsabilidad y la integración de esfuerzos.	Jefes de área	S/ 1,200	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
Implementar un sistema de mejora de la comunicación institucional, orientada a fortalecer la accesibilidad y claridad de la información. Constará de tres etapas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de los canales de comunicación y nivel de entendimiento de la información (mes primero).</li> <li>- Implementación de los protocolos de clara comunicación y rediseño de formatos de información (segundo mes).</li> <li>- Evaluación de la comprensión de la información (marzo).</li> </ul> Se impulsará la estandarización del uso de la información institucional mediante el de formatos claros, accesibles y coherentes en todos los canales de atención.	Oficina de Administración	S/ 1,500	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
Fortalecer las habilidades comunicativas del personal, con el fin de optimar la calidad de la atención al usuario. Se desarrollará en tres fases: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de necesidades de capacitación en comunicación (primer mes).</li> <li>- Implementación de programas de capacitación en comunicación efectiva (segundo mes).</li> <li>- Evaluación del rendimiento comunicativo de los empleados (tercer mes).</li> </ul> A través de una comunicación clara, empática y eficaz, se fomentará una cultura de servicio.	Oficina de Administración o comunicación institucional	S/ 1,300	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
Implementar dispositivos de control y mejora constante de la comunicación institucional, con el objeto de asegurar la calidad de la información. Se desarrollará en tres fases: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de indicadores para la calidad comunicacional (primer mes).</li> </ul>	Equipo de gestión institucional	S/ 1,200	Plataforma virtual (Zoom/Meet),	4 meses

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo de la comunicación institucional (segundo mes).</li> <li>- Evaluación y ajuste de estrategias comunicativas (tercer mes).</li> </ul> <p>La calidad institucional se fomentará a través de una mejora continua en la comunicación y un monitoreo constante.</p>			aulas, materiales digitales, otros.	
<p>Implementar un programa que eleve la calidad del servicio, enfocado en mejorar la atención al usuario y la satisfacción de la institución. Se llevará a cabo en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del grado de satisfacción del usuario (primer mes).</li> <li>- Capacitación del personal y simplificación de procedimientos (segundo mes).</li> <li>- Implementación de métodos de evaluación continua (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá una cultura organizativa centrada en el usuario a través del monitoreo constante de la calidad del servicio y la mejora continua de los procesos de atención.</p>	Área de Recursos Humanos	S/ 1,500	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Fortalecer las capacidades del personal en atención al usuario, orientadas a elevar la calidad del servicio. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de necesidades de capacitación (primer mes).</li> <li>- Ejecución de programas de capacitación (segundo mes).</li> <li>- Apreciación del rendimiento del personal (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá una cultura de atención apoyada en el respeto, la empatía y la eficiencia.</p>	Oficina de Administración	S/ 1,300	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Se propone establecer un sistema de gestión de quejas, reclamos y sugerencias, conducente a promover la mejora continua del servicio. El proceso se organizará en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se delinearán mecanismos de atención definiendo procesos, canales y tiempos de respuesta para la gestión de incidencias (primer mes).</li> <li>- A continuación, se pondrá en marcha el sistema de atención, certificando su adecuada articulación con los procedimientos institucionales (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se valorará su desempeño y, a partir de los resultados alcanzados se introducirán cambios para optimizar su funcionamiento (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se impulsará la mejora perenne mediante la atención oportuna de los incidentes y la inclusión de la retroalimentación de los usuarios.</p>	Equipo de gestión institucional	S/ 1,200	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Se propone implementar un programa para fortalecer el acceso igualitario a los servicios institucionales, con el fin de asegurar una atención en condiciones equivalentes para todo. Se organizará en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primera etapa, se realizará una calificación acerca del nivel de acceso, detectando brechas en la atención y grupos que podrían verse afectados (primer mes).</li> <li>- Después, se crearán e implementarán protocolos de atención equitativa, juntamente con estrategias de difusión que faciliten el uso y comprensión de los servicios (segundo mes).</li> </ul>	Oficina de Administración	S/ 1,200	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posteriormente, se examinará el grado de acceso y la cobertura lograda, teniendo en cuenta las percepciones, además de datos cuantitativos de los usuarios (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se promoverá la igualdad en la atención a través de campañas informativas permanentes, el seguimiento de la cobertura institucional y el perfeccionamiento de los procesos de acceso.</p>				
<p>Se plantea consolidar la planificación de la cobertura de los servicios, con el objetivo de garantizar un acceso equilibrado. El proceso se establecerá en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se realizará un diagnóstico de la cobertura actual, para determinar necesidades y brechas (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, se llevará adelante un plan de cobertura que incluya criterios de igualdad y atienda las solicitudes reales de los usuarios (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se evaluará el nivel de cumplimiento del plan, en base a los resultados y su efecto en el acceso a los servicios (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se promoverá la equidad a través de la planificación respaldada en las necesidades reales de los usuarios.</p>	Equipo de planificación institucional	S/ 1,300	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Se plantea implementar mecanismos de control y monitoreo del acceso a los servicios, para asegurar la igualdad en la atención. El proceso se constituirá en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se trazarán indicadores de equidad que admitan medir de manera objetiva el acceso a los servicios (primer mes).</li> <li>- Consecutivamente, se realizará el monitoreo del acceso, teniendo en cuenta la cobertura y las situaciones de atención (segundo mes).</li> <li>- Por último, se evaluarán los resultados logrados y, en base a ello, se efectuarán mejoras continuas en el sistema (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se promoverá la paridad en la atención a través de la evaluación sistemática, el control permanente y el ajuste paulatino de los procesos.</p>	Área de atención al usuario	S/ 1,000	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Instituir un programa que fortalezca la confianza ciudadana, asentado en la comunicación, transparencia y optimización de los servicios de la institución. Contemplará en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico del nivel de confianza ciudadana (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de estrategias de transparencia, rendición de cuentas y comunicación institucional (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación del nivel de confianza y retroalimentación ciudadana (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la confianza institucional mediante la difusión permanente de resultados, la mejora continua del servicio y el fortalecimiento del vínculo con la ciudadanía.</p>	Oficina de Imagen Institucional	S/ 1,500	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses
<p>Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas institucional, orientadas a mejorar la credibilidad. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diseño de mecanismos de transparencia (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de prácticas de transparencia (segundo mes).</li> </ul>	Dirección institucional y equipo de gestión	S/ 1,300	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas,	4 meses

Fase 3: Evaluación del impacto de la transparencia (tercer mes).			materiales digitales, otros.	
<p>Implementar estrategias de comunicación y participación ciudadana, orientadas a fortalecer el vínculo con la institución. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico de los canales de comunicación con la ciudadanía (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de estrategias de comunicación y participación (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de la participación y comunicación (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la confianza institucional mediante una comunicación abierta, bidireccional y participativa.</p>	Área de atención al usuario	S/ 1,200	Plataforma virtual (Zoom/Meet), aulas, materiales digitales, otros.	4 meses

