



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA



TESIS:

**Gestión por procesos y clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local
de Ferreñafe, 2024**

Autora:

Bach. Gálvez Chicoma Mayra Gyanella

Asesor:

Dr. Hernández Rengifo Freddy Widmar

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE POLITÓLOGA

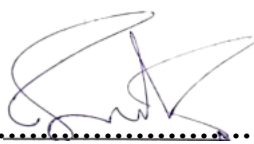
Fecha de sustentación: 06 de enero de 2026

LAMBAYEQUE, 2026

Tesis denominada “Gestión por procesos y clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe, 2024” presentada para optar el TITULO PROFESIONAL DE POLITÓLOGA por:



.....
Bach. Gálvez Chicoma Mayra Gyanella
Autora



.....
Mag. Hernández Rengifo Freddy Widmar
Asesor

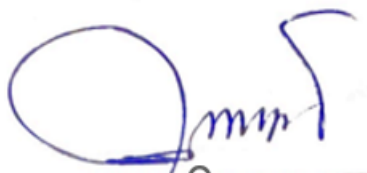
APROBADO POR:



.....
Mag. Carlos Manuel Martinez Oblitas
Presidente



.....
Mag. Mary Isabel Colina Moreno
Secretario



.....
Mag. Juan De La Cruz Rios
Vocal

Dedicatoria

Dedico la presente tesis, en primer lugar, a Dios, por brindarme fortaleza, sabiduría y perseverancia para superar cada desafío presentado a lo largo de mi formación profesional. A mi familia, por su amor, comprensión y apoyo incondicional, quienes fueron mi principal motivación para continuar y culminar esta importante etapa académica. Gracias por creer en mí, impulsarme a seguir adelante y acompañarme en cada momento de este camino. Asimismo, dedico este logro a todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron con palabras de aliento, apoyo y confianza para hacer posible la culminación de esta investigación.

Agradecimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a los docentes de la carrera de Ciencia Política, por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, las cuales contribuyeron significativamente en mi formación profesional.

De manera especial, agradezco a mi asesor de tesis, por su orientación, paciencia, compromiso y valiosos aportes brindados durante el desarrollo de la presente, fundamentales para la culminación de este trabajo académico.

Asimismo, agradezco a la institución y a las personas involucradas en la presente investigación, por facilitar la información y colaboración necesaria para el desarrollo del estudio.

Finalmente, mi profundo agradecimiento a mi familia y seres queridos, por su apoyo incondicional, motivación constante y confianza depositada en mí durante este importante proceso académico y personal.



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLITICA
UNIDAD DE INVESTIGACION



ACTA DE SUSTENTACIÓN

A C T A DE SUSTENTACIÓN PRESENCIAL N° 02 - 2026-UI-FDCP

Sustentación para optar el Título de profesional de POLITÓLOGA de: **Mayra Gyanella Galvez Chicoma**.

Siendo las 5:30 p. m. del día martes 06 de enero del 2026 se reunieron en el Sala de simulación de audiencias 1 de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo", los miembros del jurado evaluador de la tesis titulada: "**GESTIÓN POR PROCESOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE FERREÑAFE, 2024**", designados por Resolución N° 526-2024-FDCP-VIRTUAL de fecha 2 de setiembre del 2024, con la finalidad Evaluar y Calificar la sustentación de la tesis antes mencionada, por parte de los Señores Catedráticos:

PRESIDENTE : **Mag. Carlos Manuel Martínez Oblitas.**

SECRETARIO : **Mag. Mary Isabel Colina Moreno.**

VOCAL : **Abog. Juan de la Cruz Ríos**

La tesis fue asesorada por Dr. Freddy Widmar Hernández Rengifo, nombrado por Resolución N° 526-2024-FDCP-VIRTUAL de fecha 2 de setiembre del 2024.

El acto de sustentación fue autorizado por Resolución 773-2025-FDCP-VIRTUAL de fecha 29 de diciembre del 2025.

La tesis fue presentada y sustentada por la bachiller **Mayra Gyanella Galvez Chicoma** y tuvo una duración de 30 minutos. Después de la sustentación y absueltas las preguntas y observaciones de los miembros del jurado; se procedió a la calificación respectiva, obteniendo el siguiente resultado: **APROBADA** con la nota de **15 (QUINCE)** en la escala vigesimal, mención de **REGULAR**.

Por lo que queda **Apta** para obtener el Título Profesional de POLITÓLOGA, de acuerdo con la Ley Universitaria 30220 y la normatividad vigente de la Facultad de Derecho y Ciencia Política, y la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Siendo las **6:30 p.m.**, del mismo día, se da por concluido el acto académico tomando la juramentación respectiva y suscribiendo el Acta los miembros del jurado.

Lambayeque, martes 06 de enero del 2026


Mag. Carlos Manuel Martínez Oblitas
Presidente del Jurado


Mag. Mary Isabel Colina Moreno
Secretario del Jurado

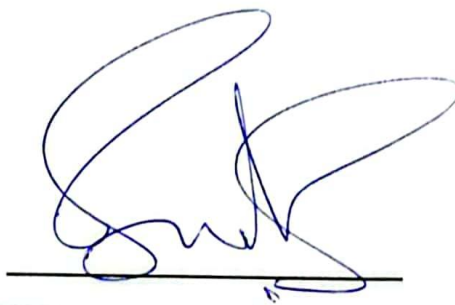

Abog. Juan de la Cruz Ríos
Vocal del Jurado.

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Freddy Widmar Hernández Rengifo, Asesor de tesis del trabajo de investigación del bachiller en CIENCIAS POLÍTICAS, Mayra Gyanella Gálvez Chicoma, titulada "Gestión por procesos y clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe, 2024", luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 18% verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 31 de julio de 2025



FREDDY WIDMAR HERNÁNDEZ RENGIFO

DNI: 17450122

ASESOR

Gestión por procesos y clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	17%	12%	12%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repository.libertadores.edu.co	3%
	Fuente de Internet	
2	intra.uigv.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
4	Submitted to uca	1%
	Trabajo del estudiante	
5	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	
6	Submitted to ueb	1%
	Trabajo del estudiante	
7	repositorio.ulasamericas.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
8	worldwidescience.org	1%
	Fuente de Internet	
9	Submitted to Universidad Privada del Norte	1%
	Trabajo del estudiante	
10	repositorio.esan.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
11	repositorio.uladech.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	





Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Mayra Gyanella Gálvez Chicoma
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: Gestión por procesos y clima organizacional en la Unidad de G...
Nombre del archivo: Galvez_Chicoma_Mayra.docx
Tamaño del archivo: 646.7K
Total páginas: 85
Total de palabras: 14,630
Total de caracteres: 83,497
Fecha de entrega: 30-jul-2025 06:56p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2723009646



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA



TESIS:

Gestión por procesos y clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe, 2024

Autor:

Bach. Gálvez Chicoma, Mayra Gyanella

Asesor:

Mag. Hernández Rengifo, Freddy Widmar

Línea de investigación:

Ciencias Sociales y Humanidades

Lugar:

Ferreñafe

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE POLITÓLOGO

Fecha de sustentación:

LAMBAYEQUE, 2025



Dr. FREDDY WIDMAR HERNÁNDEZ RENGIFO
DNI N° 17450122
ASESOR

“GESTIÓN POR PROCESOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE FERREÑAFE, 2024”

Resumen

La presente investigación abarca cómo se conectan la gestión por procesos y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Ferreñafe, centrándose en 2024. La primera mirada institucional consta de mapear y mejorar cada actividad para elevar la calidad del servicio educativo. La segunda, el clima, capta cómo los colaboradores juzgan su lugar de trabajo, incluyendo liderazgo, comunicación, motivación y satisfacción.

La recolección de datos se realizó bajo un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional, usando entrevistas y encuestas a todo el personal administrativo y docente de la UGEL. Los hallazgos muestran que una gestión por procesos bien aplicada eleva el clima organizacional, crea un ambiente positivo y traduce en mayor eficiencia y compromiso, lo que a su vez beneficia la atención a las escuelas de la jurisdicción. Sin embargo, emergen obstáculos críticos, como escasa capacitación, fallas en comunicación y resistencia al cambio, los cuales siguen afectando tanto los procesos como el ambiente laboral.

Se sostiene que una gestión educativa eficiente sólo puede alcanzarse si los procesos se manejan de forma sistemática, se incluye a todos los miembros de la institución y se cuida, al mismo tiempo, el clima interno. En consecuencia, es necesario articular planes de mejora continua y promover la capacitación del personal dentro de un entorno caracterizado por la colaboración, la confianza y la transparencia.

Palabras clave: Gestión por procesos, clima organizacional, mejora continua, eficiencia institucional.

Abstract

The main objective of this research is to analyze the relationship between process management and organizational climate in the UGEL of Ferreñafe during the year 2024. Process management focuses on the continuous improvement of institutional activities to optimize the quality of educational services. Meanwhile, the organizational climate refers to employees' perception of the work environment, considering aspects such as leadership, communication, motivation, and job satisfaction.

The study adopts a quantitative approach with a correlational design and employs surveys and interviews conducted with administrative and teaching staff at UGEL Ferreñafe. The results show that proper process management significantly contributes to improving the organizational climate, creating a favorable work environment that enhances efficiency, staff commitment, and better service to educational institutions within the jurisdiction. However, critical areas were identified, such as a lack of training, poor communication, and resistance to change, which negatively impact both management and the work environment.

It is concluded that implementing a systematic and participatory approach to process management, along with strategies to strengthen the organizational climate, is essential for achieving efficient educational management. Finally, it is recommended to design continuous improvement plans, promote staff training, and foster an organizational culture based on collaboration, trust, and transparency.

Keywords: Process management, organizational climate, continuous improvement, institutional efficiency.

1. Introducción

La gestión en entidades públicas a nivel internacional enfrenta una serie de desafíos que comprometen su efectividad y buen funcionamiento. La gran recesión de los años 2007 y 2008 reveló la falta de reformas significativas y la ausencia de innovaciones técnicas o ideológicas en la administración pública. Los trámites administrativos excesivos, la corrupción y la falta de recursos durante períodos de austeridad han exacerbado estos desafíos. Además, las tradiciones administrativas en los países juegan un papel crucial, ya que los intentos de introducir reformas ambiciosas suelen fracasar por entrar en conflicto con dichas tradiciones. La relación entre políticos y burócratas también se ha visto alterada, con políticos ganando poder de decisión a expensas de la autonomía administrativa (Bastos, 2018).

En todos los niveles sociales y gubernamentales las organizaciones presentan una serie de deficiencias repercutiendo en la insatisfacción del usuario, cliente o beneficiario, ante ello es necesario realizar cambios en el modelo clásico funcionalista y vertical, ante ellos la gestión por procesos surge con cualidades propias basado en alinear las estrategias, objetivos y misión para optimizar los resultados, reajustando procesos y reordenando los flujos de trabajo para proporcionar flexibilidad y respuestas rápidas a los cambios. Son muy pocas las organizaciones que están completamente diseñadas y gestionadas por procesos, es más común que ambos enfoques coexistan, logrando resultados a través de la implementación de procedimientos de mejora. Estos procedimientos incluyen la definición de procesos, reconocimiento de sus usuarios, formalización de actividades y alineación con los objetivos organizacionales, sustentados en la mejora continua. Esto requiere la capacidad de transformar la cultura organizacional para reconocer en cada actividad a sus usuarios, sus necesidades y exigencias, y lograr

una adecuada coordinación sin divisiones internas, permitiendo la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales (Medina León et al., 2019).

En el campo de la administración pública peruana, la gestión por procesos se reconoce como una herramienta fundamental para hacer que las entidades del Estado funcionen con más celeridad y mejores resultados, aun así, su puesta en marcha avanza lentamente, porque enfrenta obstáculos que requieren ajustes sistemáticos para liberar todo su potencial y apoyar un crecimiento sostenible (Alarcón Díaz et al., 2023). Entre esas dificultades sobresale el clima interno de las instituciones, que a menudo se ve trastornado por la resistencia del personal al cambio, la escasa circulación de información y la formación débil o errática. Cuando estos problemas se juntan crean un ambiente de incertidumbre que desmoraliza a los trabajadores y entorpece tanto la aceptación de los nuevos procedimientos como la cooperación que departamentos separados deben mantener para que el enfoque por procesos realmente funcione.

El clima organizacional de una institución pública rara vez es homogéneo, y diversos problemas en los distintos niveles y áreas administrativas lo amenazan permanente. Uno de los factores más determinantes sigue siendo la falta de comunicación clara y oportuna, circunstancia que fácilmente da pie a malentendidos y alimenta la desconfianza entre los colaboradores. Junto a esto, la resistencia al cambio emerge como un obstáculo considerable, en particular cuando se implementan nuevas políticas, procesos o tecnologías que reconfiguran el día a día laboral. La escasez de reconocimiento y de valorización explícita del desempeño también pesa, ya que la ausencia de estas señales minimiza la motivación y el sentido de compromiso del personal. Además, jerarquías excesivamente rígidas y una burocracia cargada limitan la iniciativa y la creatividad individuales, favoreciendo la insatisfacción y el desánimo colectivo. Tales condiciones no solo perjudican el bienestar emocional de los trabajadores, sino que

también impactan la eficacia del servicio estatal que finalmente llega, o no, a la ciudadanía.

La Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe ha encontrado obstáculos significativos en la implementación del modelo de gestión por procesos. En primer lugar, su plan estratégico carece de un marco contextual que articule de manera precisa los objetivos, metas y propósitos, de modo que no aborda la variedad de escenarios donde se toman decisiones. Además, la ausencia de un seguimiento sistemático dificulta realizar modificaciones a tiempo que promuevan una mejora sostenida. Junto a ello, los recursos asignados se actualizan con lentitud y rara vez se adaptan a las demandas emergentes de programas y actividades. Por último, la escasa coordinación entre áreas ha producido discrepancias en la documentación oficial y en ocasiones ha dado lugar a decisiones incorrectas, pues se opta por actuar sin el consenso previo de todos los responsables involucrados.

Diversas investigaciones coinciden en que una buena administración pública requiere una conexión sólida entre la gestión por procesos y un clima organizacional positivo. Al mapear y mejorar las actividades de un organismo, el enfoque procesal reduce cuellos de botella y acorta plazos, lo que se traduce en mejores niveles de calidad y productividad. Al mismo tiempo, un ambiente donde reina la escucha, se reconoce el esfuerzo y se valora el trabajo conjunto motiva a los empleados, facilita el cambio y sostiene la nueva lógica de gestión. Por ello, al invertir en ambos pilares, el Estado no solo eleva la moral y el compromiso interno, sino que también mejora la percepción pública sobre cuán eficiente y útil le resulta el servicio que brinda.

Planteamiento del problema: ¿Cuál es la relación entre la gestión por procesos y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe, 2024?

Hipótesis: La implementación deficiente de la gestión por procesos incide negativamente en el clima organizacional en la UGEL Ferreñafe, 2024.

Objetivo general: Determinar la relación entre la gestión por procesos y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe, 2024.

Objetivos específicos: 1. Analizar la aplicación de la gestión por procesos en las áreas administrativas y operativas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe durante el año 2024. 2. Evaluar las percepciones del personal sobre el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe en el periodo 2024. 3. Determinar la relación entre la implementación de la gestión por procesos y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe en el año 2024.

2. Diseño Teórico

2.1. Antecedentes

Luyo Yaya (2023) en su investigación con el propósito de la relación entre la gestión por procesos y la productividad de servicios en un centro de estudios preuniversitario ubicado en el distrito de Miraflores. Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y se clasificó como un estudio básico de enfoque descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental y de corte transversal. Para la recopilación de información, se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando instrumentos previamente validados por especialistas, los cuales demostraron altos niveles de confiabilidad. La muestra estuvo conformada por 70 participantes. Los hallazgos revelaron que la gestión por procesos se presentó mayormente en niveles altos (67%) y en menor medida en niveles medios (14%). Respecto a la productividad de los servicios, el 20% de los encuestados la ubicó en un nivel medio, mientras que el 61% la situó en

un nivel alto. Además, los resultados confirmaron la existencia de una relación significativa y positiva entre la gestión por procesos y la productividad de los servicios en la institución analizada.