## 12. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	<p>Se propone implementar un sistema institucional de diagnóstico participativo del liderazgo, apoyado en herramientas técnicas y espacios de reflexión colectiva. El proceso se organizará en tres momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero, se diseñarán y validarán instrumentos como encuestas, entrevistas y guías de grupos focales, orientados a reconocer estilos de liderazgo y niveles de participación (primer mes).</li> <li>- Después, estos instrumentos se utilizarán e impulsarán dinámicas de grupo por áreas para recoger impresiones, identificar barreras y reconocer oportunidades de mejora (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se organizarán los resultados y se elaborará un informe técnico para comunicar al personal los hallazgos (tercer mes).</li> <li>- En el proceso, se fomentará la participación activa a través de equipos por área, velando por la representatividad y el análisis conjunto.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2	<p>Se planea implementar un programa institucional orientado a potenciar del liderazgo transformacional a través de acciones formativas y herramientas que estimulen la colaboración del personal. Su desarrollo se organizará en tres momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En primer lugar, se elaborará el programa de capacitación en liderazgo participativo, incluyendo temas relacionados con el trabajo colaborativo, la toma de decisiones conjunta y la comunicación efectiva (primer mes).</li> <li>- En el segundo mes, se desarrollarán talleres (presenciales) con metodologías activas y se formarán comités participativos por áreas (segundo mes).</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalmente, cada comité elaborará e implementará planes de mejora que refuercen la participación en la gestión institucional (tercer mes).</li> <li>- Una cultura será promovida de manera transversal, a nivel organizacional, mediante la consolidación de una participación activa ámbitos para el diálogo, la consulta y los acuerdos conjuntos.</li> </ul>																		
3	<p>Se sugiere crear un sistema de seguimiento y evaluación del liderazgo participativo, basado en estrategias de coaching gerencial y un monitoreo constante. El proceso se estructura en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante, la primera fase, se definirá el proceso de coaching y se determinará los indicadores que permitan valorar el liderazgo participativo (primer mes).</li> <li>- Luego, se realizarán sesiones de coaching individuales y grupales, para directivos y responsables de área, con énfasis en el fortalecer las prácticas participativas (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se evaluarán los resultados por medio de encuestas comparativas, el análisis del clima institucional y procesos de retroalimentación permanentes (tercer mes).</li> <li>- Se promoverá de manera transversal la mejora constante a través del seguimiento regular de los avances y la comunicación de los resultados favorece la transparencia institucional.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	<p>Se propone aplicar políticas institucionales con el objetivo de garantizar decisiones justas y transparentes, que estén basadas en guías formales y en la generación de espacios participativos. Para su desarrollo, se consideran tres momentos:</p>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En primer término, se elaborarán los lineamientos institucionales que orienten los procesos de toma de decisiones (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, se procederá a la socialización de dichas políticas y a la conformación de comités participativos que faciliten la intervención del personal (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se realizará el monitoreo de la percepción de equidad a través de encuestas internas (tercer mes).</li> <li>- De manera complementaria, se fomentará la transparencia institucional mediante la difusión periódica de decisiones relevantes, los criterios utilizados y los resultados alcanzados, empleando medios internos como comunicados, reuniones y paneles informativos.</li> </ul>																		
5	<p>Se plantea reforzar la descentralización y la participación en la toma de decisiones mediante la formalización de espacios de consulta institucional. Su desarrollo se organiza en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero, se identificarán los procesos críticos en los que se concentran las decisiones, para precisar espacios de intervención (primer mes).</li> <li>- En segunda fase, se establecerán áreas de participación y las responsabilidades se repartirán entre los agentes involucrados (en el segundo mes).</li> <li>- Por último, se evaluará el grado de participación alcanzado y, en función de esto, se realizarán modificaciones en los procedimientos implementados (tercer mes).</li> <li>- De forma transversal, se fomentará la corresponsabilidad en el manejo institucional,</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	consolidando los procesos de toma de decisiones colegiada.																		
6	<p>Se propone establecer un sistema de rendición de cuentas y transparencia con el propósito de fortalecer la confianza en la institución. Su implementación se realizará en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero, se crearán mecanismos definidos de transparencia que den sustento al proceso (primer mes).</li> <li>- Segundo, se publicará de forma periódica las resoluciones institucionales, junto con los principios que las sustentan (segundo mes).</li> <li>- Por último, se examinará la percepción del personal acerca del grado de transparencia logrado y, a partir de estos, se implementarán las modificaciones necesarias en el sistema (tercer mes).</li> <li>- Se fomentará una cultura de integridad institucional a lo largo del proceso, promoviendo prácticas duraderas de rendición de cuentas y el acceso puntual a información significativa.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	<p>Se plantea implementar un programa de formalización y actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF), respaldado en un proceso de revisión técnica y validación participativa. Su desarrollo será:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se revisará y actualizará el MOF, procurando su adecuación a las necesidades institucionales (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, el documento actualizado será socializado con el personal, asegurando su comprensión y apropiación (segundo mes).</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalmente, se llevará a cabo el seguimiento del nivel de aplicación del MOF en las actividades diarias (tercer mes).</li> <li>- De manera transversal, se promoverá la formalización organizacional con la estandarización de funciones y su actualización.</li> </ul>																		
8	<p>Implementar programas de inducción y reinducción al personal, para reforzar la comprensión de funciones. Comprenderá en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño del programa de inducción y reinducción (primer mes).</li> <li>- Ejecución de sesiones de capacitación e inducción (segundo mes).</li> <li>- Evaluación del nivel de comprensión de funciones (tercer mes).</li> <li>- Se promoverá la integración del personal a través de procesos formativos constantes.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	<p>Fortalecer la difusión permanente de funciones y responsabilidades, mediante estrategias de comunicación interna. Se desplegará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de estrategias de comunicación interna (primer mes).</li> <li>- Implementación de la difusión institucional (segundo mes).</li> <li>- Evaluación de la efectividad de la difusión (tercer mes).</li> <li>- Se promoverá la claridad organizacional mediante la difusión permanente y accesible de roles y responsabilidades.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
10	<p>Establecer un sistema institucional para evaluación del rendimiento con retroalimentación constante, utilizando criterios técnicos e instrumentos estandarizados. Se llevará a cabo en tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de indicadores para el desempeño (primer mes).</li> <li>- Implementación de evaluaciones periódicas (segundo mes).</li> <li>- Aplicación de retroalimentación y seguimiento (tercer mes).</li> <li>- Se fomentará la mejora continua mediante reuniones periódicas para evaluar el desempeño y brindar retroalimentación.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	<p>Consolidar la cultura organizacional de retroalimentación continua con estrategias formativas y prácticas institucionales. Se realizará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del programa de sensibilización acerca de la importancia del feedback (primer mes).</li> <li>- Ejecución de talleres de capacitación sobre retroalimentación (segundo mes).</li> <li>- Evaluación del cambio cultural dentro de la institución (tercer mes).</li> <li>- Se promoverá una cultura de confianza y apertura mediante la práctica permanente del feedback constructivo.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12	<p>Implementar un sistema de supervisión y asistencia constante orientado en el seguimiento del rendimiento laboral. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación del sistema de supervisión institucional (primer mes).</li> <li>- Ejecución de procesos de seguimiento y supervisión (segundo mes).</li> <li>- Análisis del impacto de la supervisión (tercer mes).</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	- Se iniciará de manera permanente el acompañamiento como estrategia para mejorar el desempeño laboral y mitigar errores.																		
13	<p>Se propone desarrollar un programa de integración institucional enfocado en actividades colaborativas, con el propósito de fortalecer el trabajo en equipo. Se organizará en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primera etapa, se llevará a cabo un diagnóstico de las relaciones interpersonales, para determinar dinámicas existentes y posibles fricciones (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, desarrollarán talleres orientados al trabajo en equipo, priorizando la participación y el aprendizaje conjunto (segundo mes).</li> <li>- En un tercer momento, se efectuará el seguimiento del clima laboral a fin de evaluar los avances (tercer mes).</li> <li>- La cohesión organizacional se impulsará de manera transversal a través de estrategias de mediación de conflictos, dinámicas grupales y espacios de interacción.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
14	<p>Se plantea fortalecer la coordinación entre áreas a través del establecimiento de áreas formales de colaboración, orientados a la gestión compartida de los procesos institucionales. Se estructurará de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se identificarán los procesos que requieren una mayor articulación interáreas, para delimitar prioridades de intervención (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, se pondrán en marcha reuniones de coordinación y dinámicas de trabajo colaborativo que promuevan la interacción entre equipos (segundo mes).</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalmente, examinará la eficacia de las coordinaciones, teniendo en cuenta lo que se ha logrado y las impresiones del personal (tercer mes).</li> <li>- De manera transversal, se fomentará la colaboración institucional mediante la gestión conjunta y el fortalecimiento de la corresponsabilidad en los procesos.</li> </ul>																		
15	<p>Se sugiere poner un funcionamiento un sistema para gestionar y prevenir conflictos interpersonales, orientado a mejorar la convivencia en el ambiente de trabajo. El proceso se organizará en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se elaborará protocolos específicos para la gestión de conflictos, procurando criterios claros de acción (primer mes).</li> <li>- Se desarrollarán acciones de capacitación dirigidas al personal, enfocados en la solución constructiva de conflictos (segundo mes).</li> <li>- Se pondrá en marcha el sistema y se evaluará su funcionamiento en la práctica institucional (tercer mes).</li> <li>- De manera transversal, se impulsará un espacio laboral armonioso, favoreciendo el adecuado tratamiento y la atención oportuna de los conflictos.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
16	<p>Se sugiere establecer un programa de potenciación de la cultura organizacional, enfocado en fomentar la convivencia y los valores institucionales fundamentada en el respeto. El procedimiento se estructurará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se llevará a cabo una evaluación de la cultura organizacional para reconocer percepciones y prácticas; y áreas que necesitan mejoras (primer mes).</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Después, se desarrollarán talleres enfocados en los valores y convivencia, que propicia la reflexión y el compromiso del equipo (segundo mes).</li> <li>- En una tercera etapa, se evaluará el clima laboral con el propósito de evaluar los modificaciones producidas (mes tres).</li> <li>- Se fomentará de manera transversal, mediante campañas, el respeto institucional permanente de concienciación, la propagación de valores y la consolidación de la cohabitación en el ambiente de trabajo.</li> </ul>																		
17	<p>Se propone consolidar la gestión del clima laboral a través de estrategias institucionales sostenidas, que busquen mejorar el bienestar de los empleados. Su desarrollo se estructura en tres etapas interconectadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se elaborará un plan de gestión del clima laboral que defina directrices y acciones prioritarias (primer mes).</li> <li>- Después, se pondrán en marcha actividades de bienestar e integración, buscando tener un impacto directo en las dinámicas internas de trabajo (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se valorará el efecto de las acciones realizadas en relación con el aspecto del clima laboral, teniendo en cuenta percepciones en la forma de resultados que se pueden observar (tercer mes).</li> <li>- De manera transversal, se promoverá el bienestar de la institución mediante acciones sostenidas que fortalezcan el sentido de motivación y de pertenencia.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
18	<p>Se piensa poner en marcha un sistema de impulso y cuidado de los valores institucionales a fin de establecer una cultura corporativa constante. El proceso quedará organizado en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se definirán y compartirán los valores institucionales, procurando la comprensión y sintonía con la dinámica de la organización (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se realizarán campañas institucionales orientadas a visibilizar y fomentar en la práctica dichos valores cotidianamente, en el segundo mes.</li> <li>- Por último, se evaluará el nivel de apropiación de los valores de parte del personal, con base en evidencias de su incorporación al quehacer institucional (tercer mes).</li> <li>- De forma transversal, se impulsará una cultura de la organización firme mediante la vivencia continua de los valores institucionales.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
19	<p>Se propone la creación de un sistema institucional de reconocimiento del rendimiento basado en criterios objetivos y medios formales de incentive. Su desarrollo se organizará en 3 momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se establecerán los criterios para su reconocimiento, buscando que sean claros y coherentes los objetivos institucionales (mes primero).</li> <li>- Más adelante, se pondrán en marcha incentivos que valoren el rendimiento del personal de acuerdo con estos criterios (2° mes).</li> <li>- Por último, se estudiará impacto motivacional generado, tanto a nivel de percepciones como resultados observables (mes tres).</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	- De manera transversal, se impulsará la evaluación del desempeño mediante incentivos simbólicos, la divulgación de fortalecimiento de una cultura de logros organizacionales centrada en el reconocimiento.																		
20	<p>Se plantea el fortalecimiento de una cultura orientada al reconocimiento mediante estrategias de concienciación y prácticas institucionales coherentes. El proceso quedará organizado en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se diseñarán acciones de sensibilización que destacan la importancia del reconocimiento de la dinámica laboral (primer mes).</li> <li>- Después, se lanzarán campañas institucionales orientadas a reforzar y visibilizar estas prácticas cotidianas (mes 2).</li> <li>- Por último, se valorará el cambio cultural conseguido en la institución, tomando en cuenta evidencias de cambio en las actitudes y comportamientos (3 mes).</li> <li>- Como transversal se promoverá una cultura positiva organizacional por medio de las prácticas continuas de reconocimiento.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
21	<p>Se plantea implementar mecanismos de seguimiento y mejora del sistema de reconocimiento, con el propósito de asegurar su sostenibilidad en el tiempo. El proceso se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se elaborarán mecanismos de seguimiento que faciliten observar de manera sistemática la aplicación del sistema (el primer mes).</li> <li>- Se hará monitoreo posterior de su aplicación a la dinámica institucional (segundo mes).</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Y, por último, se probará su funcionamiento y, a partir de los resultados obtenidos, se introducirán mejoras continuas (3° mes).</li> <li>- De manera transversal se promoverá la viabilidad del sistema mediante el seguimiento permanente y la optimización.</li> </ul>																		
22	<p>Se piensa llevar a cabo un programa integral de salud laboral, orientado a aumentar el nivel de satisfacción del personal por medio de operaciones de reconocimiento, equilibrio entre la vida personal y el trabajo, y fortalecimiento del clima de la organización. Se organizará su implementación en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se hará un diagnóstico del nivel de satisfacción laboral, a fin de detectar necesidades y prioridades (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se diseñarán y realizarán actividades de bienestar adaptadas a dichas demandas, procurando su correcta articulación con la dinámica institucional (segundo mes de vigencia).</li> <li>- Por último, se estudiará la incidencia del programa, teniendo en cuenta cambios en la percepción y las condiciones de trabajo (tercer mes).</li> <li>- De forma transversal, se promoverá la participación activa del personal en el diseño y desarrollo de las acciones garantizando su pertinencia, aceptación y permanencia.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
23	<p>Se plantea el fortalecimiento del sistema de reconocimiento institucional con el objetivo de valorar el desempeño y el esfuerzo de la gente. Se organizará en tres etapas.</p>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se establecerán criterios y mecanismos de reconocimiento, buscando su claridad y coherencia con los objetivos institucionales (mes 1).</li> <li>- Después se pondrán en marcha estrategias de reconocimiento que destacaren la contribución del personal en el desarrollo de sus funciones (2 mes).</li> <li>- Por último, se valorará el impacto de estas acciones en la motivación del trabajo, tanto a nivel de percepciones como evidencias de cambio, en el tercer mes.</li> <li>- De manera transversal, impulsaremos una cultura de valoración del capital humano con prácticas de reconocimiento equitativas y oportunas.</li> </ul>																		
24	<p>Se plantea optimizar la distribución de funciones y la carga laboral, con el fin de mejorar el equilibrio en el trabajo. El proceso se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se realizará un diagnóstico de la carga laboral por áreas, para detectar desequilibrios y necesidades de ajuste (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se realizará la reorganización de funciones, procurando una distribución más equitativa de las responsabilidades (2 mes).</li> <li>- Por último, se estudiará el grado de equilibrio laboral logrado, teniendo en cuenta tanto la percepción del personal y los resultados observables (3 mes).</li> <li>- De manera transversal, impulsaremos el equilibrio laboral a través de una gestión adecuada de funciones y responsabilidades.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
25	<p>Se plantea la implementación de un plan de ampliación de la cobertura institucional, basado en estrategias de descentralización y digitalización de servicios. Su desarrollo quedará organizado en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se hará un diagnóstico de la cobertura realmente de la población asistida, para identificar brechas y oportunidades de mejora (mes primero).</li> <li>- Después, se implementarán estrategias de atención virtual y desconcentrada que permita se amplíe el radio de acción de los servicios (segundo mes).</li> <li>- Por último, se evaluará el nivel de cobertura logrado como el contentamiento de los usuarios, teniendo en cuenta información cualitativa y cuantitativa (tercer mes).</li> <li>- De manera transversal, se impulsará campañas informativas para el acceso equitativo de los servicios institucionales, los canales de atención disponibles y los derechos de los usuarios.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
26	<p>Se propone reforzar la planificación estratégica de la cobertura de servicio, para optimizar la asignación de los recursos institucionales. El proceso se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa se estudiarán los recursos disponibles con relación a las necesidades de cobertura, con el fin de identificar brechas y prioridades de intervención (mes primero).</li> <li>- Se hará un plan posterior de cobertura que articule los recursos de una manera coherente con los objetivos institucionales, segundo mes.</li> <li>- Por último, se hará el seguimiento y la evaluación de la ejecución del plan, teniendo en cuenta los</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<p>resultados alcanzados como nivel de ejecución (3 mes).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De forma transversal, se impulsará una gestión eficiente de la planificación basada en evidencias y resultados.</li> </ul>																		
27	<p>Se plantea la implementación de estrategias orientadas a optimizar los recursos institucionales, con el fin de ampliar la capacidad de atención. Se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se identificarán oportunidades de mejora en el uso de los recursos disponibles, para reconocer posibles ajustes (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se activarán medidas de optimización alineadas a las necesidades institucionales (segundo mes).</li> <li>- Por último, se analizará el impacto que tuvieron dichas acciones sobre la eficiencia y la capacidad de respuesta de la institución (tercer mes).</li> <li>- Se promoverá la sostenibilidad institucional de manera transversal con un uso eficaz y estratégico de los recursos con que cuenta.</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
28	<p>Se piensa llevar a cabo un programa de fortalecimiento de la gestión de presupuestos institucional orientado a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos. El desarrollo se organizará en tres etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se hará una evaluación de la ejecución presupuestaria a fin de detectar vacíos, patrones de consumo y aspectos de mejora (primer mes).</li> <li>- Más adelante se desarrollará capacitación para la gestión financiera y el control del gasto, orientadas al</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<p>personal responsable a fin de fortalecer sus habilidades técnicas (segundo mes).</p> <p>- Por último, se pondrán en marcha mecanismos de seguimiento y control que permitan un control continuo del uso de recursos (mes 3).</p> <p>De manera transversal se promoverá la mediante la transparencia y la eficiencia revisiones internas periódicas y la difusión de informes financieros de la institución.</p>																		
29	<p>Se plantea el fortalecimiento de la planificación financiera institucional, con el objetivo de garantizar una adecuada asignación de los recursos. Tendrá el proceso tres etapas.</p> <p>- En una primera etapa se realizará un diagnóstico de la planificación financiera vigente para identificar limitaciones, brechas y oportunidades de mejora (primer mes).</p> <p>- Posteriormente, se desarrollará un plan financiero institucional que articule objetivos, prioridades y disponibilidad de recursos (segundo mes).</p> <p>- Finalmente, se valorará el nivel de cumplimiento del plan, tomando en cuenta tanto los resultados conseguidos como la coherencia de la ejecución (tercer mes).</p> <p>Se promoverá de manera transversal la sostenibilidad institucional a través de una planificación financiera orientada hacia resultados.</p>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
30	<p>Se pretende implantar un sistema de control interno y auditoría institucional, orientado a lograr un uso eficiente de los recursos. El proceso quedará organizado en tres momentos.</p>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se diseñarán los mecanismos de control interno que establezcan criterios, procedimientos y responsabilidades (mes uno).</li> <li>- Posteriormente se realizarán revisiones internas periódicas, a fin de comprobar el cumplimiento de los procesos establecidos (mes 2).</li> <li>- Por último, se comprobará el funcionamiento del sistema y con base en los resultados obtenidas se introducirán mejoras continua (tercer mes).</li> </ul> <p>Así transversal, se promoverá la gestión transparente por medio del control permanente y la responsabilidad institucional.</p>																		
31	<p>Se plantea la implementación de un programa de optimización de los procesos administrativos basado en la gestión por resultados, con el objetivo de mejorar el cumplimiento de los tiempos establecidos. Se organizarán tres etapas para su desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se identificarán los procesos críticos y se analizarán los tiempos actuales de ejecución para reconocer cuellos de botella y oportunidades de mejora (primer mes).</li> <li>- Posteriormente se reestructurarán los procesos y se fijarán cronogramas que guíen su ejecución de forma más eficaz (segundo mes).</li> <li>- Por último, se realizará el monitoreo del cumplimiento de los plazos mediante indicadores con que se pueda evaluar el desempeño de los procesos (mes tres).</li> </ul> <p>Se promoverá de manera transversal la eficiencia institucional mediante el uso de herramientas de gestión de control, el continuo seguimiento y mejora basados en resultados.</p>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
32	Fortalecer el control y el seguimiento de los tiempos de ejecución, por medio de mecanismos institucionales de supervisión. Constará de tres etapas: - Fase 1: Diseño de los instrumentos de control de tiempos (primer mes). - Fase 2: Implantación de mecanismos de supervisión (mes dos). - Fase 3: Evaluación de control de tiempos. (tercer mes) Se fomentará la disciplina organizacional por medio del control permanente y la supervisión eficaz.	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
33	Optimizar la distribución de carga laboral del personal, orientada a mejorar la eficiencia en la operación. Se llevará a cabo en 3 fases: - Fase 1: Diagnóstico de la carga de trabajo por zona (el primer mes). - Fase 2: Redistribución de funciones y tareas, segundo mes. - Fase 3: Evaluación de impacto en la eficiencia en el tercer mes. Se impulsará la eficiencia operativa a través de una correcta gestión del talento humano y de la organización del trabajo.	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
34	Implementar un sistema de gestión de calidad orientada a la reducción de errores administrativos, por la normalización de procesos y control continuó. Se llevará a cabo en tres etapas: - Fase 1: Detección de errores frecuentes en el proceso (el primer mes). - Fase 2: Estandarización de procedimientos y entrenamiento (segundo mes). - Fase 3: Evaluación de disminución de errores y mejora continua (mes tercero).	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Se impulsará la calidad institucional con el control interno, el seguimiento de indicadores y continuo mejoramiento de los procesos.																		
35	Fortalecer las habilidades del personal en gestión de calidad, dirigidas a evitar fallos en la administración. Se llevará a cabo en tres etapas: - Fase 1: Diagnóstico de necesidades de capacitación (mes primero). - Fase 2: Ejecución de los programas de formación de calidad (segundo mes). - Fase 3: Evaluación del aprendizaje y aplicación en el trabajo (mes tercero). Se impulsará una cultura de calidad con la formación continua y el aprendizaje de la organización.	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
36	Implementar mecanismos de control de calidad y supervisión continua, orientados a garantizar la mejora sostenida. Se desarrollará en tres fases: - Diseño de procedimientos para el control de calidad (primer mes). - Ejecución de controles internos (segundo mes). - Evaluación y mejora continua del sistema (tercer mes). Se promoverá la mejora constante a través de la evaluación sistemática, control permanente y la retroalimentación institucional.	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
37	Implementar un sistema de coordinación interáreas por medio de la gestión colaborativa, mediante mecanismos formales y herramientas de tecnología. Se pondrá en marcha en tres etapas: - Diagnóstico de la articulación entre áreas (mes primero).	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de plataformas de colaboración y reuniones periódicas (mes 2).</li> <li>- Valoración del progreso en la coordinación (tercer mes).</li> </ul> <p>Se impulsará el trabajo articulado vía equipos interáreas, seguimiento institucional y fortalecimiento de la comunicación en la organización.</p>																		
38	<p>Fortalecer la comunicación organizacional interna, orientada a mejorar la articulación entre áreas. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico de los canales de comunicación interna (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de estrategias de comunicación interna (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de la efectividad de la comunicación (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá una comunicación efectiva mediante el uso adecuado de canales formales y prácticas organizacionales claras.</p>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
39	<p>Implementar mecanismos de articulación institucional y gestión conjunta, orientados a optimizar procesos. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Identificación de procesos críticos que requieren articulación (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de mesas de trabajo interáreas (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de la eficiencia en la articulación institucional (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la eficiencia institucional mediante la gestión conjunta, la corresponsabilidad y la integración de esfuerzos.</p>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
40	<p>Implementar un sistema de mejora de la comunicación institucional, orientada a fortalecer la accesibilidad y claridad de la información. Constará de tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de los canales de comunicación y nivel de entendimiento de la información (mes primero).</li> <li>- Implementación de los protocolos de clara comunicación y rediseño de formatos de información (segundo mes).</li> <li>- Evaluación de la comprensión de la información (marzo).</li> </ul> <p>Se impulsará la estandarización del uso de la información institucional mediante el de formatos claros, accesibles y coherentes en todos los canales de atención.</p>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
41	<p>Fortalecer las habilidades comunicativas del personal, con el fin de optimar la calidad de la atención al usuario. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de necesidades de capacitación en comunicación (primer mes).</li> <li>- Implementación de programas de capacitación en comunicación efectiva (segundo mes).</li> <li>- Evaluación del rendimiento comunicativo de los empleados (tercer mes).</li> </ul> <p>A través de una comunicación clara, empática y eficaz, se fomentará una cultura de servicio.</p>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
42	<p>Implementar dispositivos de control y mejora constante de la comunicación institucional, con el objeto de asegurar la calidad de la información. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de indicadores para la calidad comunicacional (primer mes).</li> <li>- Monitoreo de la comunicación institucional (segundo mes).</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	- Evaluación y ajuste de estrategias comunicativas (tercer mes). La calidad institucional se fomentará a través de una mejora continua en la comunicación y un monitoreo constante.																		
43	Implementar un programa que eleve la calidad del servicio, enfocado en mejorar la atención al usuario y la satisfacción de la institución. Se llevará a cabo en tres etapas: - Evaluación del grado de satisfacción del usuario (primer mes). - Capacitación del personal y simplificación de procedimientos (segundo mes). - Implementación de métodos de evaluación continua (tercer mes). Se promoverá una cultura organizativa centrada en el usuario a través del monitoreo constante de la calidad del servicio y la mejora continua de los procesos de atención.	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
44	Fortalecer las capacidades del personal en atención al usuario, orientadas a elevar la calidad del servicio. Se desarrollará en tres fases: - Análisis de necesidades de capacitación (primer mes). - Ejecución de programas de capacitación (segundo mes). - Apreciación del rendimiento del personal (tercer mes). Se promoverá una cultura de atención apoyada en el respeto, la empatía y la eficiencia.	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
45	<p>Se propone establecer un sistema de gestión de quejas, reclamos y sugerencias, conducente a promover la mejora continua del servicio. El proceso se organizará en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se delinearán mecanismos de atención definiendo procesos, canales y tiempos de respuesta para la gestión de incidencias (primer mes).</li> <li>- A continuación, se pondrá en marcha el sistema de atención, certificando su adecuada articulación con los procedimientos institucionales (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se valorará su desempeño y, a partir de los resultados alcanzados se introducirán cambios para optimizar su funcionamiento (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se impulsará la mejora perenne mediante la atención oportuna de los incidentes y la inclusión de la retroalimentación de los usuarios.</p>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
46	<p>Se propone implementar un programa para fortalecer el acceso igualitario a los servicios institucionales, con el fin de asegurar una atención en condiciones equivalentes para todo. Se organizará en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primera etapa, se realizará una calificación acerca del nivel de acceso, detectando brechas en la atención y grupos que podrían verse afectados (primer mes).</li> <li>- Después, se crearán e implementarán protocolos de atención equitativa, juntamente con estrategias de difusión que faciliten el uso y comprensión de los servicios (segundo mes).</li> <li>- Posteriormente, se examinará el grado de acceso y la cobertura lograda, teniendo en cuenta las percepciones, además de datos cuantitativos de los usuarios (tercer mes).</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	De manera transversal, se promoverá la igualdad en la atención a través de campañas informativas permanentes, el seguimiento de la cobertura institucional y el perfeccionamiento de los procesos de acceso.																		
47	<p>Se plantea consolidar la planificación de la cobertura de los servicios, con el objetivo de garantizar un acceso equilibrado. El proceso se establecerá en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera fase, se realizará un diagnóstico de la cobertura actual, para determinar necesidades y brechas (primer mes).</li> <li>- Posteriormente, se llevará adelante un plan de cobertura que incluya criterios de igualdad y atienda las solicitudes reales de los usuarios (segundo mes).</li> <li>- Finalmente, se evaluará el nivel de cumplimiento del plan, en base a los resultados y su efecto en el acceso a los servicios (tercer mes).</li> </ul> <p>De manera transversal, se promoverá la equidad a través de la planificación respaldada en las necesidades reales de los usuarios.</p>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
48	<p>Se plantea implementar mecanismos de control y monitoreo del acceso a los servicios, para asegurar la igualdad en la atención. El proceso se constituirá en tres momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una primera etapa, se trazarán indicadores de equidad que admitan medir de manera objetiva el acceso a los servicios (primer mes).</li> <li>- Consecutivamente, se realizará el monitoreo del acceso, teniendo en cuenta la cobertura y las situaciones de atención (segundo mes).</li> </ul>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	- Por último, se evaluarán los resultados logrados y, en base a ello, se efectuarán mejoras continuas en el sistema (tercer mes). De manera transversal, se promoverá la paridad en la atención a través de la evaluación sistemática, el control permanente y el ajuste paulatino de los procesos.																		
49	Instituir un programa que fortalezca la confianza ciudadana, asentado en la comunicación, transparencia y optimización de los servicios de la institución. Contemplará en tres etapas: - Fase 1: Diagnóstico del nivel de confianza ciudadana (primer mes). - Fase 2: Implementación de estrategias de transparencia, rendición de cuentas y comunicación institucional (segundo mes). - Fase 3: Evaluación del nivel de confianza y retroalimentación ciudadana (tercer mes). Se promoverá la confianza institucional mediante la difusión permanente de resultados, la mejora continua del servicio y el fortalecimiento del vínculo con la ciudadanía.	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
50	Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas institucional, orientadas a mejorar la credibilidad. Se desarrollará en tres fases: - Fase 1: Diseño de mecanismos de transparencia (primer mes). - Fase 2: Implementación de prácticas de transparencia (segundo mes). Fase 3: Evaluación del impacto de la transparencia (tercer mes).	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
51	<p>Implementar estrategias de comunicación y participación ciudadana, orientadas a fortalecer el vínculo con la institución. Se desarrollará en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Diagnóstico de los canales de comunicación con la ciudadanía (primer mes).</li> <li>- Fase 2: Implementación de estrategias de comunicación y participación (segundo mes).</li> <li>- Fase 3: Evaluación de la participación y comunicación (tercer mes).</li> </ul> <p>Se promoverá la confianza institucional mediante una comunicación abierta, bidireccional y participativa.</p>	01/05/2026	31/08/2026	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