El estudio realizado por Tello Flores (2022), su propósito es determinar la relación entre la gestión por procesos y la calidad educativa en una institución pública de educación superior en Lima durante el año 2022. La investigación se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo transversal y un nivel descriptivo correlacional. Para la recolección de datos, se empleó un cuestionario aplicado a una muestra de 70 colaboradores. La fiabilidad de este instrumento fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,7943 para la variable gestión por procesos y 0,8669 para la calidad educativa, ambos considerados indicadores de buena confiabilidad. En relación con el análisis estadístico realizado, el coeficiente de correlación no paramétrica Rho de Spearman presentó un valor de 0,206, sugiriendo, en términos generales, una relación baja entre las dos variables examinadas. Adicionalmente, el p-valor calculado ascendió a 0,115 y, al ser mayor que el umbral convencional de 0,05, indica que dicha correlación carece de significación estadística robusta.

Benites Eustaquio (2022) planteó como objetivo fundamental analizar el vínculo entre la gestión por procesos y la puesta en marcha del Sistema de Control Interno en una Unidad de Gestión Educativa Local durante el lapso 2020-2022. La indagación siguió un enfoque cuantitativo, adoptando un diseño no experimental, transversal y de tipo correlacional-causal. Para obtener la información, se aplicaron cuestionarios con escala

Likert a un colectivo de 28 colaboradores. Los resultados fueron representados en tablas y gráficos estadísticos, y su análisis se realizó mediante el software IBM SPSS Statistics 25, a fin de calcular los coeficientes Rho de Spearman y contrastar las hipótesis general y específica.". Los hallazgos demostraron que la gestión por procesos tiene una influencia significativa en la implementación del Sistema de Control Interno en la entidad estudiada, con un coeficiente de correlación Rho de 0,920 y un p-valor considerablemente menor a 0,05. Por lo tanto, se concluyó que el fortalecimiento de la gestión por procesos contribuiría a la mejora del Sistema de Control Interno en la institución.

2.2.Bases teóricas

2.2.1. Teorías

En cuanto a las bases teóricas del estudio, la gestión por procesos ha sido ampliamente desarrollada y promovida por diversos especialistas en planificación y administración a lo largo del tiempo. Sus fundamentos se encuentran en la teoría de la Reingeniería de Procesos de Negocio, propuesta en la década de 1990 por Michael Hammer y James Champy. Este enfoque metodológico se basa en la transformación profunda de los procesos organizacionales con el propósito de lograr mejoras sustanciales en productividad, eficiencia y calidad del servicio. La gestión por procesos consiste en identificar, diseñar, ejecutar, supervisar y optimizar los flujos de trabajo dentro de una institución, con el objetivo de alinearlos a su estrategia y promover la mejora continua del desempeño (Moreno García y Parra Bofill, 2017).

En relación con la variable de clima organizacional, la teoría que mejor la respalda, según Chiavenato, es la Teoría de la Cultura Organizacional. Este enfoque analiza cómo las percepciones y características del entorno laboral, tal como las experimentan los miembros de la organización, inciden en su comportamiento y nivel de motivación. Resalta la relevancia de una comunicación efectiva, el trabajo colaborativo y la construcción de un ambiente positivo y respetuoso para fomentar la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Además, subraya la importancia de fortalecer y motivar al personal, reconociendo y valorando su contribución dentro de la organización (Alba Montoya y Grandez García, 2018).

2.2.2. Gestión por procesos

Aspectos generales

La gestión por procesos propone dirigir una organización de modo que cada actividad contribuya de forma coherente a los propósitos generales. Para entender esta estrategia, conviene recordar que un proceso es, en términos sencillos, una serie de acciones que recibe insumos, los transforma y produce un bien o servicio destinado a un público concreto (Zamora, 2017). Este enfoque resulta particularmente importante en la administración pública, ya que los ciudadanos son, en última instancia, los beneficiarios de cada trámite y decisión. Al mapear las etapas de trabajo, la dirección puede coordinar tareas dispersas, mejorar la eficiencia y ver con claridad quién recibe cada resultado.

El enfoque de la gestión por procesos ha ganado terreno en la administración moderna, porque invita a ver la organización como una red de actividades conectadas en vez de como una pirámide rígida. Desde esa perspectiva, cada tarea se mide no solo por su costo o su cumplimiento, sino por el valor que aporta al cliente interno y externo, lo que desplaza el foco de atención de la jerarquía a los flujos que realmente producen beneficios. Emplear esta metodología exige mirar, medir y ajustar cada procedimiento de forma sistemática, con la ambición de renovar toda la empresa y no solo partes aisladas. Muchas firmas de alto rendimiento han confirmado su utilidad: después de ponerla en práctica, reportan mejoras tangibles y logran afinar sus operaciones en toda la casa (Mallar, 2010).

Según Lages Ruíz y Martínez Trujillo (2022), la gestión por procesos no solo dibuja un mapa distinto al de la clásica estructura funcional, sino que también coloca la experiencia del cliente en el frontispicio de toda actividad organizacional. Al hacerlo, proporciona una visión única y una caja de herramientas que permiten afinar, rediseñar y simplificar los flujos de trabajo, haciéndolos más ágiles y más próximos a lo que el usuario realmente espera. Esta forma de mirar el trabajo, a su vez, libera recursos que antes se perdían en redundancias y eleva la calidad del servicio que la entidad es capaz de ofrecer.

La gestión por procesos se presenta así como un modelo organizativo distinto a la habitual segmentación por funciones. Al prescindir en buena medida de los muros departamentales, esta metodología promueve una comunicación fluida, una participación genuina y un sentido de corresponsabilidad en cada integrante, de manera

que el intercambio de información resulte no solo rápido sino también acertado. Gracias a esta conectividad, los responsables pueden optimizar y reajustar los recorridos operativos con mayor celeridad, de modo que la respuesta final coincida de la mejor forma con lo que el ciudadano, que ahora funge como cliente, realmente requiere (Calixto y Damián, 2020; Torres et al., 2020; Campaña, 2022).

La gestión por procesos es un enfoque organizacional que identifica y supervisa de forma estructurada las actividades interconectadas que producen resultados, asegurando un flujo claro y eficiente. En lugar de centrarse solo en el producto final, este modelo valora las acciones que realmente añaden valor, e impulsa una mejora continua apoyada en mediciones y evaluaciones objetivas. A su vez, subraya la necesidad de cumplir con requisitos establecidos, lograr resultados óptimos y responder a expectativas del cliente a través de una mirada global y sistemática (Alonso-Torres, 2014).

Gestión por procesos en las entidades públicas

En el escenario contemporáneo, la gestión por procesos se erige como un instrumento estratégico para organizaciones públicas y privadas, porque actúa directamente sobre la eficacia administrativa y apunta a contentar, primero que nada, a los usuarios internos y externos. Al seguir este modelo, una entidad puede usar mejor sus recursos, elevar la calidad de lo que ofrece y, al mismo tiempo, moverse con agilidad frente a cambios globales, avance que ya no puede ignorarse si se desea ser competitivo en mercados locales, nacionales o internacionales. Así,

cuando se incorpora la lógica por procesos, las estratégicas, objetivos y la misma misión se entrelazan, produciendo resultados rápidos, sostenibles y adaptables a un entorno que es rápido e incierto (Alarcón Díaz et al., 2023).

La gestión por procesos busca mejorar el desempeño cotidiano de una organización, de modo que cada actividad se mueva en la dirección de los objetivos estratégicos. Al ofrecer una visión global de los flujos de trabajo interrelacionados, este método hace visibles las fallas y permite introducir correcciones de manera sistemática. Su meta última es elevar la eficiencia y la calidad de los servicios públicos, utilizando los recursos de forma responsable y promoviendo la coordinación plena entre las diferentes áreas administrativas. Al hacerlo, también refuerza la transparencia y la rendición de cuentas, pilares que constituyen una gobernanza más sólida y productiva.

En el Perú, este enfoque empezó a cobrar forma con el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que dio vida a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. El texto normativo establece principios y lineamientos concretos para que las entidades estatales operen de manera ágil, centrada en el bienestar de la ciudadanía y en el desarrollo del país. La adopción de esta cultura organizacional persigue, en particular, elevar la calidad de los servicios públicos, poniendo especial atención en el sector educativo, considerado motor clave para el progreso social.

Más que limitarse a valorar sólo los resultados finales, este enfoque analiza y optimiza cada etapa de los procesos, de manera que se pueden tomar decisiones oportunas y adecuadas que alimenten la mejora continua (Huapaya Capcha, 2029).

Dimensiones de la gestión por procesos

Para examinar la variable gestión por procesos, se considera el esquema propuesto por Lavado Rodríguez (2019), quien la divide en tres bloques: procesos estratégicos, operativos y de soporte.

En una entidad pública, los procesos estratégicos marcan la senda y los objetivos que se persiguen a largo plazo. Su tarea esencial es guiar la planificación, elaborar políticas y tomar las decisiones clave que moldean el futuro institucional. Por ello, incluyen momentos como la definición de líneas estratégicas, la distribución razonable de recursos y el diseño de indicadores que midan el rendimiento de la organización. Al hacer esto, procuran que cada acción cotidiana esté alineada con la misión y visión oficial, transformando los propósitos generales en actividades concretas. Además, estos mismos procesos son los que monitorean, corrigen el rumbo y se ajustan a cambios externos, de modo que la gestión siga siendo eficiente y los resultados se sostengan en el tiempo.

Los procesos operativos, a menudo llamados misionales, ocupan el núcleo de la vida organizacional porque determinan la manera en que la entidad se relaciona realmente con la ciudadanía. Estas actividades y procedimientos básicos convierten insumos en productos o servicios que el público puede recibir y valorar. Por su carácter cíclico y dinámico, los

procesos misionales se centran en producir resultados cuantificables y en responder con agilidad a las solicitudes del día a día. Su meta, en definitiva, es garantizar que los servicios públicos se ofrezcan con la calidad acordada y que superen las expectativas de quienes los utilizan. Asimismo, cada fase del ciclo está diseñada para aprender de la experiencia anterior, de modo que la evaluación continua sirva de base para ajustar y perfeccionar el funcionamiento general.

Los llamados procesos de soporte, a menudo descritos simplemente como procesos de apoyo, incluyen aquellas tareas que, aunque no se relacionan a primera vista con el contacto directo con el ciudadano, son indispensables para que la organización funcione correctamente. Estos procesos incluyen la gestión del talento humano, el manejo de tecnologías de la información, logística, contabilidad, mantenimiento, reparaciones y administración general. Su objetivo principal es ofrecer los recursos y el ambiente necesarios para que tanto los procesos operativos como los estratégicos se lleven a cabo de forma eficiente. También aseguran que cada miembro del personal cuente con las herramientas y el respaldo requeridos para cumplir su trabajo, lo que a su vez permite que las operaciones continúen y que cualquier problema interno se resuelva rápidamente. De este modo, aunque de manera indirecta, estos procesos mejoran la eficiencia y la accesibilidad de los servicios públicos y garantizan que se presten sin interrupciones.

2.2.3. Clima organizacional

El clima organizacional configura el curso de cualquier institución al determinar la forma en que cada miembro se siente y actúa en sus actividades cotidianas; de ahí que su temperamento emocione al personal y, al mismo tiempo, tiene una traducción casi inmediata en los resultados globales. Como dicha percepción es personal y subjetiva, dos empleados ubicados en el mismo departamento pueden valorar el ambiente en formas muy distintas, y esa discrepancia marcará también su grado de implicación y su reacción ante los retos diarios. En consecuencia, entender los matices de ese clima se convierte en una tarea indispensable, sobre todo si la dirección persigue un espacio que aliente tanto el bienestar humano como la productividad sostenida. Cuando se alimentan los aspectos que lo sostienen -transparencia en la comunicación, reconocimiento equitativo, condiciones físicas adecuadas- la organización suele experimentar un círculo virtuoso: mayor satisfacción del equipo, reforzado compromiso y, en último término, una eficacia operativa más palpable. Chiavenato (2000) sintetiza esa idea al sostener que el clima es, ni más ni menos, la imagen que los miembros de la entidad se forjan sobre su entorno de trabajo y cómo esa imagen da color a su conducta y a su rendimiento. Dicha imagen incluye, entre otras cosas, la cultura que se respira, la calidad de las relaciones horizontales y verticales, y las características materiales del espacio. Todos esos componentes inciden en la motivación y en la eficiencia e iluminan los caminos que la gerencia tiene por delante.

El clima organizacional afecta directamente el desarrollo y el éxito de una institución, al determinar qué tan satisfechos, comprometidos y

productivos se sienten los trabajadores. Un entorno laboral saludable promueve la cooperación, el sentido de pertenencia y la iniciativa, mientras que uno negativo alimenta la desmotivación, los conflictos y la merma del rendimiento. Elementos como la comunicación transparente, el reconocimiento oportuno, un liderazgo coherente y condiciones físicas y psicológicas sanas constituyen pilares cruciales para cultivar un clima organizacional favorable. Por consiguiente, diagnosticar y potenciar estos componentes resulta imprescindible para elevar el bienestar del personal y acercar a la organización a sus objetivos estratégicos.

El clima interno ofrece una lente valiosa para comprender en qué medida el colectivo percibe su espacio de trabajo y cómo esa percepción se traduce en productividad. Cuando el ambiente es positivo, los colaboradores actúan con mayor celeridad y compromiso, lo que se traduce en resultados inmediatos y visibles en metas cuantitativas y cualitativas. Adicionalmente, el clima vincula la dimensión personal con la cultura institucional, pues los comportamientos cotidianos despliegan, de manera palpable, los valores éticos y principios que la organización proclama (Chiang et al., 2021).

El clima organizacional se refiere, en términos psicológicos, a cómo los empleados se sienten y actúan juntos dentro de una empresa y a lo que esas percepciones les dicen sobre su día a día. No es una variable aislada que cambie unilateralmente el ambiente, sino un resumen de cómo los trabajadores miran su entorno y cómo esa mirada les impacta personalmente. En este marco, el bienestar subjetivo en el trabajo y las

condiciones materiales se entrelazan y se retroalimentan de manera significativa (Bry & Wigert, 2022).

El clima organizacional se refiere a la percepción que tienen los miembros de una entidad sobre sus características estructurales y funcionales, las cuales inciden en su comportamiento y en el entorno psicosocial en el que desarrollan sus actividades. Estas impresiones impactan la dinámica de interacción entre los colaboradores, su nivel de motivación y satisfacción en el trabajo, lo que a su vez puede influir en el desempeño y el bienestar dentro de la organización (Iglesias Armenteros y Torres Esperón, 2018).

Dimensiones del clima organizacional

Para el presente estudio, y de acuerdo con los planteamientos de Castillo Sarmiento (2022), se han considerado tres dimensiones dentro de la variable clima organizacional: estructura organizacional, procesos organizacionales y relaciones organizacionales. La estructura organizacional hace referencia a la distribución formal de los trabajadores dentro de la entidad, definiendo sus funciones y responsabilidades específicas. Este elemento organiza cómo se reparten funciones, concede autoridad y decide cuánta norma hay en el día a día. La manera en que se articula la jerarquía afecta la forma en que se coordinan las actividades, la rapidez con que fluye la comunicación interna y, en última instancia, la eficiencia con que se cumplen los objetivos, repercutiendo de forma directa en el rendimiento general.

Los procesos organizacionales incluyen la planificación y la administración de tareas dentro de una entidad, y van mucho más allá de repartir papeles por igual. Implican coordinar, supervisar y ajustar cada actividad para que el conjunto marche de manera armónica. También estudian cómo los empleados se vinculan entre sí y con el entorno e impactan, por ende, en su grado de satisfacción y en el estilo de las interacciones cotidianas. Cultivar colaboración y mantener relaciones sanas entre los miembros no solo mejora el clima, sino que alimenta la productividad y el compromiso colectivo.

Las relaciones organizacionales, que forman parte del clima general de una entidad, examinan cómo interactúan los integrantes de la institución y de qué manera esas interacciones moldean el ambiente de trabajo cotidiano. Esta dimensión incluye aspectos como la fluidez con la que un empleado puede discutir tareas con su supervisor, la oportunidad de compartir opiniones y sentimientos con colegas y la seriedad con que los líderes consideran los intereses del personal al tomar decisiones. También abarca el grado de iniciativa y compromiso que los trabajadores demuestran al realizar sus labores diarias. Todos esos componentes inciden directamente en la cohesión del grupo, en la satisfacción personal de los empleados y en la eficiencia de la organización, lo que subraya cuán crucial es mantener una comunicación abierta y un clima colaborativo para lograr el éxito institucional.