## VI. Conclusiones

Se estableció una propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, que constituye una respuesta integral a las debilidades encontradas. En el clima laboral, se evidenciaron problemas como liderazgo autoritario que no considera la opinión de los colaboradores, funciones no claramente definidas, ausencia de retroalimentación oportuna, relaciones laborales poco colaborativas y un bajo nivel de respeto y convivencia. En el desempeño organizacional, se detectaron problemas en limitaciones en la cobertura del servicio ofrecido, una baja optimización del presupuesto, incumplimiento en los tiempos de ejecución de los procesos, falta de reducción de reprocesos, escasa coordinación entre áreas, poca claridad en la información transmitida, reducida satisfacción del usuario, falta de garantía de acceso equitativo y un bajo nivel de confianza institucional. Por ello, la propuesta articula acciones de mejora que incluyen: fortalecimiento del liderazgo participativo, realización de programas de capacitación, implementación de sistemas de reconocimiento e incentivos, optimización de procesos administrativos, digitalización de servicios, mejora de los canales de comunicación interna, establecer mecanismos de coordinación interáreas, control de gestión y transparencia institucional, con el propósito de consolidar un entorno organizacional más integrado, eficiente y orientado a resultados sostenibles.

Se definió las características del liderazgo organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, evidenciándose que la minoría de los trabajadores señaló que casi nunca se promueve un liderazgo participativo en la toma de decisiones; sin embargo, en el indicador apoyo y orientación, la minoría indicó que casi siempre el jefe inmediato brinda apoyo cuando se presentan dificultades en el trabajo; y respecto al indicador equidad, la minoría también manifestó que las decisiones casi nunca se toman con equidad ni consideran la opinión de los colaboradores. Estos resultados señalan que la institución necesita una transformación significativa en su estilo de liderazgo, situación que genera disminución del compromiso organizacional, un bajo nivel de motivación laboral y escasa iniciativa. Por tanto, se propuso la implementación de un programa de fortalecimiento del liderazgo participativo, que incluya talleres de capacitación en habilidades directivas, estrategias de empoderamiento del personal, creación de comités consultivos institucionales para promover una cultura organizacional basada en la confianza, la colaboración y la toma de decisiones compartidas.

Se identificó las características de la comunicación organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, donde la minoría de los trabajadores señaló que casi siempre la comunicación es clara y efectiva para el desarrollo de sus actividades; sin embargo, en el indicador claridad de funciones, la minoría indicó que a veces las funciones están claramente definidas y son comprendidas; asimismo, se evidencia que la minoría también a veces recibe la retroalimentación oportuna para mejorar el desempeño laboral. Estas limitaciones generan confusión en la distribución de responsabilidades y duplicidad de tareas. Ante esta problemática se plantearon acciones de mejora orientadas a implementar plataformas digitales colaborativas que faciliten la interacción institucional, fortalecer los mecanismos de comunicación formal e informal y establecer sistemas estructurados de retroalimentación periódica, con la finalidad de garantizar un flujo de información eficiente, oportuno y alineado con los objetivos institucionales.

Se describió las características de las relaciones laborales en la Corte Superior de Justicia de Áncash, donde la minoría de los trabajadores indicó que solo a veces existe trabajo colaborativo entre áreas de la institución; asimismo se observa que solo a veces se mantiene un ambiente de respeto y convivencia laboral. Estas particularidades generan baja productividad, ambiente tenso y poca cohesión organizacional. Frente a ello, se propuso implementar un programa institucional de fortalecimiento de la convivencia laboral, que contemple talleres de habilidades socioemocionales, estrategias de comunicación asertiva y la implementación de protocolos de resolución de conflictos, con el objetivo de promover un ambiente laboral basado en el respeto, la cooperación y la integración del personal.

Se determinó las características de la motivación laboral en la Corte Superior de Justicia de Áncash, evidenciándose que la minoría de los trabajadores señaló que casi nunca el reconocimiento del desempeño es justo y oportuno; asimismo respecto al indicador satisfacción laboral, la minoría refirió que casi nunca se percibe satisfacción laboral dentro de la institución. Según estos resultados, la entidad no tiene sistemas formales de reconocimiento e incentivos, lo cual provoca desmotivación, bajo compromiso organizacional y un impacto negativo en la calidad y productividad del servicio institucional. Ante esto, se propuso implementar sistemas estructurados de reconocimiento al desempeño, desarrollar programas de incentivos laborales y promover actividades de bienestar e integración institucional, con la finalidad de fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso del personal con los objetivos institucionales.

Se describió las características de la eficacia institucional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, donde la minoría de trabajadores señaló que casi siempre se cumplen las metas establecidas en su planificación anual; sin embargo, en el indicador cobertura del servicio, la minoría indicó que solo a veces la cobertura del servicio alcanza a todos los beneficiarios previstos. Esta situación evidencia una débil organización interáreas y una cultura organizacional poco orientada al trabajo colaborativo, generando exclusión de usuarios potenciales y desigualdad en el acceso. En respuesta, se plantearon acciones de mejora orientadas a fortalecer el trabajo en equipo mediante la implementación de comités técnicos, reuniones de coordinación periódicas descentralizadas y herramientas de planificación conjunta, permitiendo alinear esfuerzos institucionales y mejorar el logro de objetivos estratégicos.

Se identificó las características de la eficacia administrativa en la Corte Superior de Justicia de Áncash, evidenciándose que la minoría de los trabajadores señaló que solo a veces la optimización del presupuesto permite lograr objetivos; respecto al indicador tiempo de ejecución, la minoría indicó que casi nunca se cumplen los tiempos de ejecución de procesos internos; asimismo, manifestaron que casi nunca se minimizan los errores a través de la reducción de reprocesos; en relación al indicador coordinación interáreas, la minoría señaló que solo a veces existe coordinación interáreas para el logro de los objetivos. Estas condiciones generan la existencia de procesos internos lentos, falta de claridad en la asignación de funciones y responsabilidades, y una deficiente actualización de los documentos de gestión, lo cual genera una baja eficiencia operativa. Entre las acciones de mejora propuestas se considera la actualización del Manual de Organización y Funciones, junto con la simplificación y estandarización de los procedimientos administrativos. A ello se suma la incorporación de sistemas de gestión digital, orientados a optimizar los procesos y elevar la eficiencia institucional.

En cuanto a la calidad del servicio en la Corte Superior de Justicia de Áncash, se identificó que un grupo minoritario, aunque significativo, de trabajadores percibe que la claridad de la información solo resulta útil y eficaz en determinadas ocasiones. De manera similar, la satisfacción del usuario respecto a los servicios ofrecidos no se manifiesta de forma constante. Este escenario, lejos de ser marginal, genera insatisfacción en los usuarios, asociada principalmente a demoras en la atención, deficiencias en los procesos administrativos y una limitada orientación al usuario. Estas condiciones afectan en la imagen institucional y en la confianza de los ciudadanos de manera negativa. De ahí la necesidad de

implementar estrategias de mejora en la atención al usuario, desplegar programas de capacitación sobre calidad del servicio y crear mecanismos sistemáticos de evaluación de satisfacción, con la finalidad de asegurar una atención eficiente, oportuna y dirigida al ciudadano.