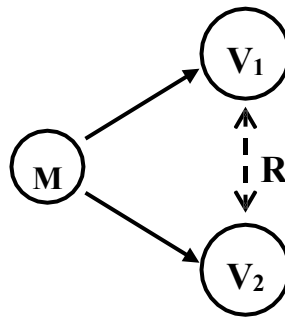
2.3.Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Gestión por procesos		Procesos estratégicos	Planificación Establecimiento de políticas Fijación de objetivos	Cuestionario
		Procesos operativos	Ejecución de acciones Recopilación de datos Análisis del desempeño	
		Procesos de soporte	Recursos Infraestructura Capacitación	
Clima organizacional	Es la calidad del ambiente existente dentro de la institución. Está rigurosamente congruente con la motivación de los empleados y expresa concretamente las condiciones emocionales del entorno organizacional. (Chiavenato, 2000)	Estructura organizacional	Asignación de funciones Asignación de tiempos Asignación de recursos	Cuestionario
		Procesos organizacionales	Planificación Ejecución de acciones Evaluación	
		Relaciones organizacionales	Participación Comunicación Reconocimientos	

3. Diseño metodológico

3.1. Diseño de contrastación de hipótesis / procedimiento a seguir en la investigación

Este trabajo adopta un diseño descriptivo-correlacional, que resulta útil tanto para contrastar hipótesis como para orientar el procedimiento general de la investigación. En una primera fase se ofrece una caracterización detallada de cada una de las variables involucradas y, posteriormente, se examina el vínculo que las une.



Donde:

M = Muestra de estudiantes

V1 = Variable gestión por procesos

V2 = Variable clima organizacional

R = Relación entre las variables

El enfoque metodológico adoptado en esta investigación es el descriptivo, que se propone observar y registrar los rasgos de un fenómeno o colectivo sin intervenir sobre las variables en estudio. Su finalidad es ofrecer una imagen fiel de situaciones, conductas o contextos concretos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el estudio descriptivo permite no solo catalogar propiedades y atributos del objeto analizado sino

también detectar patrones o tendencias dentro de una población determinada. Esta estrategia resulta de gran utilidad cuando se busca ganar una visión general sobre un tema antes de articular proyectos posteriores más ambiciosos y, a la vez, respalda decisiones informadas en campos muy diversos.

3.2. Población y muestra

Se tomó como muestra de estudio a 20 trabajadores de una unidad de gestión educativa en Ferreñafe. Para la selección de la muestra, se considerará la totalidad de la población, aplicando un muestreo intencional. Este método permite seleccionar a los participantes una relación directa con el objeto de estudio, incluyendo docentes, estudiantes y personal administrativo, lo que garantiza la pertinencia de los datos obtenidos. En cuanto al tamaño de la muestra, la cantidad total de la población con los recursos disponibles para llevar a cabo la investigación.

3.3. Técnicas, instrumentos, equipos, materiales

Como técnica se hará uso de la entrevista, con fines de recoger la percepción de los trabajadores de unidad de gestión educativa de Ferreñafe respecto a las variables de estudio. Como instrumento se elaborará y validará un cuestionario considerando las variables de estudio, sus dimensiones e indicadores. Para el procesamiento de datos se emplea el aplicativo SPSS v.27. El SPSS versión 27 es un software ampliamente utilizado para el análisis estadístico en las ciencias sociales, educación, salud, negocios y otras áreas de investigación.

4. Resultados y discusión

4.1. Resultados Cuestionario sobre gestión por procesos

Tabla 1

1. ¿En la entidad donde trabaja se involucra a toda la comunidad laboral en la planificación de acciones?

Se involucra a toda la comunidad laboral en la planificación de acciones	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6
4. De acuerdo	12
5. Totalmente de acuerdo	2

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los entrevistados, el 70% (14 personas) expresó conformidad con la afirmación, sumando las respuestas "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo". Esto indica que la mayoría de la comunidad laboral percibe una participación activa en la planificación de acciones dentro de la entidad. Por otro lado, el 30% (6 personas) se mostró neutral, lo que sugiere que, si bien no tienen una percepción negativa, tampoco evidencian un nivel de involucramiento suficientemente notorio. Es importante destacar que no se registraron respuestas de "En desacuerdo" o "Totalmente en desacuerdo", lo que refuerza la percepción general positiva sobre la inclusión de la comunidad laboral en la planificación.

Figura 1



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 2

2. ¿La elaboración del plan operativo institucional y otros planes parten de un diagnóstico previo?

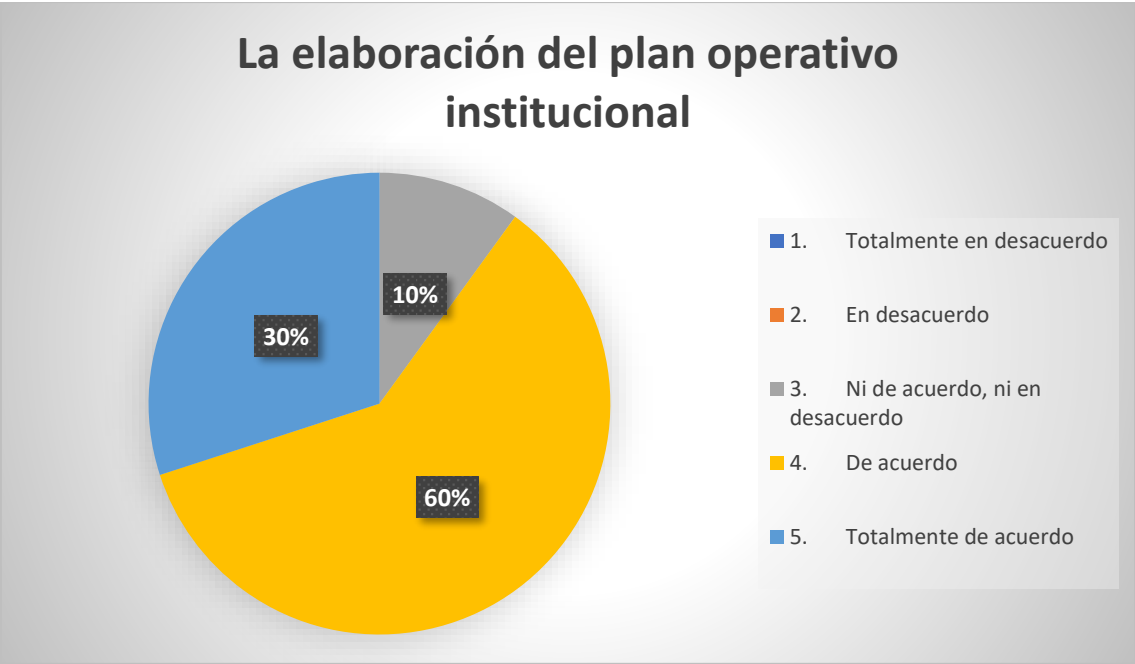
La elaboración del plan operativo institucional	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2
4. De acuerdo	12
5. Totalmente de acuerdo	6

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los entrevistados, el 90% (18 personas) se mostró conforme con la elaboración del Plan Operativo Institucional, reflejando una alta aceptación y una percepción positiva sobre este proceso. Esto sugiere

que la mayoría considera adecuado su desarrollo y posiblemente reconoce su importancia en la gestión institucional. Por otro lado, el 10% (2 personas) emitió respuestas neutrales, lo que indica que un pequeño grupo podría no estar completamente informado o involucrado en la elaboración del plan. Aunque este porcentaje es reducido, sería útil indagar si se debe a falta de comunicación o desinterés.

Figura 2



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 3

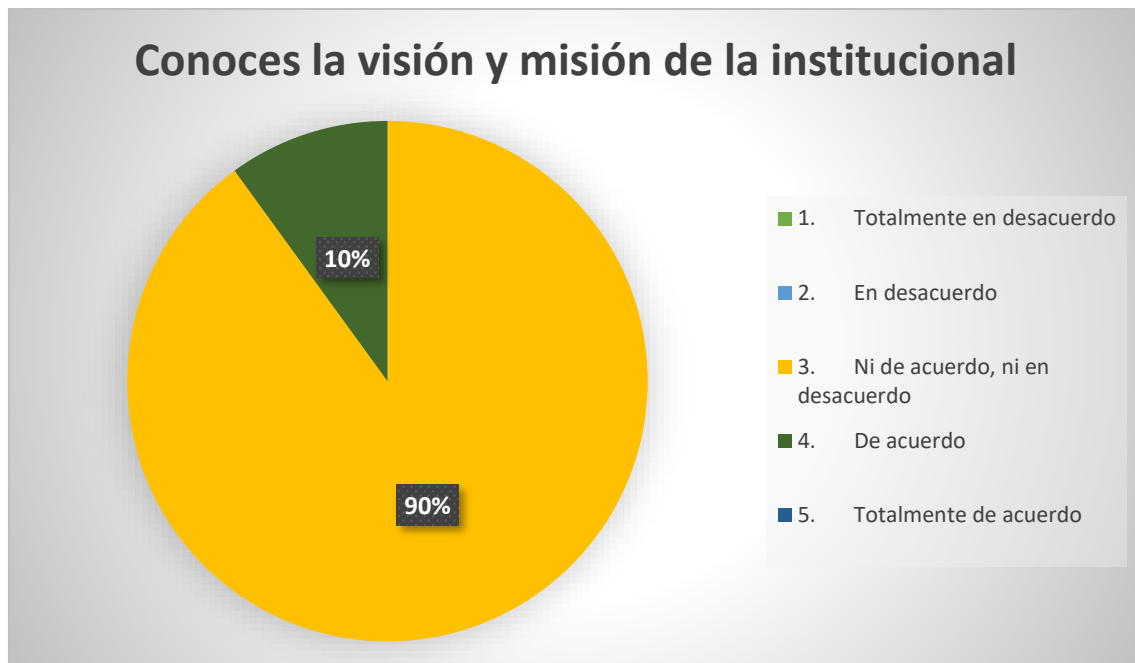
3. ¿Conoces la visión y misión de la institucional?

Conoces la visión y misión de la institucional	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18
4. De acuerdo	2
5. Totalmente de acuerdo	

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

De acuerdo con el análisis de los resultados, el 90% (18 personas) manifestó una postura neutral, lo que puede interpretarse como un desconocimiento parcial o total de la visión y misión de la institución. Este alto nivel de neutralidad evidencia una brecha significativa en la comunicación interna o en la difusión de estos conceptos clave. Por otro lado, solo el 10% (2 personas) indicó estar de acuerdo con la afirmación, lo que revela que muy pocos colaboradores están familiarizados con la visión y misión institucionales. La ausencia de respuestas en la categoría "Totalmente de acuerdo" refuerza la idea de que no existe un conocimiento sólido o internalizado al respecto.

Figura 3



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 4

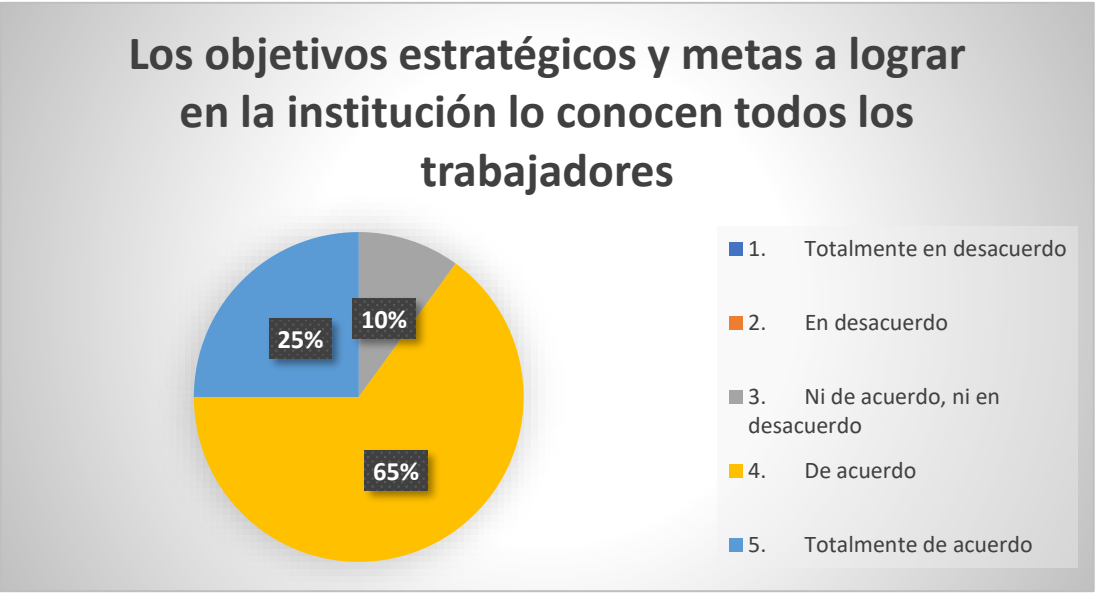
4. ¿Los objetivos estratégicos y metas a lograr en la institución lo conocen toda la comunidad laboral?

Los objetivos estratégicos y metas a lograr en la institución lo conocen todos los trabajadores	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2
4. De acuerdo	13
5. Totalmente de acuerdo	5

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los entrevistados, el 90% (18 personas) indicó estar "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" con la afirmación, lo que refleja que la mayoría percibe que las estrategias y acciones de la institución se basan en datos y necesidades identificadas. Esto es positivo, ya que evidencia un enfoque organizacional orientado a la toma de decisiones informadas y alineadas con las demandas reales. Por otro lado, el 10% (2 personas) emitió respuestas neutrales, lo que podría deberse a una posible falta de información sobre cómo se diseñan las estrategias o, en algunos casos, a indiferencia respecto a estos procesos.

Figura 4



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 5

5. ¿Las estrategias y acciones se diseñan a partir de datos y necesidades identificadas?

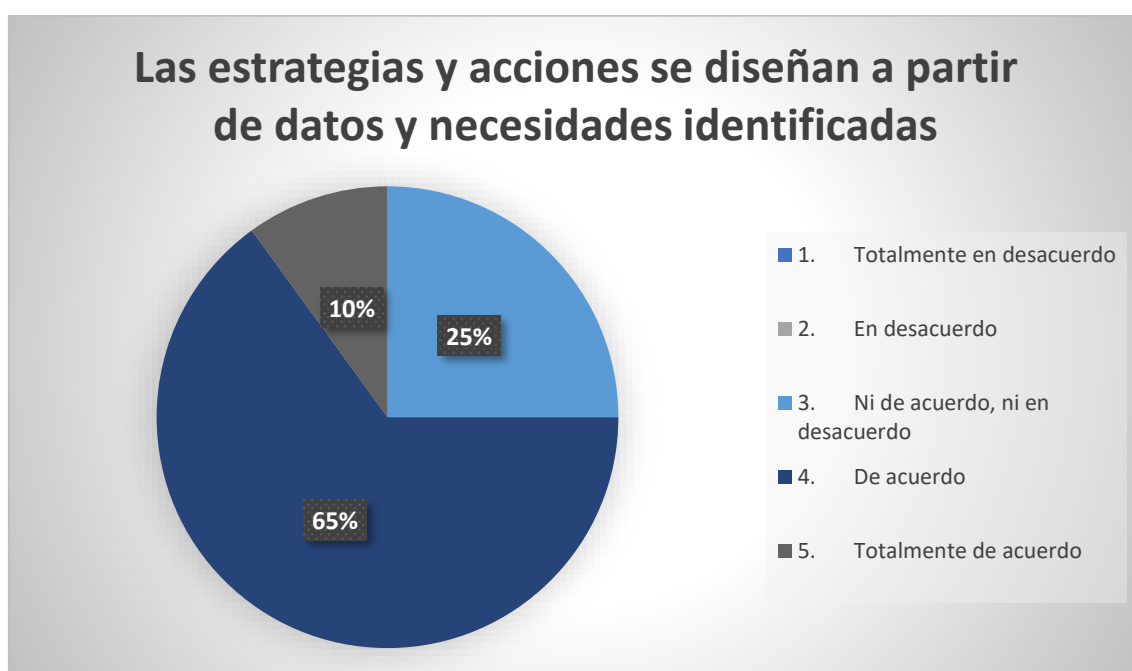
Las estrategias y acciones se diseñan a partir de datos y necesidades identificadas	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5
4. De acuerdo	13
5. Totalmente de acuerdo	2

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

El 75% de los encuestados (15 personas) indicó estar "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" con la afirmación, lo que refleja que la mayoría percibe que las estrategias y acciones se basan en datos y necesidades identificadas. Esto es positivo, ya que evidencia un enfoque organizacional orientado a la toma de decisiones fundamentadas. Por otro

lado, el 25% (5 personas) eligió la opción "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo". Este porcentaje es relevante y podría deberse a diversas razones, como: Falta de información sobre los procesos de diseño de estrategias. Escasa participación en la identificación de necesidades. Indiferencia o desconocimiento sobre el uso de datos para la toma de decisiones. Identificar la causa de esta neutralidad puede ayudar a mejorar la percepción general y fortalecer la participación en estos procesos.

Figura 5



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 6

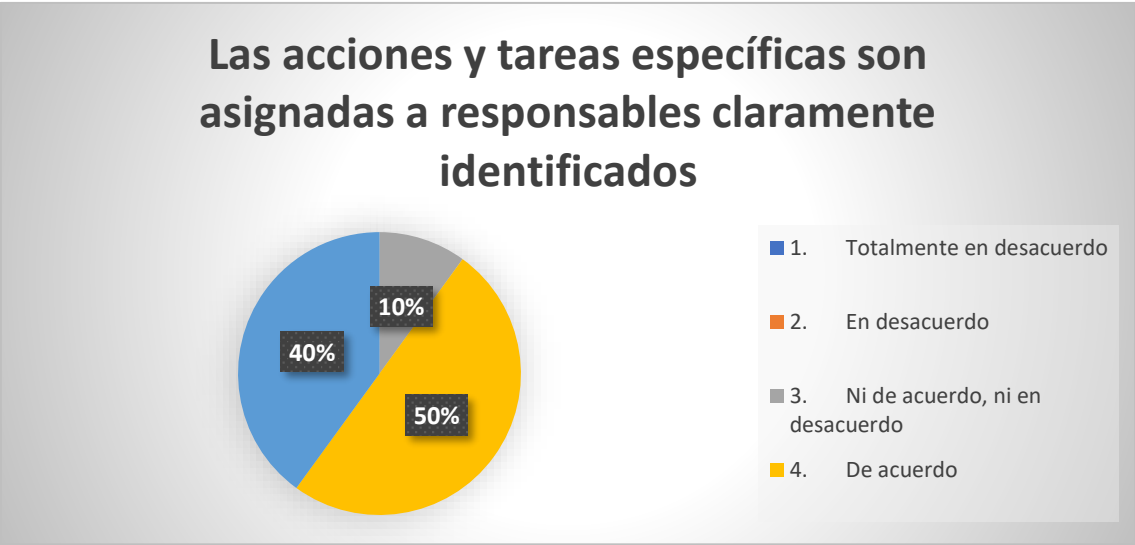
6. ¿Las acciones y tareas específicas son asignadas a responsables claramente identificados?

Las acciones y tareas específicas son asignadas a responsables claramente identificados	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2
4. De acuerdo	10
5. Totalmente de acuerdo	8

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Los resultados obtenidos de los entrevistados son los siguientes: el 90% de los encuestados (18 personas) manifestó estar "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" con la afirmación. Este resultado refleja que la mayoría percibe que las tareas y acciones son asignadas de manera clara y con responsables identificados, lo cual es fundamental para la organización, el seguimiento de actividades y la rendición de cuentas. Dentro de este grupo, el 40% (8 personas) expresó estar "Totalmente de acuerdo", lo que indica una percepción sólida y positiva sobre la claridad en la asignación de responsabilidades. Además, el 50% (10 personas) se mostró "De acuerdo", lo que refuerza la existencia de buenas prácticas organizacionales en la distribución de tareas. Por otro lado, el 10% (2 personas) adoptó una postura neutral.

Figura 6



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 7

7. ¿Los procesos operativos se ejecutan de acuerdo a la planificación?

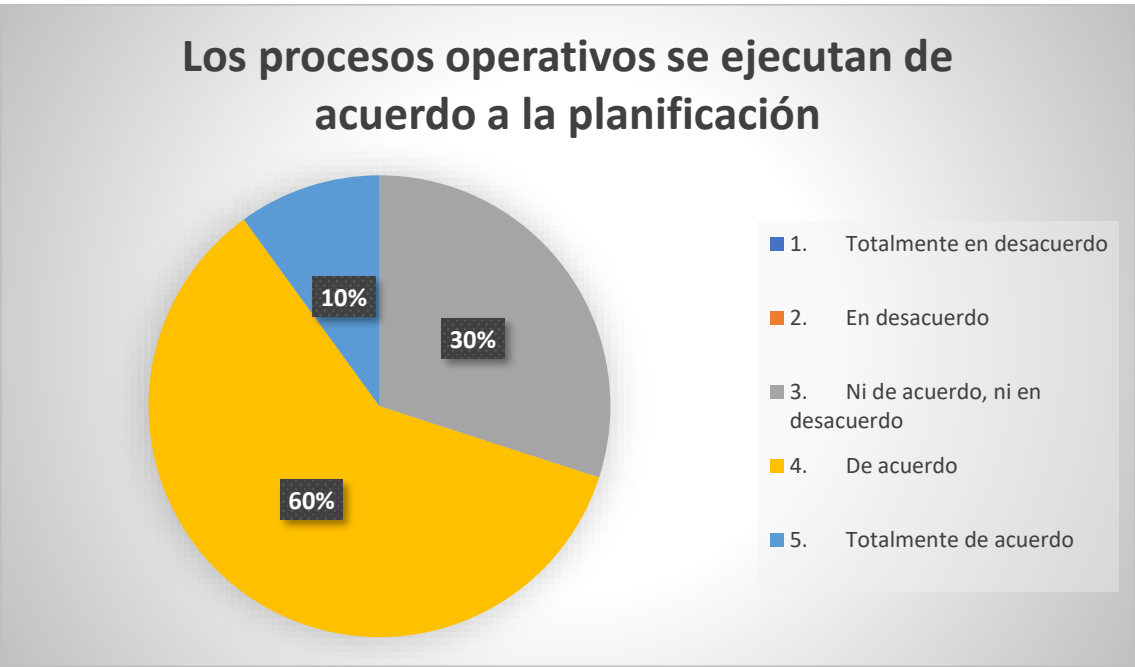
Los procesos operativos se ejecutan de acuerdo a la planificación	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6
4. De acuerdo	12
5. Totalmente de acuerdo	2

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Ante la pregunta planteada, el 70% de los encuestados, equivalente a 14 personas, expresó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación. Este resultado indica que la mayoría percibe que los procesos operativos se desarrollan conforme a la planificación establecida, lo cual contribuye a la eficiencia y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por otro lado, el 30% de los encuestados, es decir, 6 personas, adoptó una postura neutral. Esta respuesta es relevante, ya que podría deberse a diversos

factores, como el desconocimiento sobre la planificación y su ejecución, la percepción de que, aunque existe planificación, no siempre se sigue estrictamente, o la falta de comunicación sobre los resultados operativos. Es importante analizar a este grupo con mayor profundidad para identificar oportunidades de mejora en la difusión y seguimiento de los procesos. Solo el 10% de los encuestados, equivalente a 2 personas, manifestó estar totalmente de acuerdo.

Figura 7



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 8

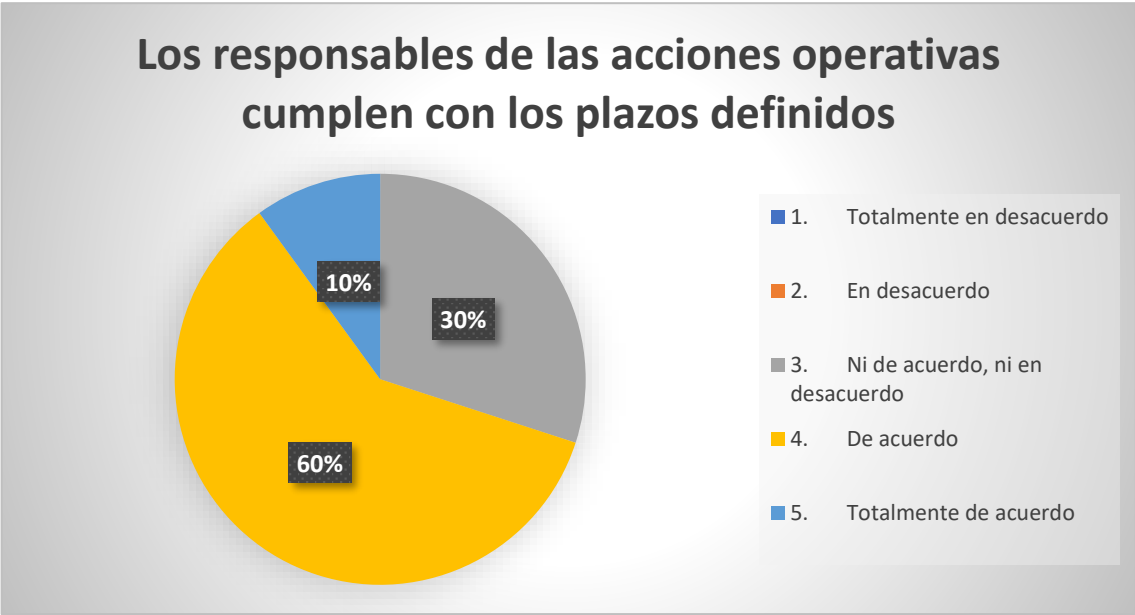
8. ¿Los responsables de las acciones operativas cumplen con los plazos definidos?

Los responsables de las acciones operativas cumplen con los plazos definidos	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6
4. De acuerdo	12
5. Totalmente de acuerdo	2

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se realizó una encuesta a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: el 70% de los encuestados, equivalente a 14 personas, manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación. Este resultado indica que la mayoría percibe que los responsables cumplen con los plazos establecidos en las acciones operativas, lo que resulta esencial para garantizar la eficiencia organizacional y alcanzar los objetivos dentro del tiempo previsto. Por otro lado, el 30% de los encuestados, es decir, 6 personas, adoptó una postura neutral. Esta percepción puede estar influenciada por diversos factores, como la falta de información sobre el seguimiento de los plazos, la existencia de casos esporádicos de incumplimiento que generan incertidumbre o la desconexión entre los responsables operativos y algunos colaboradores.

Figura 8



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 9

9. ¿Los procesos operativos son evaluados de manera permanente para asegurar su eficacia?

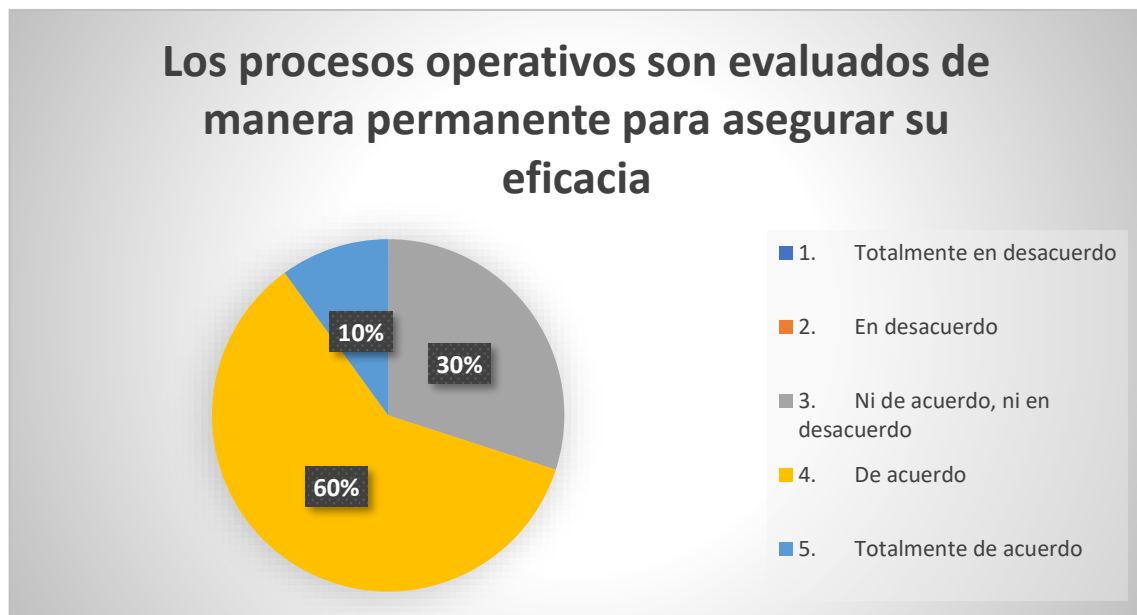
Los procesos operativos son evaluados de manera permanente para asegurar su eficacia	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6
4. De acuerdo	12
5. Totalmente de acuerdo	2

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se realizó una encuesta a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: el 70% de los encuestados, equivalente a 14 personas, manifestó estar de

acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación. Esto indica que la mayoría reconoce la realización de evaluaciones continuas de los procesos operativos para garantizar su eficacia, lo cual es esencial para la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por otro lado, el 30% de los encuestados, es decir, 6 personas, adoptó una postura neutral. Este resultado sugiere que, aunque la percepción general es positiva, un grupo significativo podría desconocer los procesos de evaluación o no participar directamente en ellos, considerar que las evaluaciones no son suficientemente comunicadas o percibir las como esporádicas en lugar de permanentes. Esta neutralidad representa una oportunidad para fortalecer la comunicación y generar mayor compromiso en torno a la importancia de las evaluaciones constantes.

Figura 9



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 10

10. ¿Se analizan los resultados obtenidos en los procesos para identificar aspectos de mejora?

Se analizan los resultados obtenidos en los procesos para identificar aspectos de mejora	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8
4. De acuerdo	9
5. Totalmente de acuerdo	3

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: el 60% de los encuestados, equivalente a 12 personas, expresó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación. Esto indica que la mayoría reconoce que se analizan los resultados de los procesos con el objetivo de identificar áreas de mejora, lo que contribuye positivamente a la cultura de mejora continua dentro de la organización. Por otro lado, el 40% de los encuestados, es decir, 8 personas, adoptó una postura neutral. Este porcentaje es significativo y podría estar relacionado con diversos factores, como el desconocimiento sobre la existencia de procesos de análisis, la falta de comunicación respecto a los resultados obtenidos y las acciones implementadas, o la percepción de que, aunque los análisis se realizan, no generan cambios visibles. Este nivel de neutralidad destaca la necesidad de fortalecer la comunicación y fomentar una mayor participación en los procesos de revisión y mejora, el 15% de los encuestados, equivalente a 3 personas, manifestó estar totalmente de acuerdo.

Figura 10

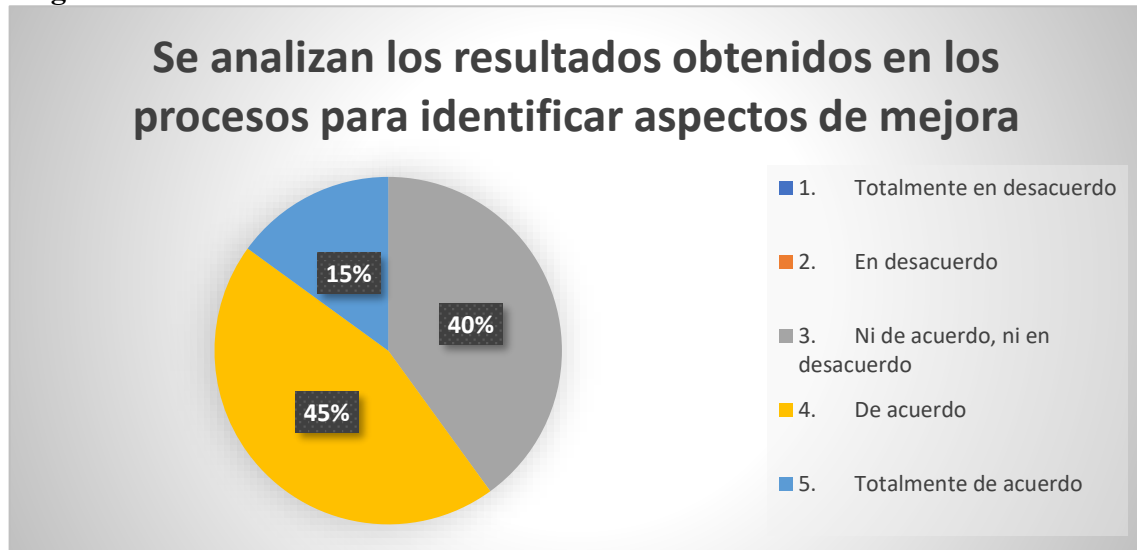


Tabla 11

11. ¿Existen procedimientos para realizar ajustes a los procesos cuando se identifican dificultades o ineficiencias?