Por otro lado, al examinar el impacto social en la misma institución, se comprueba que una minoría de trabajadores considera que el acceso equitativo a los servicios no siempre está garantizado. También, respecto al nivel de confianza, se puede ver que, según la misma percepción, la ciudadanía casi nunca mantiene confianza en la institución. Esta situación restringe el acceso de la población a los servicios judiciales y debilita la apreciación de transparencia y justicia, lo que pone en relieve deficiencias en la gestión tanto institucional, como en la aplicación de políticas inclusivas. En tal sentido, se propone fomentar el uso de tecnologías para permitan ampliar la cobertura de los servicios, poner en marcha estrategias de atención inclusiva y fomentar políticas conducentes a la equidad, la transparencia y la mejora continua, con el fin de incrementar el impacto positivo de la institución ante la sociedad.

Se elaboró una propuesta de un plan de mejora para establecer lineamientos estratégicos, para lo cual se identificaron problemáticas vinculadas al clima laboral y al desempeño organizacional. En el primero, se evidenció un liderazgo de corte autoritario que no considera la opinión de los colaboradores, funciones no claramente definidas, ausencia de retroalimentación oportuna, relaciones laborales poco colaborativas y un bajo nivel de respeto y convivencia; por ello, se propusieron acciones de mejora orientadas al fortalecimiento del liderazgo participativo, la implementación de sistemas de reconocimiento e incentivos, la mejora de los canales de comunicación interna, la realización de programas de capacitación continua y el establecimiento de mecanismos de coordinación interáreas. En cuanto al desempeño organizacional, se detectaron deficiencias en la cobertura del servicio ofrecido, baja optimización del presupuesto, incumplimiento en los tiempos de ejecución de los procesos, falta de reducción de reprocesos, escasa claridad de la información transmitida, reducida satisfacción del usuario, acceso equitativo limitado y un bajo nivel de confianza institucional; frente a ello, se planteó un conjunto articulado de acciones estratégicas que incluyen la optimización de los procesos administrativos, la digitalización de servicios, el control de gestión, la transparencia institucional, así como la mejora continua de la comunicación interna y la promoción del trabajo colaborativo, lo cual permitirá mejorar

significativamente el clima laboral, fortalecer el desempeño organizacional y consolidar a la entidad como un ente público moderno, eficiente y orientado al servicio de la ciudadanía.

## **VII. Recomendaciones**

Implementar un plan integral dirigido a mejorar el clima laboral y el desempeño organizacional, poniendo énfasis en el fortalecer el liderazgo participativo, optimizar los canales de comunicación interna, digitalizar los servicios, mejorar la coordinación entre las áreas, supervisar la gestión y la garantizar de la transparencia institucional. En su ejecución, no se trata sólo de intervenir procesos aislados, es fundamental promover un entorno organizacional eficiente, articulado, orientado a resultados sostenibles que impacten de forma directa en la ciudadanía. En ese sentido, se requiere impulsar el compromiso activo de todos los niveles de la organización y establecer indicadores claros para un seguimiento y evaluación continua.

Elaborar programas de capacitación en liderazgo participativo y transformacional para directivos y jefes de área. Su objetivo es evidente: dejar atrás las formas de gestión centralizadas y autoritarias que obstaculizan la participación del personal. Las acciones de formación deberán incluir talleres prácticos sobre la toma de decisiones inclusivas, el empoderamiento de equipos y la gestión del talento humano. También se considera oportuno habilitar espacios formales de participación, como comités consultivos y sesiones periódicas, que faciliten el diálogo institucional. Asimismo, la implementación de un sistema de evaluación del liderazgo consentirá monitorear la evolución de las prácticas directivas y asegurar decisiones más justas.

Fortalecer los canales de comunicación organizacional exige la incorporación de herramientas digitales colaborativas que agilicen el flujo de información, aseguren una retroalimentación acertada y faciliten la coordinación interáreas. Esta estrategia, implica además estandarizar los procesos de comunicación interna y capacitar al personal en el uso de plataformas digitales, así como la institucionalización de componentes de retroalimentación continua. De tal forma, se pretende disminuir la desinformación, evitar duplicidades y mejorar la eficiencia en el desarrollo de las actividades institucionales.

Promover un programa institucional orientado al fortalecimiento de la convivencia organizacional y las relaciones laborales, con el fin de perfeccionar la interacción entre los trabajadores y prevenir conflictos internos. El mencionado programa incorporará talleres de habilidades socioemocionales, estrategias de comunicación asertiva y dinámicas de integración, así como la definición de protocolos claros para la resolución de conflictos. A esto se une la necesidad de una intervención pertinente de los directivos en la gestión de

estas situaciones, lo que favorecerá a consolidar un ámbito laboral basado en la confianza, el respeto y la cooperación.

Implementar sistemas de reconocimiento e incentivos laborales formales, con criterios de equidad, transparencia y meritocracia, con la finalidad de incrementar la motivación, el compromiso organizacional y el desempeño del personal. Estas acciones han de incluir el reconocimiento periódico de logros de la persona y del equipo, así como el despliegue de programas de bienestar laboral y de actividades de integración institucional, a fin de fomentar el sentido de pertenencia y mejorar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores.

Fortalecer la eficacia institucional a través de la implementación de mecanismos de coordinación interáreas para sistematizar la planificación, ejecución y monitoreo de las metas institucionales. Esta estrategia incluye la creación de comités técnicos, reuniones periódicas de gestión descentralizada y el empleo de herramientas digitales de planificación compartida que faciliten la articulación de esfuerzos. Con ello se evitará la duplicidad de funciones, se optimizará el uso de recursos, se garantizará el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales bajo normas de eficiencia

Optimizar la eficacia administrativa a través de la actualización y difusión de los instrumentos de gestión institucional, destacando el Manual de Organización y Funciones, así como en la simplificación y estandarización de los procedimientos de administración. Esta línea de acción contempla la implementación de sistemas digitales de gestión orientados a la automatización de procesos, reducción de tiempos de ejecución, disminuir los reprocesos y mejorar la coordinación entre áreas. A su vez, es indispensable dar prioridad a la capacitación del personal en el uso de herramientas tecnológicas, para que su aplicación sea adecuada y sostenida.

Fortalecer la calidad de servicio a partir de estrategias de atención al usuario que garanticen respuestas oportunas, eficientes y alineadas con las necesidades de la ciudadanía. En este sentido, es fundamental articular procesos de capacitación en comunicación efectiva y en protocolos de atención, junto con la implementación de métodos para medir la satisfacción del usuario y la mejora continua de los procesos. Además, se pretende fomentar una cultura orientada a la generación de valor público y al compromiso ético con los ciudadanos.

Por otra parte, el fortalecimiento del impacto social institucional requiere impulsar estrategias que garanticen el acceso equitativo a los servicios, ampliando la cobertura y mejorando la percepción ciudadana. Para ello, se plantea incorporar el uso de tecnologías que faciliten el acceso a los servicios judiciales, promover políticas inclusivas y consolidar mecanismos de transparencia institucional. De este modo, se contribuirá a reforzar la confianza de la ciudadanía, posicionando el servicio administrativo como un medio eficaz para alcanzar una justicia más inclusiva, transparente y coherente con los principios de equidad social.

Impulsar el fortalecimiento del impacto social institucional requiere estrategias que aseguren un acceso en igual de condiciones a los servicios, mejorando la percepción pública y ampliando la cobertura. Con ese fin, se plantea incorporar el uso de tecnologías que hagan más accesibles los servicios judiciales, fomentar políticas inclusivas y afianzar mecanismos que permitan la transparencia de las instituciones. De este modo, se colaborará a reforzar la confianza ciudadana, al establecer el servicio administrativo como un instrumento efectivo para lograr una justicia más inclusiva, transparente y alineada con los principios de equidad social.

Implementar el plan de mejora articulando las acciones relacionadas con el liderazgo, comunicación, relaciones laborales, motivación, eficacia institucional, efectividad administrativa, calidad de servicio e impacto social. El plan incluye un cronograma definido, la asignación de recursos, indicadores de evaluación y mecanismos de monitoreo continuo que garanticen su sostenibilidad. En este contexto, es importante impulsar el compromiso de todos los niveles de la organización para asegurar que el desempeño mejore de tal manera que sea progresivo, medible y sostenible en el tiempo.

## Referencias bibliográficas

- Agencia Peruana de Noticias. (20 de agosto de 2025). *El 81% de trabajadores considera al clima laboral muy importante para desempeño*. Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-el-81-trabajadores-considera-al-clima-laboral-muy-importante-para-desempeno-722604.aspx>
- Aguas, L. P., y Andrade, C. B. (2025). *Impacto del liderazgo en el clima laboral de las empresas públicas ecuatorianas*. Polo del Conocimiento, 10(11), 501-523. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/10655/pdf>
- Aguinis, H. (2023). *Gestión del desempeño* (5.<sup>a</sup> ed.). Chicago Business Press / Sage Publications. <https://www.perlego.com/book/4792771/>
- Allpas, E. E. (2025). *Propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, provincia de Chanchamayo, Junín, 2025*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/40498>
- Andrade, J. M., Castro, F. L., y Martínez, I. Y. (2024). *Clima organizacional y su incidencia en la calidad en el servicio en una entidad pública del surcolombiano*. Revista científica Pensamiento y Gestión, 57(57), 73-93. <https://doi.org/10.14482/pege.57.191.178>
- Ángeles, D. O., y León, J. I. (2025). *Comunicación interna y clima organizacional en los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Barranca 2024*. [Tesis, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/11134>
- Arévalo, R., & Del Prado, R. (2022). *El valor de la comunicación organizacional: una visión desde los profesionales, académicos y consultores*. Sintaxis: Revista Científica del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada, (8), 12-31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8439491>
- Asana, T. (7 de marzo de 2025). *6 pasos para redactar una propuesta de proyecto convincente*. Asana: <https://asana.com/es/resources/project-proposal>
- Asensios, R. Y. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huari, Ancash - 2022*. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/109807>

- Barañano, E. (2024). *Reconocimiento laboral: implementa estas estrategias para transformar tu organización*. Grupo Castilla. <https://www.grupocastilla.es/reconocimiento-laboral/>
- Barradas, M., Rodríguez, J., y Maya, I. (2021). *Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición*. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática. <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/html/>
- Bataineh, O. T., Al Zoubi, Z. H., Bany Issa, H. M., & Qasem, M. L. Z. M. (2025). *Participatory leadership and its relationship to the level of social responsibility among academic leaders in Jordanian universities*. International Journal of Education and Practice, 13(2), 431-444. <https://doi.org/10.18488/61.v13i2.4064>
- Blanes, M. Á. (2022). *La confianza en las instituciones públicas*. Revista Española de la Transparencia, (14), 17-24. <https://doi.org/10.51915/ret.218>
- Brizuela, F., y Torres, L. (2023). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la dirección general de recursos humanos*. Revista de Administración y Economía, 2(1), 62-74. <https://revistapanel.org/index.php/panel/article/view/410>
- Burgos, G. E. (2025). *Relación entre el clima laboral y desempeño en los colaboradores de una empresa de seguridad*. SCIÉENDO, 26(4), 381-385. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.055>
- Canales, C. (2024). *Coordinación, cooperación y colaboración interorganizacional para la transformación digital empresarial*. Realidad Empresarial, (18), 65–75. <https://camjol.info/index.php/reuca/article/view/20010>
- Cámara de España. (14 de octubre de 2021). *Los empresarios, optimistas sobre las perspectivas económicas pero preocupados por los costes*. Cámara de Comercio de España: [https://www.camara.es/sites/default/files/noticias/ndp\\_encuesta\\_clima\\_empresa\\_l.pdf](https://www.camara.es/sites/default/files/noticias/ndp_encuesta_clima_empresa_l.pdf)
- Camarda, R., & Rodríguez, S. (2023). *Clima laboral y desempeño de los colaboradores en la empresa Abra De Sol SRL*. [Tesis, Universidad Católica de Salta]. [https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac\\_css/70475/3053/Raimondo-Camarda--Martina-Clima-Laboral.pdf](https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/70475/3053/Raimondo-Camarda--Martina-Clima-Laboral.pdf)

- Carrasco, D. M. (2024). *Propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral de los servidores civiles de la oficina de recursos humanos del gobierno regional Piura, 2023*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/36341>
- Caururo, N. Y. (2024). *Clima organizacional para la motivación laboral en una administración local del agua, Áncash 2024*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/38743>
- Cevallos, C. (2023). *Liderazgo y clima organizacional, en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja*. Revista Académica-Investigativa De La Facultad Jurídica, Social y Administrativa, 3(6). <https://vlex.ec/vid/liderazgo-clima-organizacional-empresas-976930540>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4114/1/Gestion-Del-Talento-Humano.pdf>
- Chiavenato, I. (2021). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (11.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBRO-Idalberto-Chiavenato-Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-El-capital-humano.pdf>
- Corrales, L. C. (2023). *Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en el ámbito organizacional: revisión aplicada*. [Tesis, Universidad de Lima]. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/18258>
- De Lucas, F. (8 de noviembre de 2022). *Convivencia Laboral: el respeto como base de las relaciones / Psicología laboral, organizacional*. FelipeDeLucas.cl. <https://felipedelucas.cl/2022/11/21/teoria-y-mejoramiento-de-la-convivencia-laboral-psicologia-laboral/>
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (16.<sup>a</sup> ed.). Pearson. [https://books.google.com.pe/books/about/Human\\_Resource\\_Management.html?id=kOJNuQEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Human_Resource_Management.html?id=kOJNuQEACAAJ&redir_esc=y)
- Dolores, E., Salazar, J. F., & Valdivia, M. J. (2023). *La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso*. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>

- Duarte, D. D., & Guerrero, R. (2024). *La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica*. Revista De Ciencias Empresariales, Tributarias, Comerciales y Administrativas, 3(2), 94–107. <https://educaciontributaria.com.py/revista/index.php/rcetca/article/view/70>
- ESAN. (02 de setiembre de 2022). *Clima laboral: ¿qué impacto tiene en las empresas?* Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/clima-laboral-que-impacto-tiene-en-las-empresas>
- Espinoza, E. E. (2023). *Aspectos teóricos e instrumentos de la metodología de la investigación educativa*. [Tesis, Universidad Técnica de Machala]. [https://rraae.cedia.edu.ec/vufind/Record/UTMACH\\_70ea59f99a6fbb2f211e448661daed1e/Similar](https://rraae.cedia.edu.ec/vufind/Record/UTMACH_70ea59f99a6fbb2f211e448661daed1e/Similar)
- Espinoza, M. I. (2022). *Liderazgo organizacional y su influencia en el clima laboral*. BUAP. <https://hdl.handle.net/20.500.12371/7358>
- Felipa, L. R. (2024). *Propuesta de mejora del clima laboral para el eficiente desempeño de los colaboradores en la Facultad de Ciencias Biológicas - UNPRG, Lambayeque, 2024*. [Tesis, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/37124>
- Figueroa, M. K., & Giraldo, N. A. (2024). *Clima organizacional y desempeño laboral en una municipalidad provincial de Áncash*. [Tesis, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/166747>
- García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J., & Gómez-Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>
- García, X. M. (2025). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral: Caso de estudio de una empresa pública ecuatoriana*. Revista Científica Hallazgos21, 10(1), 79-91. <https://doi.org/10.69890/hallazgos21.v10i1.690>
- Gaspar, K. J. (2022). *El trabajo colaborativo y su relación con la gestión administrativa en una institución educativa de Lima, 2020* [Tesis de segunda especialidad, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b5c4fb12-55e2-4a8c-8994-fd029fd10480/content>

- Gómez, D., & Velasco, N. (2024). *Diversidad en la comunicación organizacional*. Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades, (24), 237-254. <https://doi.org/10.37135/chk.002.24.12>
- González, J., Ramírez, R., Terán, N. T., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). *Clima organizacional en el sector público Latinoamericano*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(1), 1157-1170. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318)
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, R., & Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- Henostroza, E. (2022). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad distrital de la Región Ancash, 2022*. [Tesis, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/95723>
- Hernández, P., Lugo, J., & Ordóñez, H. (2022). *Calidad del servicio, expectativas del usuario y comunicación efectiva fuentes de satisfacción del usuario*. Ciencia Digital, 6(4), 48–75. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v6i4.2289>
- Hernández, R., y Mendoza, C. P. (2021). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Herrero, J. (11 de julio de 2022). *Estilo de vida y clima laboral*. Equipos&Talento: <https://www.equiposytalento.com/tribunas/hay-group/estilo-de-vida-y-clima-laboral>
- Huamanyalli, E. (2022). *Clima organizacional y el desempeño laboral en Institución Pública* [Tesis, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/6410>
- Joaquín, I. X., & Sánchez, A. V. (2023). *Comunicación interna y desempeño laboral del personal de la sede administrativa de los Servicios Básicos De Salud Cañete - Yauyos, 2022* [Tesis, Universidad Nacional de Cañete]. <https://hdl.handle.net/20.500.14559/123>
- Jumbo, J. W. (2025). *Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador*. Economía y Negocios, 16(1), 76-99. <https://www.redalyc.org/journal/6955/695580042005/>

- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). *The effect of participative leadership style on employees' performance: The contingent role of institutional theory*. *Administrative Sciences*, 12(4), 195. <https://doi.org/10.3390/admsci12040195>
- Kotler, Philip, P., & Keller, Kevin Lane, K. L. (2022). *Dirección de marketing* (16.ª ed.). Pearson.
- La República. (16 de diciembre de 2025). *El 64% de los trabajadores en Perú no se siente motivado en su centro laboral, según estudio de Bumeran*. La República: <https://larepublica.pe/economia/2025/12/16/el-64-de-los-trabajadores-en-peru-no-se-siente-motivado-en-su-centro-laboral-segun-estudio-de-bumeran-hnews-358640>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lecca, L. B., Nuñez, K. D., Luis, J. F., Palacios Girón, J. M., Robles Lirio, F. J., & Lara Tapia, L. M. (2026). *El compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores*. *Revista InveCom*, 6(3), e603173. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18226167>
- Manterola, C., Hernández-Leal, M., Otzen, T., y Espinosa, M. (2023). *Estudios de corte transversal. Un diseño de investigación a considerar en Ciencias Morfológicas*. *Revista Internacional de Morfología*, 41(1), 146-155. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022023000100146>
- Mejía, Y. R. (2024). *Propuesta de mejora de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Cusca, Áncash, 2024* [Tesis, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/37286>
- Menacho, G. K. (2024). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2024*. [Tesis, Universidad San Pedro]. <https://hdl.handle.net/20.500.12976/26246>
- Mendoza, J. M., Burbano, V. M., & Mendoza, H. H. (2022). *Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia)*. *Información tecnológica*, 33(6), 157-166. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>

- Montalvo-González, F. E., Roque-Hernández, R. V., & Salazar-Hernández, R. (2024). *La evaluación del desempeño en la administración pública: la necesidad de implementarla y promoverla a través de la formación organizacional*. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores, 12(1), Artículo 44. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v12i.4473>
- Montoro, M. C., & Pajuelo, D. S. (2023). *Clima organizacional y el estrés laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Huaylas, Ancash - 2022* [Tesis, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/110296>
- Noriega, C. A., Zambrano, F. J., Guerrero, M. A., & Silva, D. R. (2023). *Desempeño organizacional en las empresas: un análisis bibliométrico*. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 25(2), 512-526. <https://doi.org/10.36390/telos252.18>
- Observatorio RH. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- OECD. (2024). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/0f191dcb-es>
- OECD. (2025). *Workforce Insights from Governments. Findings of the 2024 OECD/EU Survey of Public Servants*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2f9080b1-en>
- Olivera, Y. J., & Leyva, L. L. (2022). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores*. Revista Científica De La UCSA, 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Pando, J. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral en Latinoamérica. Una revisión de la literatura científica durante los últimos 15 años*. [Tesis, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/31662>
- Pariona, R. B., & Rivero, Z. Y. (2021). *Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana*. Revista Venezolana de Gerencia, 26(93), 308-317. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890388>
- Patiño, Y. S., Alvarado, E. D., Rueda, L. D., & Cabrera, P. L. (2025). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(3), 2209-2221. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/17842>

- Pisco, M. C. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del gobierno regional de Junín, 2021* [Tesis, Universidad de Huánuco]. <https://repositorio.udh.edu.pe/handle/20.500.14257/3095>
- Qiñonez, C., y Peralta, M. F. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de los colegios y escuelas adventistas de la Misión Ecuatoriana del Norte y Misión Ecuatoriana del Sur, 2016*. Revista de Investigación Universitaria, 6(7). <https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/riu/article/view/1042>
- Ramos, P. G. (2025). *Gestión por competencias y el desempeño laboral en una entidad del Estado*. Saber Servir: Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública, (13), 238–250. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.13.10>
- Reeves, H. G. (30 de setiembre de 2024). *What Is Organizational Performance?* BambooHR. <https://www.bamboohr.com/blog/organizational-performance>
- Rivas, J., & Espinoza, A. (2023). *Desarrollo de un proyecto de aprendizaje colaborativo en línea. El trabajo colaborativo y las Tecnologías de Información y Comunicación. La perspectiva de la internacionalización*. Revista de Educación y Derecho, (28), 1-30. <https://doi.org/10.1344/REYD2023.28.42805>
- Rivero, A., Marzovillo, F., Mederos, G., & Spremolla, R. (2024). *Gestión de procesos y desempeño organizacional* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de la República]. Repositorio Colibrí. [https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/52184/1/PC%20489%20TFG%20Alejandro%20Rivero\\_Federico%20Marzovillo\\_Gustavo%20Mederos\\_Roberto%20Spremla.pdf](https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/52184/1/PC%20489%20TFG%20Alejandro%20Rivero_Federico%20Marzovillo_Gustavo%20Mederos_Roberto%20Spremla.pdf)
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Administración* (14.ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson.
- Roldán, J. L., Martínez, K. M. & Sotomayor, A. M. (2024). *Satisfacción del Usuario como Indicador de Calidad en la Atención Primaria en Salud*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(3), 10734-10751. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3.12235](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.12235)
- Saavedra, L. C. (2022). *El clima laboral y su influencia en el desempeño profesional de los servidores de la Registraduría Nacional del Estado Civil*. [Tesis, Fundación Universidad de América]. <https://repository.uamerica.edu.co/items/6d3e2b31-95ae-4b6a-ae73-8cb9dc1fc9c4>

- Salanova, M. (2020). *Organizaciones saludables: Una mirada desde la psicología positiva*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. <https://www.integraorg.com/wp-content/docs/organizaciones%20saludables.pdf>
- Serrano, B. J., y Portalanza, A. (2024). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Suma de Negocios, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)
- Shah, K., & Deepti, S. (2023). *Clima organizacional: Revisión*. Psicología organizacional, 2(21), 1344-1355. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13111.34723>
- Solís, O. T. (2024). *Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos. Revisión sistemática*. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 10(19). <https://ve.scielo.org/pdf/crict/v10n19/2542-3029-crict-10-19-51.pdf>
- Standley, K., & Javorka, M. (2025). *Promoting diversity, equity and inclusion through consensus decision-making in the workplace: Insights from practice*. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal. <https://doi.org/10.1108/EDI-08-2024-0372>
- Sumba, R., Moreno, P. L., & Villafuerte, N. A. (2022). *Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador*. Dominio de las Ciencias, 8, 234-261. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2569>
- Tinoco, C. J. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana*. Industrial Data, 26(2), 217-237. <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- Tiza, A. I. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes del instituto de educación superior tecnológico público Carlos Laborde, Sepahua, 2023* [Tesis, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/34764>
- Torres, B. V., & Huamanchumo, H. I. (2024). *Relación del feedback en el desempeño laboral en una empresa constructora*. Revista Científica de Ciencias Sociales. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601106>
- Useche, M., Artigas, W., y Perozo, E. (2023). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos Cualit-Cuantitativos*. Universidad de la Guajira ISBN. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/handle/uniguajira/467>

- Vargas, Y., & López, N. M. (2025). *Evaluación del impacto de la cultura organizacional en la gestión de la calidad*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(4), 9400-9428. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i4.19502](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19502)
- Vergara, A. W., Callao, M., & Puican, V. H. (2022). *El clima laboral en las instituciones públicas del Perú*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(6), 14553-14570. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1418](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1418)
- Vergara, G. C., Fernández, E. C., & Martínez, J. (2023). *Gestión administrativa y desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana - Huari - Áncash 2021* [Tesis, Universidad Nacional del Callao]. <https://hdl.handle.net/20.500.12952/850>
- Vieira, C. R., & Balestra, M. P. (2024). *El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio*. Comunica360°, (2), Artículo e7331. <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7331>
- Vizcaíno, P. I., Cedeño, R. J., & Maldonado, I. A. (2023). *Metodología de la investigación científica: guía práctica*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 9723-9762. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)
- Weinert, A. B. (2023). *Manual de psicología de la organización: La conducta humana en las organizaciones*. Herder.

## Anexos

### Anexo 1. Carta de recojo de datos



Chimbote, 16 de enero del 2026

**CARTA N° 0000000023- 2026-CGI-VI-ULADECH CATÓLICA**

**Señor/a:**

**DR. NILTON FERNANDO MORENO MERINO  
CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ÁNCASH**

**Presente.-**

A través del presente reciba el cordial saludo a nombre del Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, asimismo solicito su autorización formal para llevar a cabo una investigación titulada PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ÁNCASH, DISTRITO DE HUARAZ, 2026, con la LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA, que involucra la recolección de información/datos en PERSONAL ADMINISTRATIVO, a cargo de MARGARITA REYES JULCA, perteneciente al PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN, con DNI N° 41222138, durante el período de 05-01-2026 al 30-04-2026.

La investigación se llevará a cabo siguiendo altos estándares éticos y de confidencialidad y todos los datos recopilados serán utilizados únicamente para los fines de la investigación.

Es propicia la oportunidad para reiterarle las muestras de mi especial consideración.

Atentamente.

Dr. Nilo Albert Velásquez Castillo  
Director de Investigación y Postgrado  
Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.



## Anexo 2. Documento de autorización para el desarrollo de la investigación (Ley N° 29733)



Presidencia de la Corte Superior de Justicia de Ancash

*"Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"*  
*"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"*

Huaraz, 22 de Enero del 2026



Firmado digitalmente por MORENO  
MORINO Milton Fernando FAU  
20271436275.pdf  
Presidente De La Cj. Del Ancash  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 22.01.2026 10:50:47 -05:00

### RESOLUCION ADMINISTRATIVA N° 000095-2026-P-CSJAN-PJ

**VISTO:** la Carta número 0000000023-2026-CGI-VI-ULADECH CATÓLICA del dieciséis de enero del dos mil veintiséis, presentada por el Dr. Nilo Albert Velásquez Castillo, Director de Investigación y Postgrado de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote; y,

#### CONSIDERANDO:

**Primero.-** El artículo 143 de la Constitución Política del Perú, precisa que el Poder Judicial está conformado por órganos jurisdiccionales que administran justicia en nombre de la Nación, y por órganos que ejercen su gobierno y administración. En virtud al precepto constitucional estatuido, el presidente de la Corte Superior de Justicia, representa al Poder Judicial y dirige su política institucional en el ámbito del distrito judicial conforme lo establecen los incisos 1) y 3) del artículo 90 del Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial.

**Segundo.-** Mediante el documento del visto, el Dr. Nilo Albert Velásquez Castillo, Director de Investigación y Postgrado de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote solicita la autorización correspondiente a fin de que la señora Margarita Reyes Julca, perteneciente al programa de estudio de Administración, lleve a cabo la investigación titulada "Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Ancash, distrito de Huaraz, 2026", con la línea de investigación: Gestión Pública y Privada, que involucra la recolección de información y datos del personal administrativo.

**Tercero.-** A efectos de dar respuesta al requerimiento efectuado, en el entendido de que se trata de una solicitud de autorización para realizar un trabajo de investigación, se debe señalar que la investigación puede ser definida como un proceso intelectual y experimental que comprende un conjunto de métodos aplicados de modo sistemático, con la finalidad de indagar sobre un asunto o tema, así como de ampliar o desarrollar su conocimiento.

**Cuarto.-** En ese contexto, de la solicitud de autos se advierte que está suscrita por el Director de Investigación y Postgrado de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, quien presenta a la señora Margarita Reyes Julca, perteneciente al programa de estudio de Administración, encargada de llevar a cabo la investigación denominada: "Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Ancash, distrito de Huaraz, 2026"; por



Firmado digitalmente por  
MICHAEL PRADO Sobino Enrique  
FAU 20271436275.pdf  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 21.01.2026 10:13:53 -05:00





Presidencia de la Corte Superior de Justicia de Ancash

lo que, como parte de las acciones propias del proyecto, solicita que se conceda a la citada ciudadana autorización para la recolección de información y datos del personal administrativo en relación a la investigación; al respecto, se observa que el recurrente delimita la muestra de personas y se desprende la temática de los datos a recabarse.