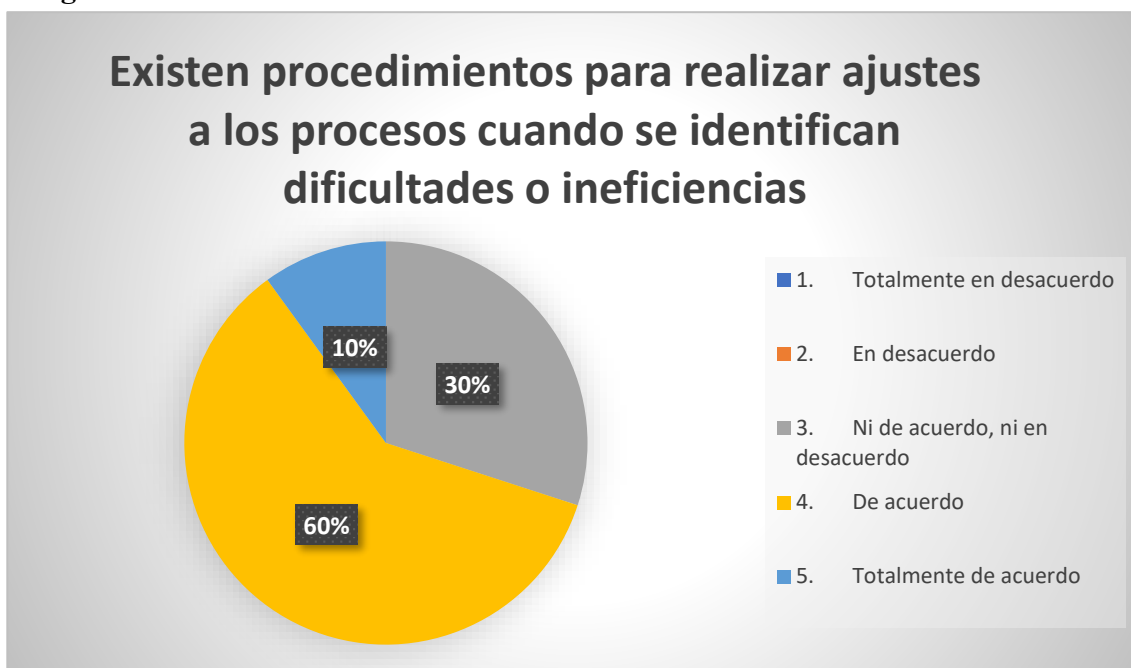
Existen procedimientos para realizar ajustes a los procesos cuando se identifican dificultades o ineficiencias	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6
4. De acuerdo	12
5. Totalmente de acuerdo	2

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: el 70% de los encuestados, equivalente a 14 personas, manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación. Esto indica que la mayoría reconoce la existencia de procedimientos destinados a realizar ajustes cuando se identifican dificultades o ineficiencias en los procesos. Esta percepción positiva sugiere que la

organización cuenta con mecanismos de mejora continua y flexibilidad operativa para optimizar su desempeño. Por otro lado, el 30% de los encuestados, es decir, 6 personas, adoptó una postura neutral. Este porcentaje es significativo y puede deberse a distintos factores, como el desconocimiento de la existencia de dichos procedimientos, la percepción de que, aunque existen, no siempre se aplican de manera efectiva o la falta de comunicación sobre los resultados de los ajustes implementados. La presencia de este nivel de neutralidad señala la necesidad de fortalecer la difusión de información y fomentar una mayor participación del personal en los procesos de ajuste. Solo el 10% de los encuestados, equivalente a 2 personas, manifestó estar totalmente de acuerdo.

Figura 11



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 12

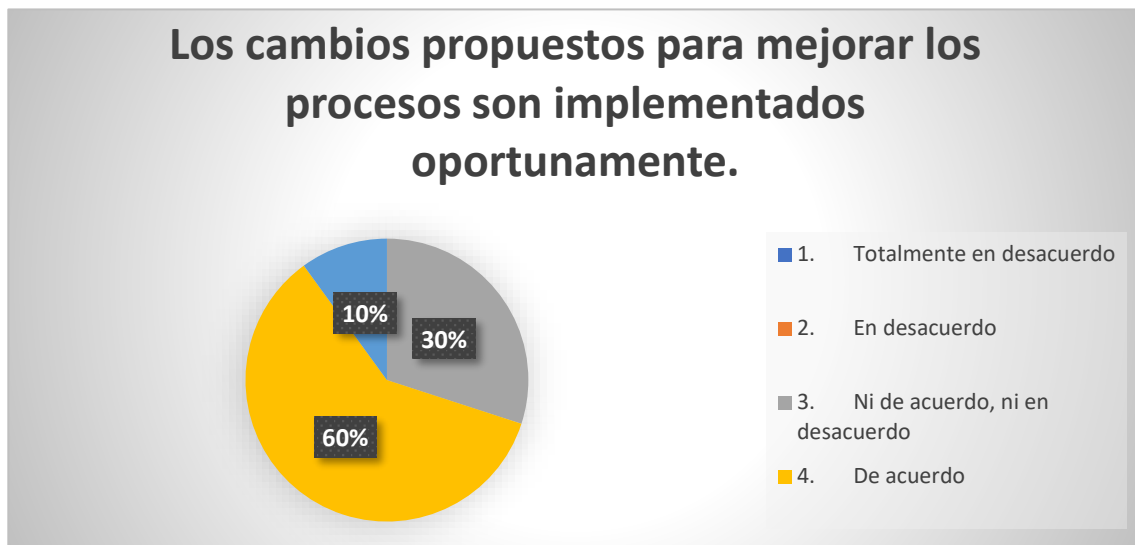
12. ¿Los cambios propuestos para mejorar los procesos son implementados oportunamente.?

Los cambios propuestos para mejorar los procesos son implementados oportunamente.	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6
4. De acuerdo	12
5. Totalmente de acuerdo	2

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: el 70% de los encuestados, equivalente a 14 personas, expresó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación. Esto sugiere que la mayoría considera que los cambios propuestos para mejorar los procesos son implementados de manera oportuna, lo cual representa un indicador positivo de eficiencia organizacional y capacidad de respuesta ante necesidades de mejora. Por otro lado, el 30% de los encuestados, es decir, 6 personas, adoptó una postura neutral. Esta percepción puede estar relacionada con diversos factores, como el desconocimiento sobre la implementación de los cambios, la percepción de que, aunque se aplican, no siempre se comunican adecuadamente o no generan resultados inmediatos, o la existencia de casos en los que la implementación ha sido demorada o inconsistente. Este nivel de neutralidad resalta la importancia de mejorar la transparencia y la comunicación respecto a los cambios realizados y sus tiempos de ejecución. El 10% de los encuestados, equivalente a 2 personas, manifestó estar totalmente de acuerdo.

Figura 12



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 13

13. ¿Las condiciones físicas de las instalaciones son adecuadas para el desempeño laboral?

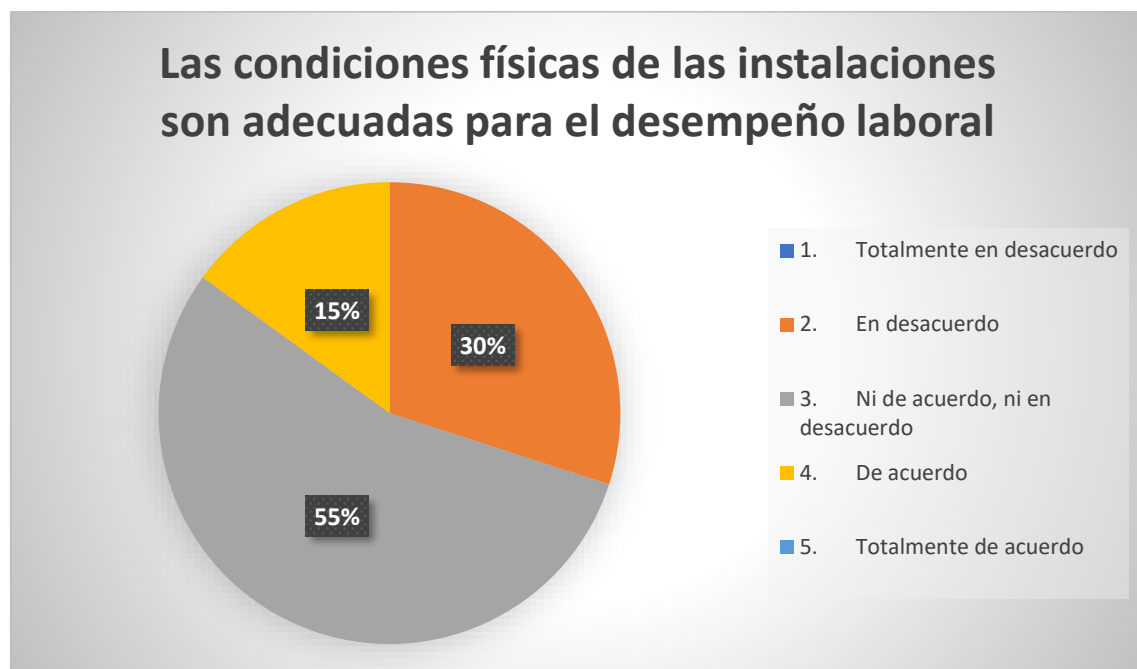
Las condiciones físicas de las instalaciones son adecuadas para el desempeño laboral	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	6
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11
4. De acuerdo	3
5. Totalmente de acuerdo	

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: el 55% de los encuestados, equivalente a 11 personas, adoptó una postura neutral. Esto indica que más de la mitad del personal no tiene una opinión clara o definida sobre la adecuación de las instalaciones. Esta neutralidad puede estar relacionada con diversos factores, como la falta de comunicación o desconocimiento sobre las condiciones físicas

disponibles, la variabilidad en la calidad de las instalaciones según las áreas de trabajo o la percepción de que, si bien las condiciones son aceptables, no alcanzan un nivel óptimo. Por otro lado, el 30% de los encuestados, es decir, 6 personas, manifestó estar en desacuerdo con la afirmación. Este resultado revela un nivel significativo de insatisfacción con las condiciones físicas del entorno laboral, lo que podría afectar aspectos clave como la productividad, la seguridad y el bienestar del personal. Nada más el 15% de quienes respondieron, o sea, tres personas, dijo estar conforme con la afirmación. Esta cifra resulta inquietante, porque indica que muy pocos empleados ven las instalaciones como verdaderamente adecuadas.

Figura 13



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 14

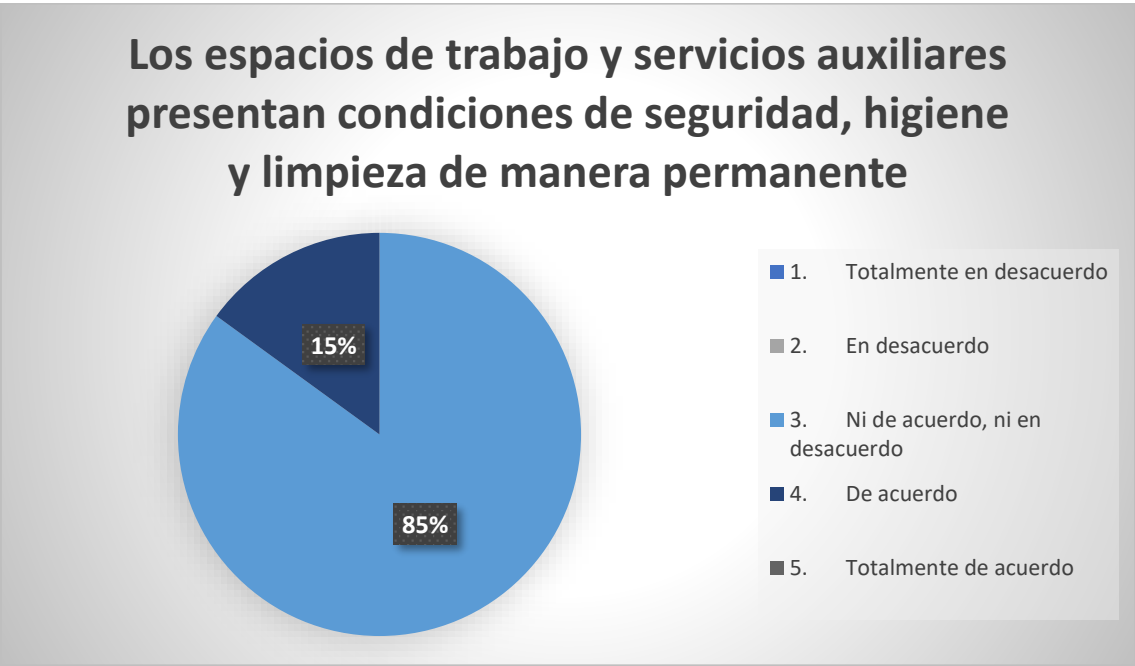
14. ¿Los espacios de trabajo y servicios auxiliares presentan condiciones de seguridad, higiene y limpieza de manera permanente?

Los espacios de trabajo y servicios auxiliares presentan condiciones de seguridad, higiene y limpieza de manera permanente	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17
4. De acuerdo	3
5. Totalmente de acuerdo	

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: el 85% de los encuestados, equivalente a 17 personas, adoptó una postura neutral. Este alto porcentaje de neutralidad podría estar relacionado con diversos factores, como la falta de información o visibilidad sobre las condiciones de seguridad, higiene y limpieza en los espacios de trabajo, la percepción de que estas condiciones varían con el tiempo y no se mantienen de manera constante, o incluso una posible indiferencia hacia estos aspectos, lo que resalta la necesidad de generar mayor conciencia sobre su importancia. Este resultado señala la importancia de reforzar la comunicación y el monitoreo en torno a las condiciones laborales, con el objetivo de garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable para todos los colaboradores. Por otro lado, solo el 15% de los encuestados, equivalente a 3 personas, expresó estar de acuerdo con la afirmación, lo que sugiere que muy pocas personas perciben que la seguridad, higiene y limpieza se mantienen de forma constante.

Figura 14



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 15

15. ¿Los recursos asignados a las áreas de trabajo son suficientes para cumplir con las tareas asignadas?

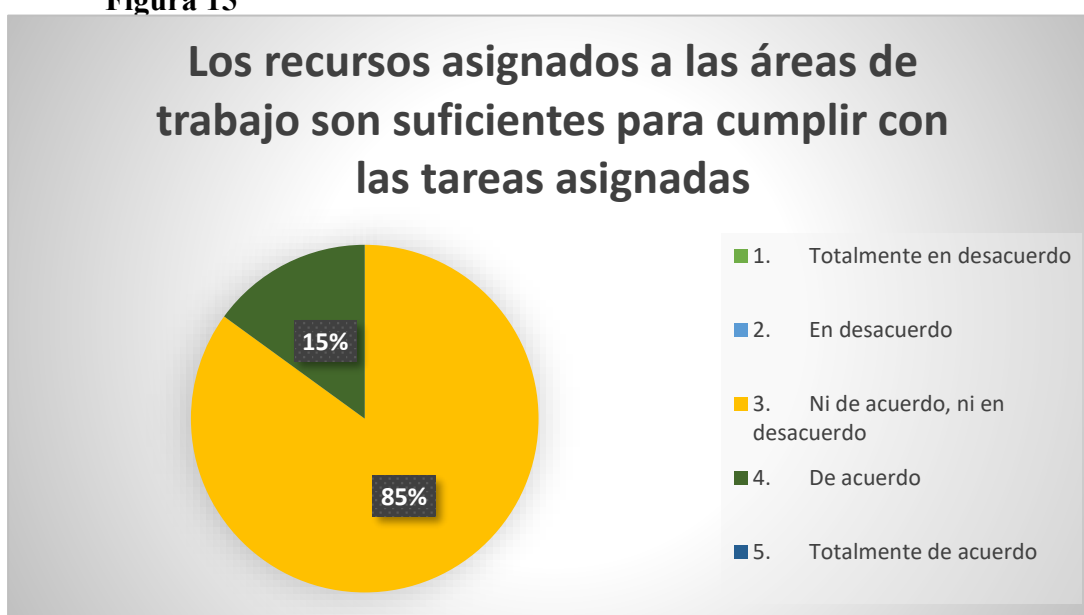
Los recursos asignados a las áreas de trabajo son suficientes para cumplir con las tareas asignadas	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17
4. De acuerdo	3
5. Totalmente de acuerdo	

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: el 85% de los encuestados, equivalente a 17 personas, adoptó una postura neutral. Este alto

nivel de neutralidad indica que la mayoría del personal no tiene una opinión clara sobre la suficiencia de los recursos asignados. Esta percepción puede estar relacionada con distintos factores, como el desconocimiento sobre los recursos disponibles en otras áreas, la sensación de que, aunque existen, no siempre son suficientes o adecuados, o la falta de participación en la gestión y asignación de recursos, lo que podría generar desinformación o indiferencia. Este resultado sugiere la necesidad de transparentar la distribución de recursos y fomentar una mayor participación del personal en la identificación de necesidades, con el fin de mejorar la percepción y el aprovechamiento de los mismos. Por otro lado, solo el 15% de los encuestados, equivalente a 3 personas, expresó estar de acuerdo con la afirmación. Esto indica que un número reducido de empleados considera que los recursos disponibles son suficientes para cumplir con sus tareas, lo que puede tener diversas implicancias, como desmotivación y baja productividad debido a la percepción de limitaciones, obstáculos para alcanzar la eficiencia operativa y el cumplimiento de objetivos, así como dificultades en la calidad del servicio o producto que se ofrece.