**Quinto.-** Siendo así, resulta procedente la pretensión de autos, a tenor de que es política de esta gestión contribuir a las investigaciones académicas, máxime cuando la petición es concreta; por ende, corresponde autorizar el ingreso de la señora Margarita Reyes Julca a las instalaciones de este distrito judicial, a efectos de poder acudir ante la Gerencia de Administración Distrital de esta Corte Superior de Justicia, a fin de realizar las coordinaciones previas a la recolección de información y datos del personal administrativo, en el marco del desarrollo de su tesis, toda vez que **no se deberá interrumpir las labores jurisdiccionales o administrativas.**

**Sexto.-** Finalmente, importa precisar que la presente resolución administrativa no conlleva a una autorización expresa para el personal administrativo a ser sometidos obligatoriamente a participar en las herramientas de recolección de datos, siendo esta totalmente voluntaria, lo que deberá ser subrayado en la decisión a abordar.

Por estas consideraciones y en uso de las atribuciones conferidas en los incisos 3) y 9) del artículo 90 del Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial, en concordancia con lo normado en los incisos 3) y 12) del artículo 9 del Reglamento de Organizaciones y Funciones de las Cortes Superiores de Justicia que operan como Unidades Ejecutoras, aprobado mediante Resolución Administrativa 090-2018-CE-PJ.

**SE RESUELVE:**

**Artículo Primero.- Autorizar** el ingreso de la señora Margarita Reyes Julca a las instalaciones de este distrito judicial, a efectos de acudir ante la Gerencia de Administración Distrital de esta Corte Superior de Justicia, con el fin de realizar las coordinaciones previas a la recolección de información y datos del personal administrativo, en el marco del desarrollo de la investigación denominada: "Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Ancash, distrito de Huaraz, 2026".

**Artículo Segundo.- Encargar** a la Gerencia de Administración Distrital de esta Corte Superior de Justicia que, previa presentación ante su despacho de la ciudadana, quien deberá acudir dentro del horario hábil, se realicen las coordinaciones necesarias, a fin de no afectar las labores administrativas.

**Artículo Tercero.- Precisar** que la presente resolución administrativa no es una autorización para el sometimiento obligatorio a participar en las herramientas de recolección de datos, siendo para el personal administrativo, voluntaria su colaboración en la investigación académica.





Presidencia de la Corte Superior de Justicia de Ancash

**Artículo Cuarto.- Poner** la presente resolución en conocimiento de la Coordinación de Seguridad de esta Corte Superior de Justicia, Gerencia de Administración Distrital, el recurrente y demás interesados.

**Regístrese, comuníquese y cúmplase.**

Documento firmado digitalmente

---

**NILTON FERNANDO MORENO MERINO**

Presidente de la CSJ de Ancash

Presidencia de la Corte Superior de Justicia de Ancash

NMM/smp



### Anexo 3. Declaración jurada de integridad científica y conflictos de interés

Yo, Margarita Reyes Julca, identificada con Documento Nacional de Identidad (DNI) N° 41222138, con domicilio en el Jr. Ricardo Palma N° 674 - Huaraz en mi condición de: Autor vinculado al proyecto de investigación titulado: PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ÁNCASH, DISTRITO DE HUARAZ, 2026.

**DECLARO BAJO JURAMENTO lo siguiente:**

#### I. DECLARACIÓN DE INTEGRIDAD CIENTÍFICA

1. Que el proyecto de investigación presentado ha sido elaborado respetando los principios de honestidad, veracidad, rigor metodológico, transparencia y responsabilidad científica, conforme al Reglamento de Integridad Científica de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
2. Que los datos, resultados, fuentes bibliográficas, instrumentos y procedimientos metodológicos declarados en el proyecto son auténticos y verificables, y no han sido fabricados, falsificados ni manipulados.
3. Que me comprometo a ejecutar la investigación conforme a lo aprobado por el Comité de Ética de la Investigación (CEI), absteniéndome de realizar modificaciones sustanciales sin la autorización previa correspondiente.
4. Que respeto y respetaré los derechos de autor, la propiedad intelectual y las normas de citación académica vigentes, evitando toda forma de plagio, autoplagio o apropiación indebida.
5. Que conozco que cualquier infracción a los principios de integridad científica será evaluada conforme al Reglamento de Integridad Científica y demás normativa institucional aplicable.

#### II. DECLARACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS

6. Que declaro haber evaluado la existencia de conflictos de interés reales, potenciales o aparentes que pudieran influir en el diseño, ejecución, análisis o difusión de los resultados de la investigación.

7. En relación con el proyecto de investigación señalado:

NO PRESENTO conflictos de interés.

SÍ PRESENTO conflictos de interés, los cuales describo a continuación:

.....  
(indicar la naturaleza del conflicto: económico, laboral, institucional, académico, personal u otro)

8. Que me comprometo a informar oportunamente al Comité de Ética de la Investigación cualquier situación sobreviniente que pudiera constituir un conflicto de interés durante el desarrollo de la investigación.

#### DECLARACIÓN FINAL

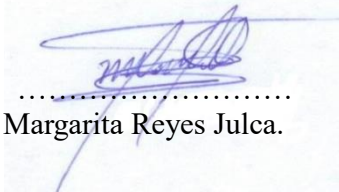
9. Que la información consignada en la presente declaración jurada es verdadera, completa y fidedigna, y que soy consciente de las responsabilidades administrativas, académicas y legales que se derivan de una declaración falsa u omisión deliberada.
10. Que autorizo al Comité de Ética de la Investigación y a las instancias competentes de la universidad a verificar la información declarada, en el marco de sus funciones.

Lugar y fecha: Huaraz; 10 de febrero de 2026.

Firma del declarante: .....

Nombres y apellidos: Margarita Reyes Julca.

DNI: 41222138



## Anexo 4. Formato de consentimiento informado

### Formato de consentimiento informado u otros que corresponda a la investigación

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, Distrito de Huaraz, 2026

INVESTIGADOR RESPONSABLE: REYES JULCA MARGARITA

INSTITUCIÓN: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote

#### 1. INVITACIÓN A PARTICIPAR

Usted está siendo invitado(a) a participar de manera voluntaria en un proyecto de investigación. Antes de decidir si desea participar, es importante que lea cuidadosamente la siguiente información. Si tiene alguna duda, puede realizar las preguntas que considere necesarias.

#### 2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo del presente estudio es: .....

#### 3. PROCEDIMIENTOS: Si usted acepta participar, se le solicitará: .....

La duración aproximada de su participación será de: .....

#### 4. RIESGOS Y MOLESTIAS POTENCIALES

La participación en este estudio implica los siguientes riesgos o molestias (si corresponde): .....En caso de no existir riesgos, se indicará expresamente.

#### 5. BENEFICIOS

Su participación no generará beneficios económicos directos. Sin embargo, los resultados del estudio podrían contribuir a:

#### 6. CONFIDENCIALIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

La información que usted proporcione será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos y científicos. Sus datos personales serán protegidos conforme a la Ley N° 29733 - Ley de Protección de Datos Personales.

Los resultados serán presentados de forma agregada, sin revelar su identidad.

#### 7. PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA Y DERECHO A RETIRO

Su participación es completamente voluntaria. Usted puede negarse a participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin que ello genere ningún tipo de sanción o perjuicio.

#### 8. CONSULTAS Y CONTACTO

Si tiene preguntas sobre el estudio o sobre sus derechos como participante, puede comunicarse con: Investigador responsable: Correo electrónico: ..... Teléfono: .....  
Comité de Ética en Investigación (CEI): Correo institucional: .....

#### 9. DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

He leído la información proporcionada, se me han aclarado mis dudas y acepto participar de manera voluntaria en el presente proyecto de investigación.

Nombre del participante: REYES JULCA MARGARITA

Documento de identidad: 41222138

Firma del participante: .....

Lugar y fecha: .....

Firma del investigador responsable: .....

## Anexo 5. Matriz de consistencia y operacionalización

### Matriz de consistencia

**Título:** Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, Distrito de Huaraz, 2026.

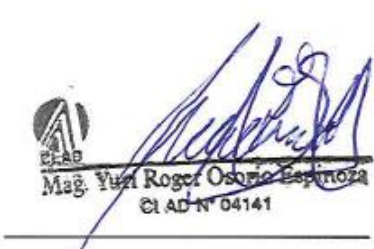

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es la propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>Variable 1. Clima laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cuáles son las características del liderazgo organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026?</li> <li>○ ¿Cuáles son las características de la comunicación organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026?</li> <li>○ ¿Cuáles son las características de las relaciones laborales en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026?</li> <li>○ ¿Cuáles son las características de la motivación laboral en la Corte Superior de Justicia de Áncash, 2026?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Establecer una propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Variable 1. Clima laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definir las características del liderazgo organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.</li> <li>○ Identificar las características de la comunicación organizacional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.</li> <li>○ Describir las características de las relaciones laborales en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.</li> <li>○ Determinar las características de la motivación laboral en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.</li> </ul>	<p>No se planteó una hipótesis en el presente estudio titulado Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, Distrito de Huaraz, 2026, debido a su naturaleza descriptiva. Esta postura concuerda con Espinoza (2023), quien sostiene que no todos los estudios requieren la formulación de hipótesis, ya que esto depende del alcance y del tipo de investigación a realizar. En los estudios descriptivos, no es necesario establecer hipótesis, dado que su propósito es identificar, caracterizar y describir un fenómeno, sin la necesidad de determinar relaciones de causa-efecto.</p>	<p><b>Clima Laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo organizacional</li> <li>○ Comunicación organizacional</li> <li>○ Relaciones laborales</li> <li>○ Motivación laboral</li> </ul> <p><b>Desempeño Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eficacia Institucional</li> <li>○ Eficacia administrativa</li> <li>○ Calidad de servicio</li> <li>○ Impacto social</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Aplicada</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Descriptivo de propuesta</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> Transversal-no experimental</p> <p><b>Población:</b> 125 trabajadores administrativos de la Corte Superior de Justicia de Áncash, Distrito de Huaraz</p> <p><b>Muestra:</b> 115 trabajadores administrativos de la Corte Superior de Justicia de Áncash, Distrito de Huaraz</p>

<p>Variable 2. Desempeño organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cuáles son las características de la eficacia institucional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026?</li> <li>○ ¿Cuáles son las características de la eficacia administrativa en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026?</li> <li>○ ¿Cuáles son las características de la calidad de servicio en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026?</li> <li>○ ¿Cuáles son las características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026?</li> <li>○ ¿Cuál es la propuesta de un plan de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026?</li> </ul>	<p>Variable 2. Desempeño organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Describir las características de la eficacia institucional en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.</li> <li>○ Identificar las características de la eficacia administrativa en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.</li> <li>○ Describir las características de la calidad del servicio en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.</li> <li>○ Determinar las características del impacto social en la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.</li> <li>○ Elaborar una propuesta de un plan de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026.</li> </ul>			<p><b>Técnica e instrumento:</b> Encuesta y el cuestionario estructurado de 20 preguntas.</p>
---	--	--	--	---

## Matriz de operacionalización

Variable	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Categoría o valoración
Clima laboral	<p>La variable clima laboral se estructuró en cuatro dimensiones. Para la primera dimensión denominada liderazgo organizacional, se consideraron los siguientes indicadores: Liderazgo participativo, apoyo y orientación, y equidad; para la segunda dimensión denominada comunicación organizacional se consideraron los siguientes indicadores: Comunicación, claridad de funciones y retroalimentación; mientras que para la tercera dimensión denominada relaciones laborales, se consideraron los siguientes indicadores: Trabajo colaborativo y; respeto y convivencia.; para la cuarta dimensión denominada motivación laboral, se consideraron los siguientes indicadores: Reconocimiento y satisfacción laboral.</p> <p>Para su medición, se elaboró un cuestionario de 10 ítems (Robbins &amp; Judge, 2023).</p>	Liderazgo organizacional	Liderazgo participativo	Likert	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
			Apoyo y orientación		
			Equidad		
		Comunicación organizacional	Comunicación		
			Claridad de funciones		
			Retroalimentación		
		Relaciones laborales	Trabajo colaborativo		
			Respeto y convivencia		
		Motivación laboral	Reconocimiento		
			Satisfacción laboral		
Desempeño organizacional	<p>La variable desempeño organizacional estuvo compuesta por cuatro dimensiones. Para la dimensión eficacia institucional, se consideraron los siguientes indicadores: Cumplimiento de metas y cobertura del servicio; para segunda dimensión denominada eficacia administrativa, se consideraron los siguientes indicadores: Optimización del presupuesto, tiempo de ejecución, reducción de reprocesos y coordinación interáreas; para la tercera dimensión denominada calidad del servicio, se consideraron los siguientes indicadores: Claridad de información y satisfacción del usuario. Para la cuarta dimensión denominada impacto social, se consideraron los indicadores acceso equitativo y el nivel confianza).</p> <p>Para su medición, se elaboró un cuestionario de 10 ítems (Chiavenato, 2021).</p>	Eficacia Institucional	Cumplimiento de metas	Likert	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
			Cobertura del servicio		
		Eficacia administrativa	Optimización del presupuesto		
			Tiempo de ejecución		
			Reducción de reprocesos		
			Coordinación interáreas		
		Calidad de servicio	Claridad de información		
			Satisfacción del usuario		
		Impacto social	Acceso equitativo		
			Nivel de confianza		

**Anexo 6. Ficha de identificación del experto**

<b>Ficha de Identificación del Experto para proceso de validación</b>	
<b>Nombres y Apellidos :</b>	<u>Yuri Roger Osorio Espinoza</u>
<b>N° DNI / CE :</b>	<u>41699815</u> <b>Edad:</b> 42 años
<b>Teléfono / celular :</b>	<u>943655100</u> <b>Email:</b> <u>rogerosorioe@hotmail.com</u>
<b>Título profesional :</b>	<u>Licenciado en Administración</u>
<b>Grado académico :</b>	Maestría <u>  X  </u> Doctorado <u>      </u>
<b>Especialidad :</b>	<u>Gestión Pública</u>
<b>Institución que labora:</b>	<u>Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo</u>
<b>Identificación del Proyecto de Investigación o Tesis</b>	
<b>Título:</b>	<u>PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ÁNCASH, DISTRITO DE HUARAZ, 2026</u>
<b>Autor :</b>	<u>Margarita Reyes Julca</u>
<b>Programa académico :</b>	<u>Administración</u>
	
Firma y sello	Huella digital

**Ficha de Identificación del Experto para proceso de validación**

**Nombres y Apellidos :** Milandra Yessenia Torres Molina  
**N° DNI / CE :** 70120454      **Edad:** 31 años  
**Teléfono / celular :** 923203696      **Email:** ytorresm@unasam.edu.pe

**Título profesional :** Licenciada en Administración  
**Grado académico :** Maestría X      Doctorado \_\_\_\_\_  
**Especialidad :** Ciencias Económicas  
**Institución que labora:** Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo

**Identificación del Proyecto de Investigación o Tesis**

**Título:**

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ÁNCASH. DISTRITO DE HUARAZ. 2026

**Autor :** Margarita Reyes Julca

**Programa académico :** Administración

  
  
CURTAD DE ANCAASH  
CLAD N° 33114



Huella digital

**Ficha de Identificación del Experto para proceso de validación**

**Nombres y Apellidos :** SMIGUEL ALEJANDRO MINAYA RODRIGUEZ  
**N° DNI / CE :** 41536747                      **Edad:** 44 años  
**Teléfono / celular :** 943701414                      **Email:** smiau7@gmail.com

**Título profesional :** Licenciado en Administración  
**Grado académico :** Maestría   X                        Doctorado             
**Especialidad :** Gestión Pública  
**Institución que labora:** Formas Digitales E.I.R.L

**Identificación del Proyecto de Investigación o Tesis**

**Título:**

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ÁNCASH, DISTRITO DE HUARAZ, 2026

**Autor :** Margarita Reyes Julca

**Programa académico :** Administración



Firma y sello



Huella digital

**Anexo 7. Ficha técnica de los instrumentos (descripción de propiedades métricas: validez, confiabilidad, u otros)**

**Validación por Juicio de Expertos**

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

**Magíster:** YURI ROGER OSORIO ESPINOZA.

Presente.-

**Tema** : PROCESO DE VALIDACIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Ante todo, saludarlo cordialmente y agradecerle la comunicación con su persona para hacer de su conocimiento que yo: Margarita Reyes Julca egresada del programa académico de Administración de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo realizar el proceso de validación de mi instrumento de recolección de información, motivo por el cual acudo a Ud. para su participación en el Juicio de Expertos.