Figura 15



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 16

16. ¿Se atiende oportunamente la asignación de materiales y recursos para cumplir con las tareas?

Se atiende oportunamente la asignación de materiales y recursos para cumplir con las tareas	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15
4. De acuerdo	5
5. Totalmente de acuerdo	

Nota Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: el 75% de los encuestados, equivalente a 15 personas, adoptó una postura neutral respecto a la oportuna asignación de materiales y recursos. Este alto nivel de neutralidad puede deberse a varios factores, como la falta de información o desconocimiento sobre los procesos de asignación, la percepción de que, aunque los materiales y recursos se entregan, no siempre se hace de manera eficiente o rápida, o la variabilidad en la disponibilidad de los recursos, lo que impide que los trabajadores tengan una opinión firme. Este resultado sugiere la necesidad de mejorar la transparencia y comunicación en torno a los procedimientos de asignación de recursos, con el fin de generar mayor claridad y confianza entre los colaboradores. Por otro lado, solo el 25% de los encuestados, equivalente a 5 personas, expresó estar de acuerdo con la afirmación, lo que indica que una minoría considera que la asignación de recursos se realiza de manera oportuna.

Figura 16



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 17

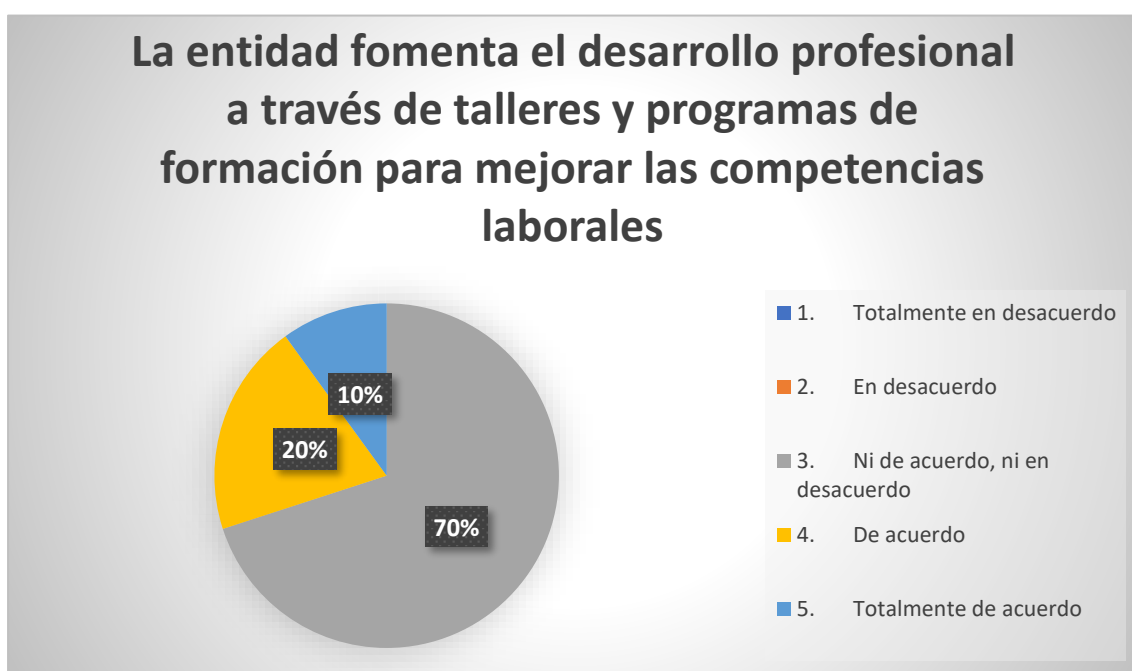
17. ¿La entidad fomenta el desarrollo profesional a través de talleres y programas de formación para mejorar las competencias laborales?

La entidad fomenta el desarrollo profesional a través de talleres y programas de formación para mejorar las competencias laborales	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14
4. De acuerdo	4
5. Totalmente de acuerdo	2

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: el 70% de los encuestados, equivalente a 14 personas, adoptó una postura neutral respecto a la existencia de talleres y programas de formación. Esta alta neutralidad puede reflejar diversos factores, como la falta de información o desconocimiento sobre las oportunidades de desarrollo, una participación limitada en las iniciativas de capacitación o la percepción de que, si bien existen programas, estos no son suficientes o no están alineados con las necesidades del personal. Este resultado sugiere la existencia de una posible brecha de comunicación entre la entidad y los empleados en relación con las oportunidades de formación, lo que resalta la importancia de mejorar la difusión y accesibilidad de estos programas para fomentar una mayor participación. Por otro lado, el 30% de los encuestados, equivalente a 6 personas, manifestó conformidad con la afirmación, con un 20% de respuestas en "de acuerdo" y un 10% en "totalmente de acuerdo". Esto indica que una parte del personal reconoce los esfuerzos de la entidad para promover el desarrollo profesional.

Figura 17



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 18

18. ¿La entidad tiene una política de reconocimiento al desempeño destacado del trabajador?

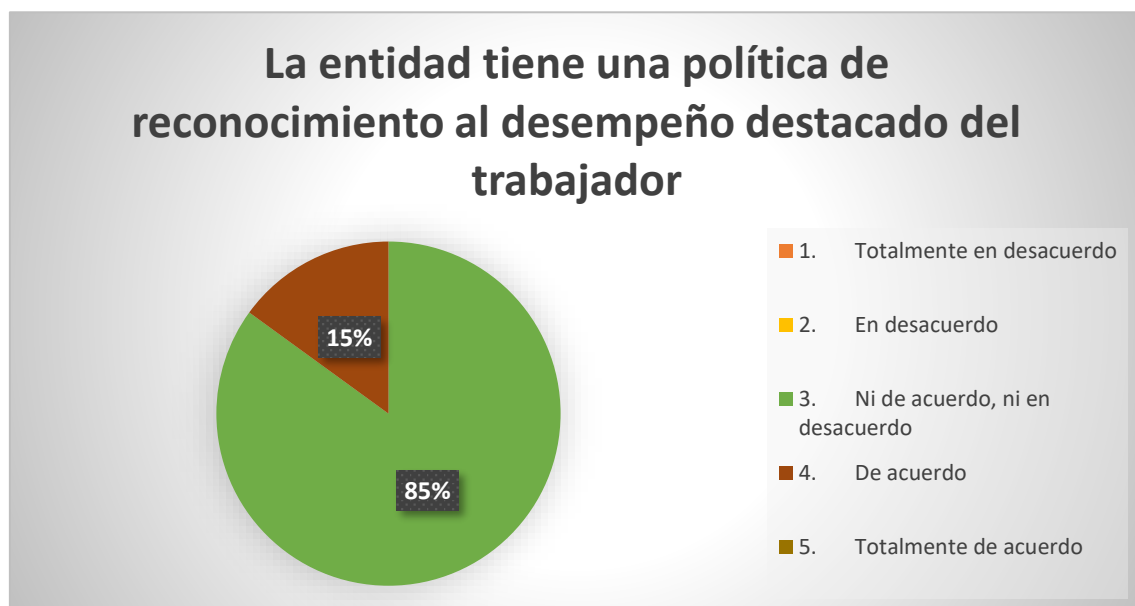
La entidad tiene una política de reconocimiento al desempeño destacado del trabajador	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17
4. De acuerdo	3
5. Totalmente de acuerdo	

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: el 85% de los encuestados, equivalente a 17 personas, adoptó una postura neutral respecto a la existencia de una política formal de reconocimiento dentro de la entidad. Esta alta neutralidad puede interpretarse de distintas maneras, como el desconocimiento sobre la existencia de políticas de reconocimiento, la percepción de que solo se aplican de manera informal o poco visible, o la falta de difusión y aplicación consistente, lo que genera dudas o indiferencia entre los empleados. Estos resultados sugieren una oportunidad de mejora en la comunicación interna y en la visibilidad de las acciones de reconocimiento, de modo que el personal pueda percibir las como parte de una estrategia estructurada y equitativa. Por otro lado, solo el 15% de los encuestados, equivalente a 3 personas, manifestó estar de acuerdo con la afirmación, lo que indica que una minoría percibe la existencia y aplicación de una política de reconocimiento al desempeño. Esto podría deberse a que estas políticas no alcanzan a todo el personal o se aplican de manera selectiva, los métodos utilizados no resultan lo suficientemente motivadores o relevantes para la mayoría, o la

frecuencia y consistencia del reconocimiento es limitada, afectando su percepción positiva.

Figura 18



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

4.2.Resultados Cuestionario sobre clima organizacional

Tabla 1

1. ¿Conozco el plan operativo institucional?

Conozco el plan operativo institucional	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18
4. De acuerdo	2
5. Totalmente de acuerdo	

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: la mayoría de los entrevistados, equivalente al 90%, no tiene una postura clara sobre su conocimiento del Plan Operativo Institucional. Esto sugiere que su comprensión sobre el tema es parcial o que no están completamente seguros de su contenido y aplicación. Por otro lado, solo el 10% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que conoce el plan, lo que indica una posible deficiencia en su difusión o comprensión dentro de la institución. Dado que el Plan Operativo Institucional es un documento clave para la gestión y operatividad, estos resultados pueden reflejar la necesidad de implementar estrategias de capacitación o mejorar su difusión entre el personal.

Figura 1



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 2

2. ¿La estructura organizacional de la entidad está visible para conocimiento de los trabajadores y de los usuarios?

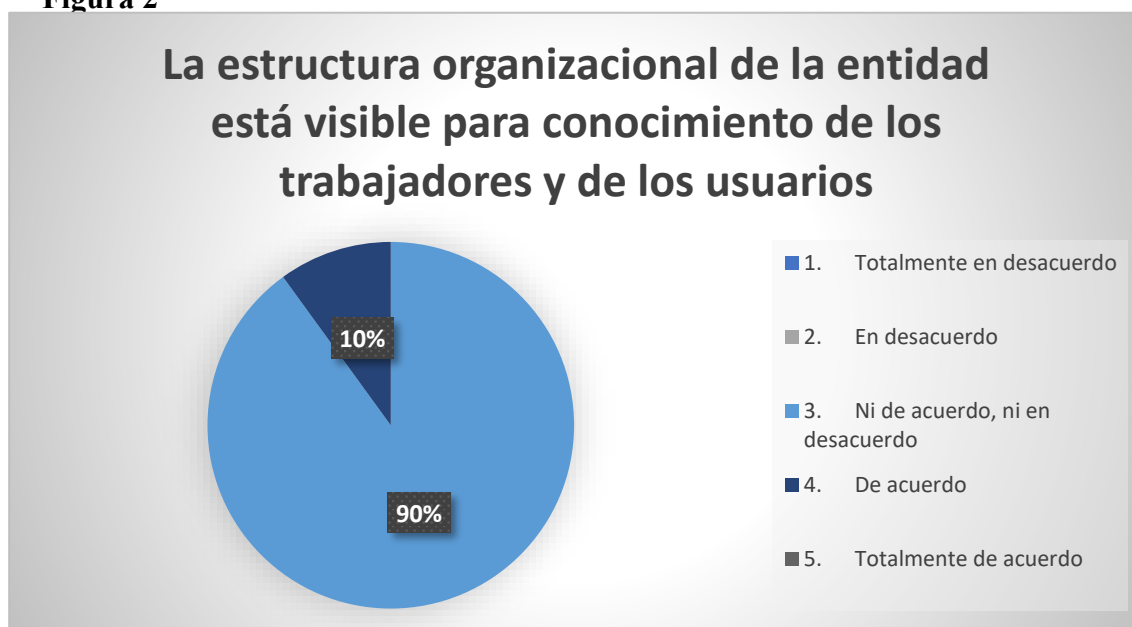
La estructura organizacional de la entidad está visible para conocimiento de los trabajadores y de los usuarios	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18
4. De acuerdo	2
5. Totalmente de acuerdo	

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: la gran mayoría, equivalente al 90%, manifestó una postura neutral respecto a la visibilidad

de la estructura organizacional. Este resultado podría interpretarse de diversas maneras: Desconocimiento sobre la existencia y acceso a la estructura organizacional. Falta de interés en esta información, ya sea por considerar que no impacta directamente en sus funciones o por no percibir su utilidad. Dificultad para acceder a la estructura organizacional debido a una difusión limitada o poco clara. Por otro lado, solo el 10% de los encuestados expresó estar de acuerdo con la afirmación de que la estructura organizacional es visible, lo que indica que la mayoría del personal no percibe claridad o acceso directo a esta información. La falta de visibilidad de la estructura organizacional puede generar inconvenientes tanto para los trabajadores como para los usuarios. Para el personal interno, esto puede traducirse en confusión respecto a las jerarquías, funciones y responsabilidades dentro de la entidad. Para los usuarios, la poca claridad organizacional podría afectar la confianza en la institución y la eficiencia en la atención brindada.

Figura 2



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 3

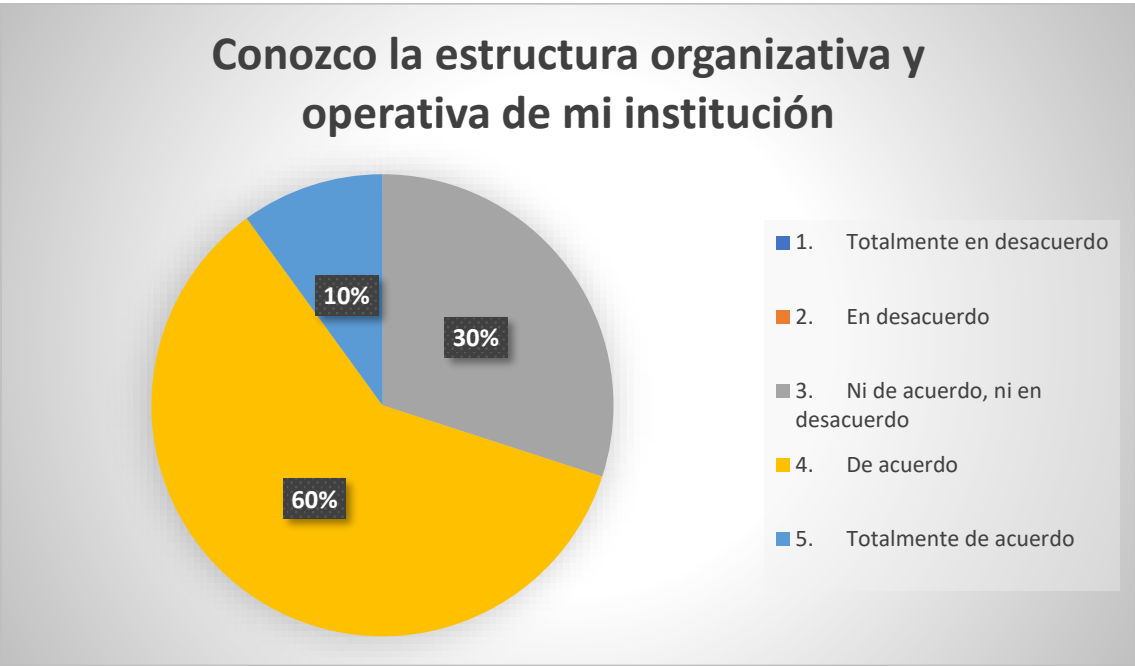
3. ¿Conozco la estructura organizativa y operativa de mi Institución?

Conozco la estructura organizativa y operativa de mi institución	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6
4. De acuerdo	12
5. Totalmente de acuerdo	2

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: la mayoría, el 70% de los entrevistados, afirmó conocer la estructura organizativa y operativa de la institución (60% de acuerdo y 10% totalmente de acuerdo). Este resultado refleja un aspecto positivo, ya que indica que la organización proporciona información suficiente y accesible sobre su funcionamiento interno. Por otro lado, el 30% de los encuestados adoptó una postura neutral, lo que podría deberse a diversos factores: Falta de interés en la estructura organizacional, ya sea por considerar que no impacta directamente en su labor. Conocimiento parcial de la organización, lo que puede estar relacionado con una reciente incorporación a la institución. Necesidad de una mayor claridad o difusión de la información sobre la estructura operativa.

Figura 3



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 4

4. ¿Conozco a detalle mis funciones y responsabilidades?

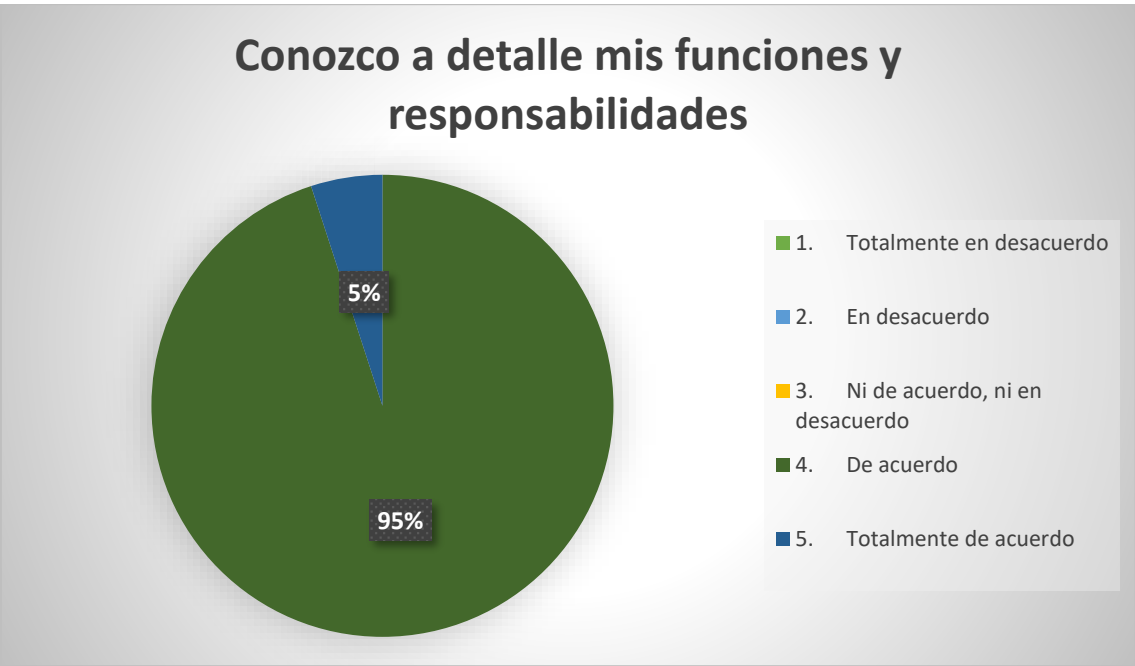
Conozco a detalle mis funciones y responsabilidades	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
4. De acuerdo	19
5. Totalmente de acuerdo	1

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: el 100% de los encuestados manifestó conocer sus funciones y responsabilidades dentro de la institución, lo que representa un aspecto positivo en términos de gestión organizacional y comunicación interna. El desglose de las respuestas muestra que el 95% de los

participantes se ubicó en la categoría "de acuerdo", mientras que solo un 5% indicó estar "totalmente de acuerdo". Esto sugiere que, si bien el conocimiento sobre las funciones está ampliamente extendido, podría existir una leve brecha en la profundidad o seguridad con la que algunos empleados comprenden sus responsabilidades. Estos resultados reflejan aspectos clave: Existe claridad en la asignación de roles, lo que favorece la eficiencia y productividad en la organización. Los procesos de inducción y orientación parecen estar bien implementados. Sin embargo, reforzar la comprensión total de las funciones asignadas podría contribuir a aumentar la autonomía y confianza del personal. El 5% que no se mostró "totalmente de acuerdo" podría requerir orientación adicional o una actualización de sus responsabilidades.

Figura 4



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 5

5. ¿Las funciones y responsabilidades de los responsables de cada área están visibles al público?

Las funciones y responsabilidades de los responsables de cada área están visibles al público	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18
4. De acuerdo	2
5. Totalmente de acuerdo	

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: El 90% de los encuestados adoptó una postura neutral, lo que sugiere que la mayoría no tiene una percepción clara sobre la visibilidad de las funciones institucionales. Esto puede deberse a: Desconocimiento sobre dónde y cómo acceder a esta información. Falta de interés en la disponibilidad pública de las funciones. Información poco accesible o insuficientemente difundida. Solo el 10% afirmó que las funciones son visibles al público, lo que indica que, si bien existe cierta disponibilidad, esta no parece ser ampliamente conocida o de fácil acceso. Este nivel de neutralidad es un indicio de que se debe mejorar la difusión y accesibilidad de la información sobre funciones institucionales. La falta de visibilidad puede afectar la transparencia y la confianza, tanto del personal interno como de los usuarios externos, dificultando la atención y la resolución eficiente de consultas.

Figura 5



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 6

6. ¿Existen procedimientos definidos para coordinar acciones y atender requerimientos?

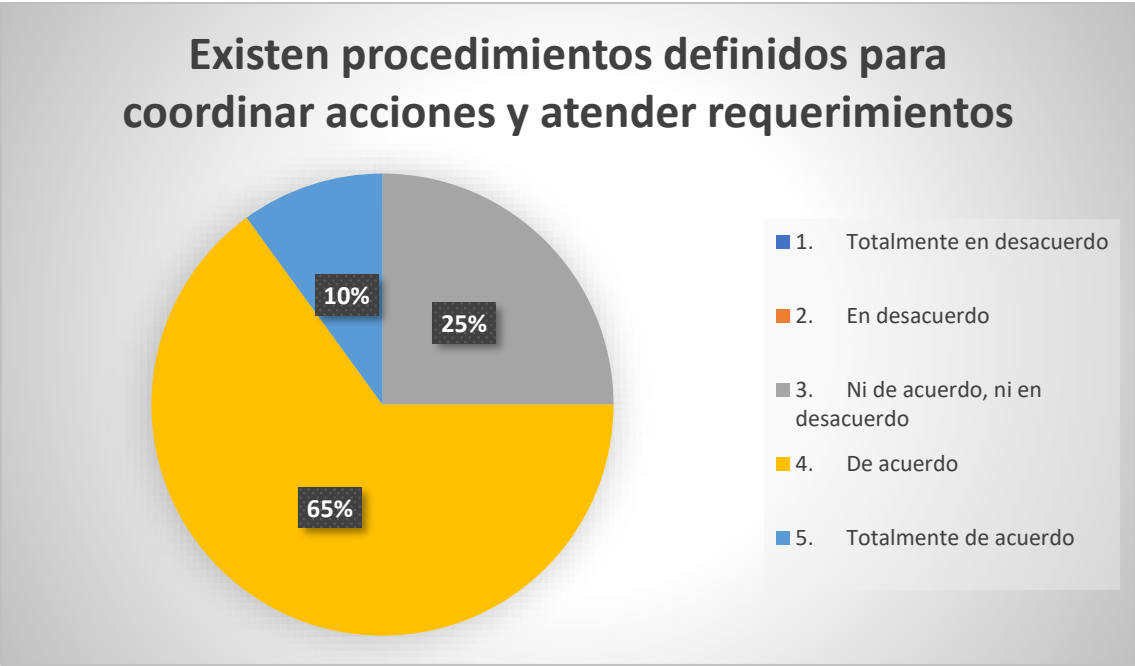
Existen procedimientos definidos para coordinar acciones y atender requerimientos	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5
4. De acuerdo	13
5. Totalmente de acuerdo	2

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: El 75% de los encuestados (de acuerdo y totalmente de acuerdo) considera que existen

procedimientos definidos para coordinar acciones y atender requerimientos. Esto refleja una percepción positiva sobre la existencia de estos mecanismos. El 65% que está "de acuerdo" sugiere que, si bien hay procedimientos establecidos, podrían no ser completamente eficientes o claros para todos. El 10% que está "totalmente de acuerdo" refleja un alto nivel de confianza en los procedimientos establecidos. El 25% adoptó una postura neutral ("Ni de acuerdo, ni en desacuerdo"), lo que puede deberse a: Dudas sobre la efectividad real de los procedimientos. Desconocimiento o falta de acceso a la información sobre estos mecanismos.

Figura 6



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 7

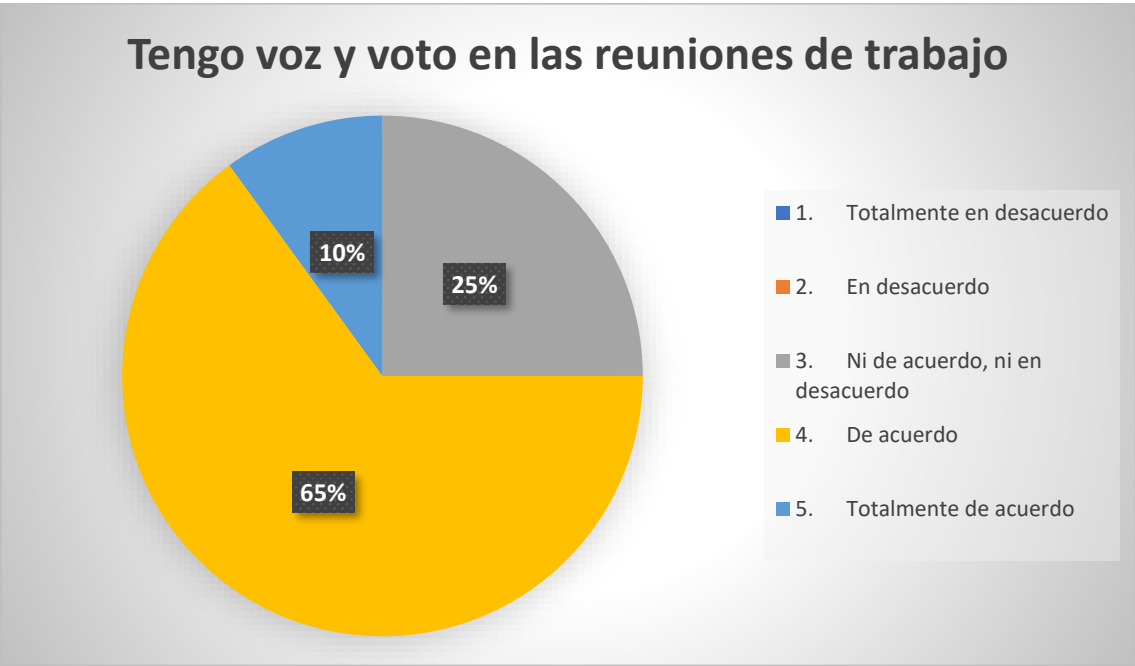
7. ¿Tengo voz y voto en las reuniones de trabajo?

Tengo voz y voto en las reuniones de trabajo	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5
4. De acuerdo	13
5. Totalmente de acuerdo	2

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: El 75% de los encuestados (de acuerdo y totalmente de acuerdo) considera que tiene voz y voto en las reuniones de trabajo. Este resultado refleja que, en general, el personal percibe que se les permite participar y expresar sus opiniones en la toma de decisiones. Esto puede ser un indicio de una cultura organizacional abierta y participativa. El 25% adoptó una postura neutral ("Ni de acuerdo, ni en desacuerdo"), lo que puede indicar: Falta de certeza sobre su grado de influencia real en las decisiones. Jerarquías dentro de la organización que pueden limitar su participación efectiva. Falta de comunicación sobre cómo se integran las opiniones en la toma de decisiones. Posible desinterés en participar activamente en las reuniones.

Figura 7



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 8

8. ¿Propongo mejoras en los procesos laborales y estas son consideradas por mis superiores?

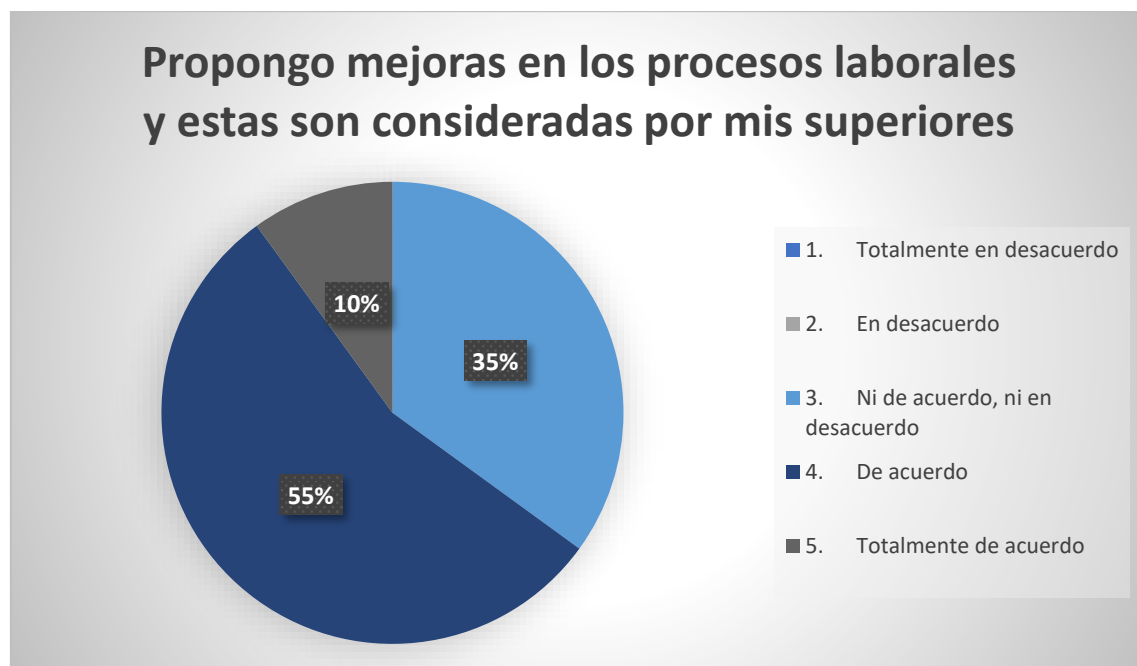
Propongo mejoras en los procesos laborales y estas son consideradas por mis superiores	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7
4. De acuerdo	11
5. Totalmente de acuerdo	2

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: El 65% de los encuestados (de acuerdo y totalmente de acuerdo) considera que sus

propuestas de mejora en los procesos laborales son tomadas en cuenta por sus superiores. Esto refleja una percepción positiva sobre la apertura a sugerencias y la disposición para la mejora continua en la organización. Sin embargo, el nivel de acuerdo no es absoluto, lo que indica que aún hay margen de mejora en la implementación efectiva de estas propuestas. El 35% adoptó una postura neutral ("Ni de acuerdo, ni en desacuerdo"), lo que puede indicar: Falta de comunicación sobre qué propuestas son consideradas y cuáles no. Percepción de que sus opiniones no generan un impacto real o significativo en la organización. Posible desmotivación al no ver cambios tangibles derivados de sus sugerencias. Incertidumbre sobre si los procesos de mejora incluyen de manera efectiva las opiniones del personal.

Figura 8



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 9

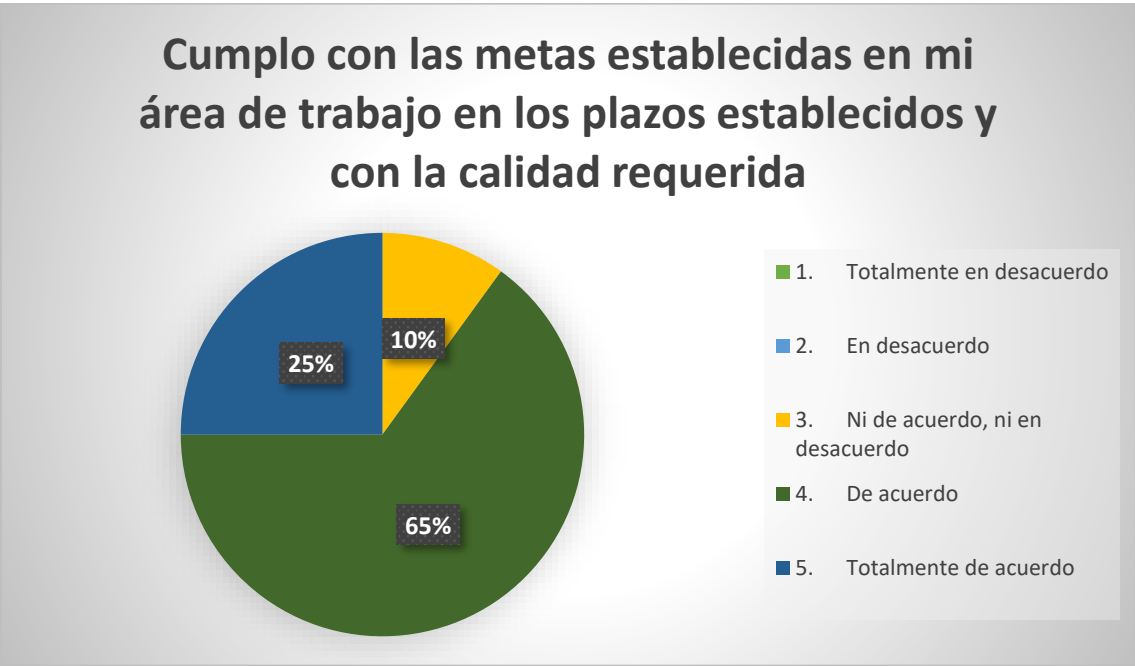
9. ¿Cumpló con las metas establecidas en mi área de trabajo en los plazos establecidos y con la calidad requerida?