Mi proyecto se titula: PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ÁNCASH, DISTRITO DE HUARAZ, 2026 y envío a Ud. el expediente de validación que contiene:

- Ficha de Identificación del experto para proceso de validación.
- Carta de presentación.
- Matriz de operacionalización de variables.
- Matriz de consistencia.
- Ficha de validación.

Agradezco anticipadamente su atención y participación, me despido de usted.

Atentamente,



---

Margarita Reyes Julca  
DNI N° 41222138

FICHA DE VALIDACIÓN								
TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ÁNCASH, DISTRITO DE HUARAZ, 2026								
Variable 1: Clima Laboral		Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
Dimensión 1: Liderazgo organizacional (liderazgo participativo, apoyo y orientación, equidad)		Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
1	Se promueve un liderazgo participativo en la toma de decisiones dentro de la institución.	X		X		X		
2	El jefe inmediato brinda apoyo y orientación cuando se presentan dificultades en el trabajo.	X		X		X		
3	Las decisiones en la institución se toman con equidad, considerando la opinión de todos los colaboradores.	X		X		X		
Dimensión 2: Comunicación organizacional (comunicación, claridad de funciones, retroalimentación)								
1	La comunicación es clara y efectiva para el desarrollo de las actividades laborales.	X		X		X		
2	Las funciones cada área están claramente definidas y son comprendidas por el personal.	X		X		X		
3	Se proporciona retroalimentación oportuna que permite mejorar el desempeño de los colaboradores.	X		X		X		
Dimensión 3: Relaciones laborales (trabajo colaborativo, respeto y convivencia)								
1	Existe trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la institución.	X		X		X		

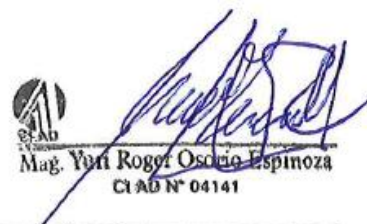
2	Se mantiene un ambiente de respeto y convivencia entre los trabajadores.	X		X		X	
<b>Dimensión 4: Motivación laboral</b> (reconocimiento, satisfacción laboral)							
1	El reconocimiento del desempeño laboral del personal es justo y oportuno.	X		X		X	
2	Se percibe la satisfacción laboral del personal dentro de la institución.	X		X		X	
<b>Variable 2: Desempeño organizacional</b>							
<b>Dimensión 1: Eficacia Institucional</b> (cumplimiento de metas, cobertura de servicio)							
1	El cumplimiento de metas establecidas en su planificación anual por la institución.	X		X		X	
2	La cobertura de servicio que ofrece la institución llega a todos los beneficiarios previstos.	X		X		X	
<b>Dimensión 2: Eficacia administrativa</b> (optimización del presupuesto, tiempo de ejecución, reducción de reprocesos y coordinación interáreas)							
1	La optimización del presupuesto permite lograr los objetivos planteados.	X		X		X	
2	El tiempo de ejecución de los procesos internos están cumplen los tiempos establecidos.	X		X		X	
3	Se minimizan los errores a través de la reducción de reprocesos en las actividades administrativas.	X		X		X	
4	Existe coordinación interáreas para el logro efectivo de los objetivos institucionales.	X		X		X	
<b>Dimensión 3: Calidad de servicio</b>							

(claridad de información, satisfacción del usuario)							
1	La claridad de información proporcionada a los usuarios internos y externos es útil y eficaz.	X		X		X	
2	Se percibe la satisfacción del usuario por los servicios ofrecidos.	X		X		X	
<b>Dimensión 4: Impacto social</b> (acceso equitativo, nivel de confianza)							
1	Se garantiza el acceso equitativo a los servicios que ofrece la institución.	X		X		X	
2	La ciudadanía mantiene un nivel de confianza en la institución y los servicios que ofrece.	X		X		X	

Recomendaciones: .....

Opinión de Experto:   Aplicable ( X )                                   Aplicable después de modificar (   )                                   No aplicable (   )

Nombres y Apellidos del experto:   Mg. Yuri Roger Osorio Espinoza                                   DNI: 41699815



Mag. Yuri Roger Osorio Espinoza  
CI AD N° 04141

Firma y sello



Huella digital

## CARTA DE PRESENTACIÓN

**Magíster:** MILANDRA YESSENIA TORRES MOLINA.

Presente.-

**Tema** : PROCESO DE VALIDACIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Ante todo, saludarlo cordialmente y agradecerle la comunicación con su persona para hacer de su conocimiento que yo: Margarita Reyes Julca egresada del programa académico de Administración de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo realizar el proceso de validación de mi instrumento de recolección de información, motivo por el cual acudo a Ud. para su participación en el Juicio de Expertos.

Mi proyecto se titula: PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ÁNCASH, DISTRITO DE HUARAZ, 2026 y envío a Ud. el expediente de validación que contiene:

- Ficha de Identificación del experto para proceso de validación.
- Carta de presentación.
- Matriz de operacionalización de variables.
- Matriz de consistencia.
- Ficha de validación.

Agradezco anticipadamente su atención y participación, me despido de usted.

Atentamente,



---

Margarita Reyes Julca  
DNI N° 41222138

FICHA DE VALIDACIÓN								
TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ÁNCASH, DISTRITO DE HUARAZ, 2026								
Variable 1: Clima Laboral		Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
		Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
<b>Dimensión 1: Liderazgo organizacional</b> (liderazgo participativo, apoyo y orientación, equidad)								
1	Se promueve un liderazgo participativo en la toma de decisiones dentro de la institución.	X		X		X		
2	El jefe inmediato brinda apoyo y orientación cuando se presentan dificultades en el trabajo.	X		X		X		
3	Las decisiones en la institución se toman con equidad, considerando la opinión de todos los colaboradores.	X		X		X		
<b>Dimensión 2: Comunicación organizacional</b> (comunicación, claridad de funciones, retroalimentación)								
1	La comunicación es clara y efectiva para el desarrollo de las actividades laborales.	X		X		X		
2	Las funciones cada área están claramente definidas y son comprendidas por el personal.	X		X		X		
3	Se proporciona retroalimentación oportuna que permite mejorar el desempeño de los colaboradores.	X		X		X		
<b>Dimensión 3: Relaciones laborales</b> (trabajo colaborativo, respeto y convivencia)								
1	Existe trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la institución.	X		X		X		

2	Se mantiene un ambiente de respeto y convivencia entre los trabajadores.	X		X		X	
<b>Dimensión 4: Motivación laboral</b> (reconocimiento, satisfacción laboral)							
1	El reconocimiento del desempeño laboral del personal es justo y oportuno.	X		X		X	
2	Se percibe la satisfacción laboral del personal dentro de la institución.	X		X		X	
<b>Variable 2: Desempeño organizacional</b>							
<b>Dimensión 1: Eficacia Institucional</b> (cumplimiento de metas, cobertura de servicio)							
1	El cumplimiento de metas establecidas en su planificación anual por la institución.	X		X		X	
2	La cobertura de servicio que ofrece la institución llega a todos los beneficiarios previstos.	X		X		X	
<b>Dimensión 2: Eficacia administrativa</b> (optimización del presupuesto, tiempo de ejecución, reducción de reprocesos y coordinación interáreas)							
1	La optimización del presupuesto permite lograr los objetivos planteados.	X		X		X	
2	El tiempo de ejecución de los procesos internos están cumplen los tiempos establecidos.	X		X		X	
3	Se minimizan los errores a través de la reducción de reprocesos en las actividades administrativas.	X		X		X	
4	Existe coordinación interáreas para el logro efectivo de los objetivos institucionales.	X		X		X	
<b>Dimensión 3: Calidad de servicio</b>							

(claridad de información, satisfacción del usuario)							
1	La claridad de información proporcionada a los usuarios internos y externos es útil y eficaz.	X		X		X	
2	Se percibe la satisfacción del usuario por los servicios ofrecidos.	X		X		X	
<b>Dimensión 4: Impacto social</b> (acceso equitativo, nivel de confianza)							
1	Se garantiza el acceso equitativo a los servicios que ofrece la institución.	X		X		X	
2	La ciudadanía mantiene un nivel de confianza en la institución y los servicios que ofrece.	X		X		X	

Recomendaciones: .....

Opinión de Experto:   Aplicable ( X )                                   Aplicable después de modificar (   )                                   No aplicable (   )

Nombres y Apellidos del experto:   Mg. Milandra Yessenia Torres Molina                                   DNI: 70120454


  
**CORLAD** Lic. Adm. Milandra Y. Torres Molina  
 ANKASH CLAD N° 33114  
 Firma y sello



Huella digital

## CARTA DE PRESENTACIÓN

**Magíster:** SMIGUEL ALEJANDRO MINAYA RODRÍGUEZ.

Presente.-

**Tema** : PROCESO DE VALIDACIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Ante todo, saludarlo cordialmente y agradecerle la comunicación con su persona para hacer de su conocimiento que yo: Margarita Reyes Julca egresada del programa académico de Administración de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo realizar el proceso de validación de mi instrumento de recolección de información, motivo por el cual acudo a Ud. para su participación en el Juicio de Expertos.

Mi proyecto se titula: PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ÁNCASH, DISTRITO DE HUARAZ, 2026 y envío a Ud. el expediente de validación que contiene:

- Ficha de Identificación del experto para proceso de validación.
- Carta de presentación.
- Matriz de operacionalización de variables.
- Matriz de consistencia.
- Ficha de validación.

Agradezco anticipadamente su atención y participación, me despido de usted.

Atentamente,



---

Margarita Reyes Julca  
DNI N° 41222138

<b>FICHA DE VALIDACIÓN</b>								
<b>TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ÁNCASH, DISTRITO DE HUARAZ, 2026</b>								
<b>Variable 1: Clima Laboral</b>		<b>Relevancia</b>		<b>Pertinencia</b>		<b>Claridad</b>		<b>Observaciones</b>
		<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	
<b>Dimensión 1: Liderazgo organizacional</b> (liderazgo participativo, apoyo y orientación, equidad)								
1	Se promueve un liderazgo participativo en la toma de decisiones dentro de la institución.	X		X		X		
2	El jefe inmediato brinda apoyo y orientación cuando se presentan dificultades en el trabajo.	X		X		X		
3	Las decisiones en la institución se toman con equidad, considerando la opinión de todos los colaboradores.	X		X		X		
<b>Dimensión 2: Comunicación organizacional</b> (comunicación, claridad de funciones, retroalimentación)								
1	La comunicación es clara y efectiva para el desarrollo de las actividades laborales.	X		X		X		
2	Las funciones cada área están claramente definidas y son comprendidas por el personal.	X		X		X		
3	Se proporciona retroalimentación oportuna que permite mejorar el desempeño de los colaboradores.	X		X		X		
<b>Dimensión 3: Relaciones laborales</b> (trabajo colaborativo, respeto y convivencia)								
1	Existe trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la institución.	X		X		X		

2	Se mantiene un ambiente de respeto y convivencia entre los trabajadores.	X		X		X	
<b>Dimensión 4: Motivación laboral</b> (reconocimiento, satisfacción laboral)							
1	El reconocimiento del desempeño laboral del personal es justo y oportuno.	X		X		X	
2	Se percibe la satisfacción laboral del personal dentro de la institución.	X		X		X	
<b>Variable 2: Desempeño organizacional</b>							
<b>Dimensión 1: Eficacia Institucional</b> (cumplimiento de metas, cobertura de servicio)							
1	El cumplimiento de metas establecidos en su planificación anual por la institución.	X		X		X	
2	La cobertura de servicio que ofrece la institución llega a todos los beneficiarios previstos.	X		X		X	
<b>Dimensión 2: Eficacia administrativa</b> (optimización del presupuesto, tiempo de ejecución, reducción de reprocesos y coordinación interáreas)							
1	La optimización del presupuesto permite lograr los objetivos planteados.	X		X		X	
2	El tiempo de ejecución de los procesos internos están cumplen los tiempos establecidos.	X		X		X	
3	Se minimizan los errores a través de la reducción de reprocesos en las actividades administrativas.	X		X		X	
4	Existe coordinación interáreas para el logro efectivo de los objetivos institucionales.	X		X		X	
<b>Dimensión 3: Calidad de servicio</b>							

(claridad de información, satisfacción del usuario)							
1	La claridad de información proporcionada a los usuarios internos y externos es útil y eficaz.	X		X		X	
2	Se percibe la satisfacción del usuario por los servicios ofrecidos.	X		X		X	
<b>Dimensión 4: Impacto social</b> (acceso equitativo, nivel de confianza)							
1	Se garantiza el acceso equitativo a los servicios que ofrece la institución.	X		X		X	
2	La ciudadanía mantiene un nivel de confianza en la institución y los servicios que ofrece.	X		X		X	

Recomendaciones: .....

Opinión de Experto:   Aplicable ( X )                                   Aplicable después de modificar (   )                                   No aplicable (   )

Nombres y Apellidos del experto:   Mg. Smiguel Alejandro Minaya Rodriguez                                   DNI: 41536747

Firma y sello



Huella digital

## Confiabilidad del instrumento a través del alfa de Cronbach

### Variable 1. Clima Laboral

#### Administrativos

Encuestados	VARIABLE 1: CLIMA LABORAL										Sumatoria
	D1			D2			D3		D4		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
E1	1	2	1	3	4	2	3	3	1	1	21
E2	2	3	2	4	3	2	2	2	1	2	23
E3	2	3	2	4	4	3	3	4	1	2	28
E4	2	3	2	3	2	3	3	3	1	2	24
E5	1	1	1	3	3	2	2	2	1	1	17
E6	1	3	1	4	1	2	2	2	1	1	18
E7	3	4	2	4	4	3	2	3	2	2	29
E8	2	3	2	3	3	3	2	3	1	2	24
E9	2	4	2	4	3	3	2	3	1	2	26
E10	1	3	1	3	2	2	3	3	1	2	21
E11	1	4	1	4	3	4	2	3	1	3	26
E12	1	2	1	4	3	2	2	3	1	2	21
E13	1	4	1	4	3	3	2	2	2	2	24
E14	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	27
E15	1	4	1	4	4	3	2	3	1	2	25
E16	1	4	1	4	4	3	3	3	1	1	25
E17	1	3	1	4	3	3	3	5	2	2	27
E18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
E19	1	4	2	4	3	2	2	3	1	2	24
E20	2	3	2	4	4	3	2	3	1	1	25
E21	2	4	2	3	3	3	3	2	2	2	26
E22	3	5	5	4	5	3	3	5	4	4	41
E23	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	33
E24	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	43
E25	3	4	3	4	4	3	4	5	1	1	32
E26	1	4	1	3	3	2	2	3	1	2	22
E27	1	3	1	3	3	3	2	3	1	1	21
E28	1	3	1	3	4	3	4	4	1	1	25
E29	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	23
E30	2	4	2	3	2	4	3	4	2	2	28
E31	1	1	1	3	2	2	3	3	1	1	18
E32	2	3	2	4	4	3	3	3	2	3	29
E33	2	4	2	3	4	4	3	4	1	2	29
E34	2	4	2	3	4	3	3	3	1	2	27
E35	2	4	2	3	4	2	3	3	2	3	28
E36	2	4	2	4	4	2	3	3	1	2	27
E37	1	3	1	3	3	3	2	3	1	1	21
E38	2	3	2	2	2	4	2	4	4	3	28
E39	3	2	4	4	3	4	3	4	2	2	31
E40	2	2	1	4	4	3	4	4	3	3	30
E41	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	36
E42	3	3	2	3	4	2	3	4	4	4	32
E43	4	1	3	3	2	4	3	4	3	2	29
E44	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	33
E45	2	4	4	3	3	2	3	2	4	2	29
E46	4	2	3	3	2	3	3	2	3	4	29
E47	4	3	1	1	4	2	2	3	3	3	26
E48	2	3	2	4	2	2	3	2	2	3	25

E49	3	1	3	2	2	3	4	3	2	4	27
E50	4	3	4	2	4	3	2	2	2	3	29
E51	2	3	4	2	2	2	2	4	3	3	27
E52	2	4	4	2	2	3	4	2	2	3	28
E53	4	2	4	3	1	2	2	3	3	4	28
E54	4	1	4	2	1	4	4	2	3	3	28
E55	4	3	4	2	2	2	3	2	3	4	29
E56	2	3	3	1	2	2	2	3	3	2	23
E57	3	3	4	1	4	3	5	4	2	2	31
E58	4	3	2	4	2	2	3	3	4	3	30
E59	2	1	3	1	3	2	1	4	2	3	22
E60	2	2	2	4	3	3	2	3	4	2	27
E61	3	4	4	1	1	2	2	3	3	4	27
E62	2	4	3	3	4	2	4	4	4	4	34
E63	2	1	2	3	4	4	3	3	3	2	27
E64	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	32
E65	4	4	2	4	1	1	1	3	2	2	24
E66	4	2	3	4	4	2	2	2	4	2	29
E67	4	2	2	3	3	3	2	4	4	4	31
E68	4	2	3	4	4	1	2	3	2	4	29
E69	4	3	2	4	1	4	3	1	4	3	29
E70	4	4	4	3	3	3	2	1	2	3	29
E71	3	4	3	3	3	1	2	3	3	4	29
E72	2	2	4	2	4	4	4	3	3	3	31
E73	3	2	4	3	1	2	3	3	3	3	27
E74	4	2	4	3	5	1	4	3	4	3	33
E75	4	2	3	4	3	2	2	2	4	2	28
E76	3	2	4	4	2	2	1	2	3	2	25
E77	2	2	3	3	1	1	2	4	4	4	26
E78	2	4	2	4	4	2	4	1	3	3	29
E79	2	5	3	3	3	4	3	2	4	3	32
E80	4	4	4	2	5	3	1	3	2	2	30
E81	2	2	4	4	2	2	2	2	3	3	26
E82	3	5	4	2	2	3	5	4	2	2	32
E83	2	2	3	4	3	1	2	3	2	3	25
E84	4	3	3	4	3	1	2	4	4	3	31
E85	4	3	3	4	2	2	4	3	3	2	30
E86	3	2	3	4	2	3	2	3	4	3	29
E87	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	36
E88	4	3	2	4	4	3	4	4	2	4	34
E89	2	4	2	4	2	3	3	2	3	4	29
E90	4	2	3	2	3	4	2	2	3	3	28
E91	2	2	4	3	3	4	3	3	4	4	32
E92	2	2	2	4	3	4	3	3	2	4	29
E93	3	2	2	2	4	2	4	2	4	2	27
E94	3	2	4	2	2	3	2	4	2	3	27
E95	2	3	2	4	4	4	3	4	3	4	33
E96	4	4	3	2	4	3	4	3	3	2	32
E97	2	4	4	2	3	2	2	4	2	4	29
E98	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	35
E99	4	3	2	2	4	2	4	2	4	3	30
E100	3	3	2	3	3	4	3	4	2	4	31
E101	2	4	2	3	4	4	2	2	4	3	30
E102	2	2	2	3	2	3	3	3	4	2	26
E103	2	3	4	3	4	3	4	2	3	4	32
E104	4	4	2	2	2	3	3	4	4	4	32
E105	3	3	2	4	3	4	2	2	4	2	29

E106	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	34
E107	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	33
E108	3	4	3	4	2	4	2	2	3	4	31
E109	4	3	4	4	2	2	3	3	3	4	32
E110	2	2	3	2	2	3	4	4	3	2	27
E111	2	4	2	3	4	2	2	4	3	4	30
E112	3	2	4	2	2	4	3	3	2	4	29
E113	3	2	2	2	3	4	3	4	4	3	30
E114	3	2	3	2	2	4	3	2	2	4	27
E115	3	4	2	2	2	4	3	4	2	4	30
<b>Varianza</b>	1.08	0.95	1.10	0.77	0.96	0.79	0.76	0.75	1.20	0.90	
$\Sigma$ de Varianza	9.272589792										
<b>Varianza ítems</b>	30.33844991										

Variable 1. Clima Laboral		
Parámetro	Símbolo	Valor
Alfa de Cronbach	$\alpha$	0.7715130902
Número de ítems	$K$	10
Sumatoria de varianza de cada ítem	$\Sigma Vi$	9.272589792
Varianza total	$Vt$	30.33844991

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\Sigma Vi}{Vt} \right]$$

Rangos	Magnitudes
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Nota. Ruiz (2002)

<b>Interpretación</b>	En la variable clima laboral, se encuestó a 115 trabajadores administrativos de la Corte Superior de Áncash, según la medición del coeficiente Alfa de Cronbach, dio como resultado un 0.7715130902, por lo cual se evidencia que el instrumento de recolección de datos que se aplicó posee una alta confiabilidad.
-----------------------	--

## Variable 2. Desempeño Organizacional

### Administrativos

Encuestados	VARIABLE 2: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL										Sumatoria
	D1		D2				D3		D4		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
E1	4	3	3	2	1	3	3	3	3	2	27
E2	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	29
E3	4	3	3	2	1	3	4	3	3	2	28
E4	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2	25
E5	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	22
E6	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	20
E7	4	3	4	3	2	2	4	3	4	3	32
E8	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2	25
E9	4	3	4	2	1	3	4	3	3	3	30
E10	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2	25
E11	4	3	4	2	1	2	4	3	3	2	28
E12	3	2	3	2	1	2	3	2	3	2	23
E13	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	24
E14	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	30
E15	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	32
E16	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	32
E17	4	2	4	3	1	3	4	3	3	3	30
E18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
E19	3	3	4	2	1	3	3	3	3	2	27
E20	4	4	3	3	2	2	3	3	4	3	31
E21	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	32
E22	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
E23	4	4	4	3	2	3	5	3	4	3	35
E24	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	46
E25	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
E26	4	4	3	3	2	2	4	4	4	3	33
E27	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	36
E28	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	30
E29	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	26
E30	4	3	4	2	2	3	4	3	3	3	31
E31	3	3	3	2	1	3	3	2	2	2	24
E32	4	2	3	2	1	2	3	3	3	2	25
E33	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	24
E34	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	26
E35	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	33
E36	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	28
E37	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	25
E38	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	36
E39	4	2	2	4	2	3	3	3	4	2	29
E40	4	4	2	3	2	3	4	3	2	3	30
E41	4	3	2	4	4	3	2	3	2	2	29
E42	3	3	2	3	4	2	4	4	2	3	30
E43	2	2	2	2	3	2	4	4	4	4	29
E44	4	3	3	1	2	4	3	4	3	4	31
E45	4	4	3	3	4	3	2	4	4	2	33
E46	2	3	3	3	3	3	4	4	2	4	31
E47	3	4	2	2	2	2	2	2	3	2	24
E48	3	1	1	4	4	3	2	4	2	2	26
E49	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	32

E50	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	32
E51	3	3	1	4	4	2	3	4	4	4	32
E52	2	1	2	4	2	3	2	3	4	4	27
E53	4	2	2	3	4	4	4	3	2	4	32
E54	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	34
E55	4	2	3	2	4	2	3	3	2	3	28
E56	2	2	3	1	3	3	2	4	3	2	25
E57	4	4	2	4	3	4	4	3	3	4	35
E58	4	3	3	4	3	3	2	2	4	3	31
E59	1	1	4	3	4	2	2	2	4	2	25
E60	4	4	4	2	2	3	3	2	4	2	30
E61	2	3	2	4	2	1	1	1	2	3	21
E62	1	2	3	3	3	4	4	3	3	3	29
E63	3	3	3	3	3	4	3	2	4	2	30
E64	4	2	2	2	3	1	2	4	4	3	27
E65	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	22
E66	3	1	1	2	3	4	4	4	3	2	27
E67	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	35
E68	3	2	4	2	2	4	1	3	4	3	28
E69	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	35
E70	3	3	2	4	2	3	3	4	3	4	31
E71	2	2	2	3	3	4	3	2	3	4	28
E72	1	1	4	1	4	2	2	4	1	3	23
E73	2	4	3	3	3	4	1	4	2	2	28
E74	3	1	2	2	2	4	3	4	3	1	25
E75	4	2	2	3	3	2	2	1	3	2	24
E76	4	2	1	1	3	3	3	3	2	3	25
E77	3	4	4	2	4	1	4	3	4	2	31
E78	4	2	3	4	2	3	5	4	3	2	32
E79	4	3	4	2	4	4	2	2	3	1	29
E80	4	3	2	4	2	3	4	3	1	4	30
E81	2	2	3	4	3	3	3	4	3	1	28
E82	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	34
E83	2	3	3	3	4	3	3	2	1	4	28
E84	3	2	2	2	5	2	3	5	1	4	29
E85	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	28
E86	4	4	4	2	3	3	2	2	1	1	26
E87	3	1	3	4	4	2	1	3	3	3	27
E88	3	3	1	1	4	4	2	1	4	2	25
E89	4	2	2	2	4	1	2	3	3	1	24
E90	4	2	3	4	3	2	4	2	3	3	30
E91	2	3	4	5	2	4	3	4	4	4	35
E92	4	2	3	2	2	4	3	2	1	2	25
E93	2	2	3	3	4	3	3	3	2	1	26
E94	2	1	4	4	4	3	3	2	4	2	29
E95	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	29
E96	3	2	3	4	2	2	2	4	3	3	28
E97	2	3	2	1	4	4	3	3	4	2	28
E98	2	1	4	3	2	2	3	4	3	4	28
E99	3	4	5	2	2	4	3	3	4	2	32
E100	4	2	2	3	2	3	2	2	4	2	26
E101	4	3	2	1	1	4	1	4	4	3	27
E102	3	2	4	3	2	3	2	2	2	4	27
E103	5	3	4	2	4	2	5	1	4	3	33
E104	4	4	3	2	3	2	2	2	4	5	31
E105	4	2	4	4	4	3	4	1	1	2	29
E106	2	4	2	2	3	3	2	2	4	2	26

E107	2	4	5	4	3	3	4	2	4	4	35
E108	3	2	4	4	3	4	4	3	2	4	33
E109	4	4	2	3	3	4	2	1	1	3	27
E110	2	3	3	4	4	2	2	4	4	5	33
E111	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	27
E112	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	32
E113	2	2	2	3	4	3	3	1	2	3	25
E114	4	4	4	3	2	2	2	2	2	3	28
E60	4	4	2	3	4	2	3	4	3	2	31
<b>Varianza</b>	0.81	0.90	0.80	0.85	1.13	0.69	0.83	0.84	0.76	0.85	
$\Sigma$ de Varianza	8.456710775										
<b>Varianza ítems</b>	29.27379962										

<b>Variable 2. Desempeño Organizacional</b>		
<b>Parámetro</b>	<b>Símbolo</b>	<b>Valor</b>
Alfa de Cronbach	$\alpha$	0.7901297070
Número de ítems	$K$	10
Sumatoria de varianza de cada ítem	$\Sigma Vi$	8.456710775
Varianza total	$Vt$	29.27379962

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\Sigma Vi}{Vt} \right]$$

<b>Rangos</b>	<b>Magnitudes</b>
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Nota. Ruiz (2002)

<b>Interpretación</b>	En la variable desempeño organizacional, se encuestó a 115 trabajadores administrativos de la Corte Superior de Áncash, según la medición del coeficiente Alfa de Cronbach, dio como resultado un 0.7901297070, por lo cual se evidencia que el instrumento de recolección de datos que se aplicó posee una alta confiabilidad.
-----------------------	---

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Margarita Reyes Julca, identificada con DNI N° 41222138, con domicilio real en Jr. Ricardo Palma N° 674 - Pedregal Alto, en el distrito de Huaraz, provincia de Huaraz, departamento de Áncash.

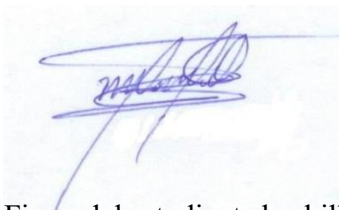
### DECLARO BAJO JURAMENTO

En mi condición de Bachiller en Administración con código de estudiante: 0811092005 del Programa de Estudios de Administración de la Facultad de Humanidades, Ciencias y Salud de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, semestre académico 2026-I.

Que los datos consignados en la tesis titulada: **PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ÁNCASH, DISTRITO DE HUARAZ, 2026**, son reales y no hubo manipulación ni fabricación de los resultados, todo lo que se presenta en la investigación, tanto los resultados, validaciones de los expertos y toda la información colocada es auténtica y real.

Doy fe que esa declaración corresponde con la verdad.

Huaraz, 22 de marzo del 2026.



Firma del estudiante bachiller  
Margarita Reyes Julca



(Huella digital)