Cumpro con las metas establecidas en mi área de trabajo en los plazos establecidos y con la calidad requerida	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2
4. De acuerdo	13
5. Totalmente de acuerdo	5

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: El 90% de los encuestados (de acuerdo y totalmente de acuerdo) considera que cumple con sus metas dentro de los plazos establecidos y con la calidad requerida. Esto refleja un alto nivel de responsabilidad y compromiso con el desempeño laboral. El 25% que está "totalmente de acuerdo" indica que una parte significativa del personal no solo cumple con sus objetivos, sino que confía plenamente en la calidad de su trabajo. El 65% que está "de acuerdo" también percibe que cumple con sus metas, aunque podrían existir ciertos factores que dificultan el rendimiento óptimo, como carga laboral, disponibilidad de recursos o claridad en los objetivos. El 10% que respondió "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" podría estar experimentando dificultades en el cumplimiento de metas o considerar que los plazos y estándares de calidad no siempre se alcanzan. Entre los factores que podrían influir en esta percepción se encuentran: Sobrecarga de trabajo. Falta de recursos adecuados. Cambios en las condiciones laborales que afectan el desempeño.

Figura 9



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 10

10. ¿Adelanto la ejecución de tareas cuando las circunstancias lo permiten para evitar retrasos y recargas en el futuro?

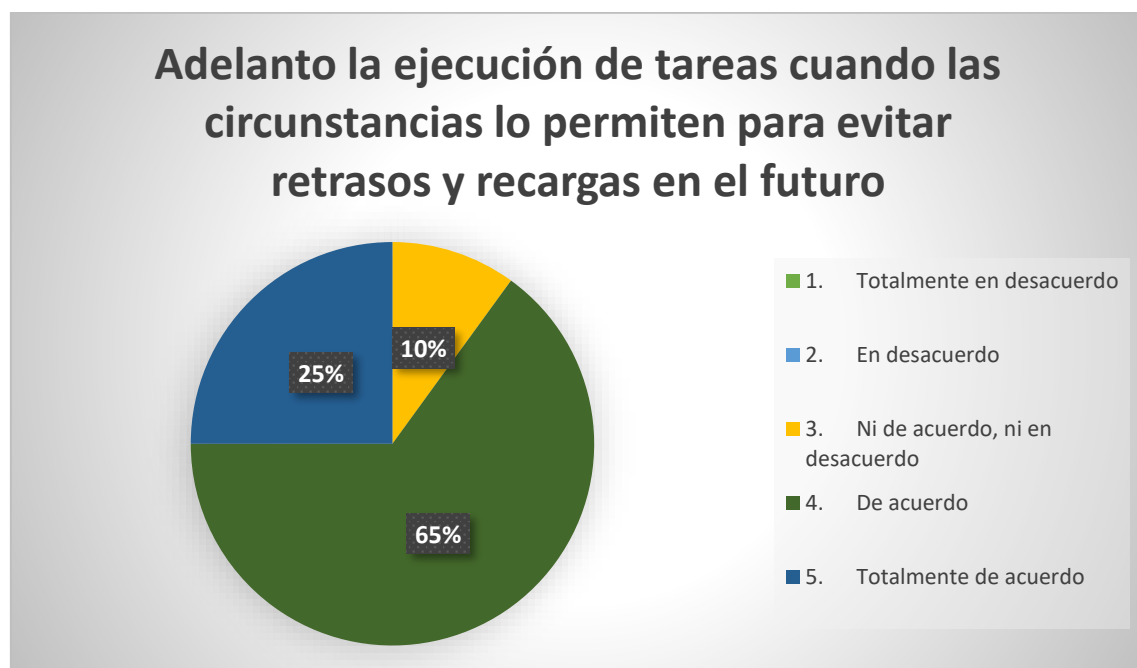
Adelanto la ejecución de tareas cuando las circunstancias lo permiten para evitar retrasos y recargas en el futuro	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2
4. De acuerdo	13
5. Totalmente de acuerdo	5

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: El 90% de los encuestados (de acuerdo y totalmente de acuerdo) afirma que adelanta tareas

cuando es posible, lo que demuestra un alto nivel de organización y previsión en el cumplimiento de sus responsabilidades. El 25% que está "totalmente de acuerdo" evidencia un grupo de trabajadores con una clara orientación hacia la eficiencia y la prevención de retrasos. El 65% que está "de acuerdo" respalda la importancia de anticipar tareas para optimizar la gestión del tiempo, aunque factores como cargas de trabajo imprevistas o limitaciones en la autonomía de planificación podrían influir en su capacidad para hacerlo de manera constante. El 10% que respondió "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" podría reflejar incertidumbre sobre su capacidad de adelantar tareas o verse afectado por condiciones laborales que dificultan la planificación anticipada. Entre los posibles factores que influyen en esta percepción se encuentran: Falta de flexibilidad en los procesos de trabajo. Un enfoque más reactivo en la gestión de tareas.

Figura 10



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 11

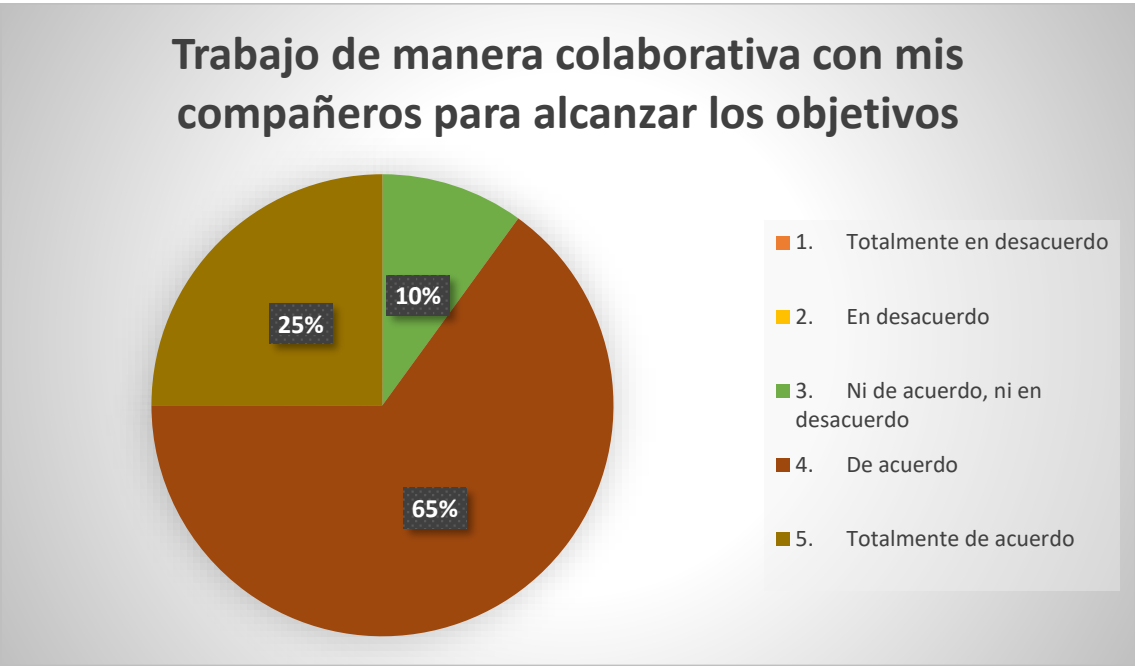
11. ¿Trabajo de manera colaborativa con mis compañeros para alcanzar los objetivos?

Trabajo de manera colaborativa con mis compañeros para alcanzar los objetivos	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2
4. De acuerdo	13
5. Totalmente de acuerdo	5

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: El 90% de los encuestados (de acuerdo y totalmente de acuerdo) considera que trabaja de manera colaborativa con sus compañeros para alcanzar los objetivos. Este resultado sugiere una cultura organizacional basada en la cooperación, el apoyo mutuo y la sinergia entre los miembros del equipo. El 65% que respondió "de acuerdo" indica que la mayoría se involucra en el trabajo colaborativo, aunque pueden presentarse situaciones en las que la coordinación no sea completamente eficiente. El 25% que está "totalmente de acuerdo" representa un grupo de trabajadores altamente comprometidos con el trabajo en equipo y la consecución de metas conjuntas. El 10% que respondió "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" puede reflejar que algunos empleados no tienen una percepción clara sobre su nivel de colaboración o enfrentan barreras que dificultan el trabajo en equipo, tales como: Diferencias en estilos de trabajo. Comunicación deficiente. Falta de integración en el grupo.

Figura 11



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 12

12. ¿Evalúo de manera permanente con mis compañeros los avances en el logro de metas?

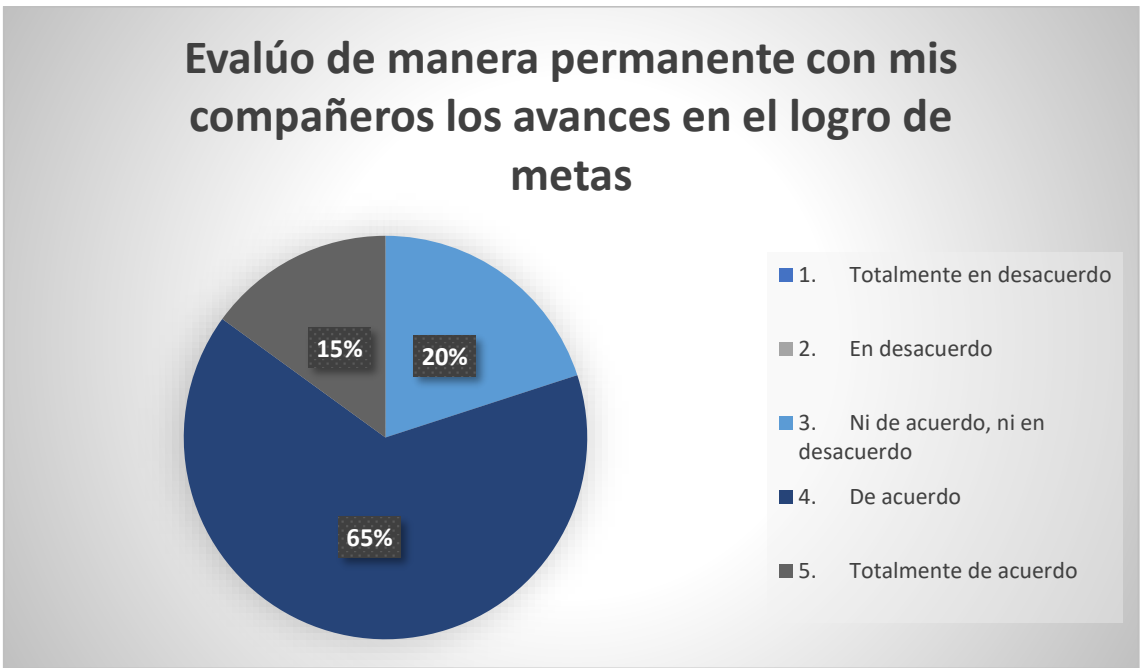
Evalúo de manera permanente con mis compañeros los avances en el logro de metas	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4
4. De acuerdo	13
5. Totalmente de acuerdo	3

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: El 80% de los encuestados (de acuerdo y totalmente de acuerdo) afirma que evalúa de

manera permanente los avances en el logro de metas con sus compañeros. Esto sugiere que el seguimiento y análisis del desempeño es una práctica común, lo que contribuye a la mejora continua y a la eficiencia en el cumplimiento de objetivos. El 65% que está "de acuerdo" indica que la evaluación de avances es una práctica habitual, aunque aún podría optimizarse en términos de sistematización y efectividad. El 15% que está "totalmente de acuerdo" representa un grupo altamente comprometido con la retroalimentación y la mejora continua dentro del equipo. El 20% que respondió "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" podría reflejar: Falta de claridad sobre la frecuencia o importancia de estas evaluaciones.

Figura 12



Nota la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 13

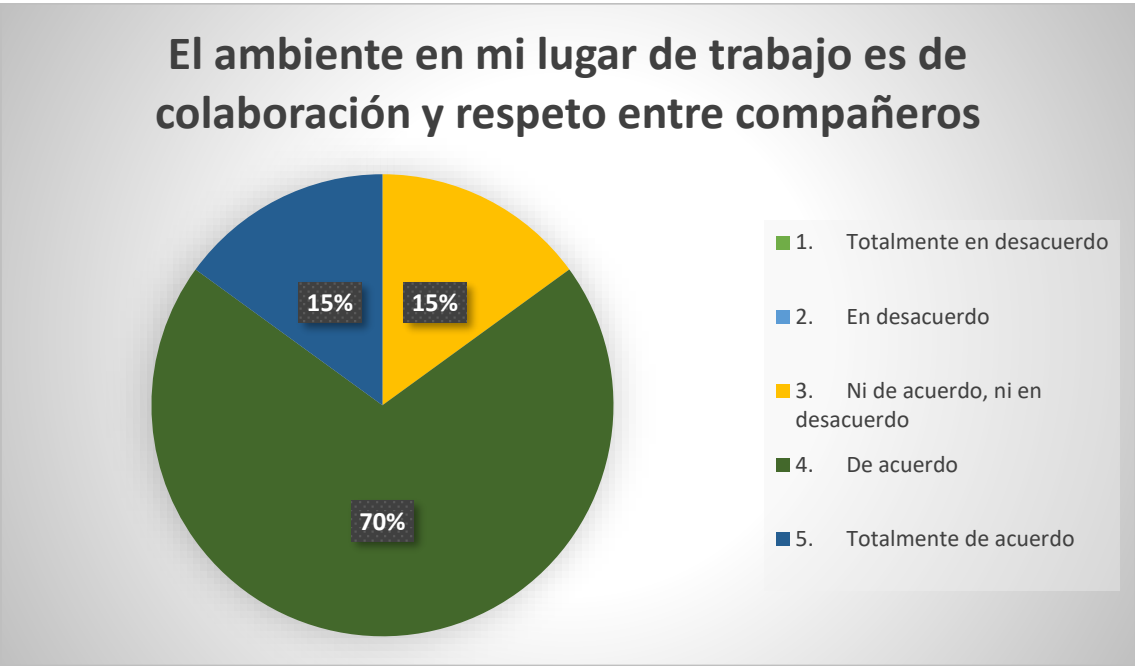
13. ¿El ambiente en mi lugar de trabajo es de colaboración y respeto entre compañeros?

El ambiente en mi lugar de trabajo es de colaboración y respeto entre compañeros	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
4. De acuerdo	14
5. Totalmente de acuerdo	3

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: El 85% de los encuestados (de acuerdo y totalmente de acuerdo) considera que el ambiente de trabajo se caracteriza por la colaboración y el respeto. Este resultado refleja una cultura organizacional enfocada en la armonía y la cooperación, aspectos fundamentales para el bienestar y rendimiento del personal. El 70% que respondió "de acuerdo" indica que la mayoría percibe un entorno favorable, aunque podrían existir áreas de mejora o situaciones puntuales que afecten la convivencia. El 15% que respondió "totalmente de acuerdo" representa un grupo que considera que el clima laboral es óptimo, con valores de respeto y colaboración plenamente consolidados. El 15% que respondió "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" sugiere que algunos trabajadores podrían haber experimentado situaciones donde la colaboración y el respeto no han sido constantes.

Figura 13



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 14

14. ¿Puedo expresar mis ideas y opiniones libremente sin temor a repercusiones negativas?

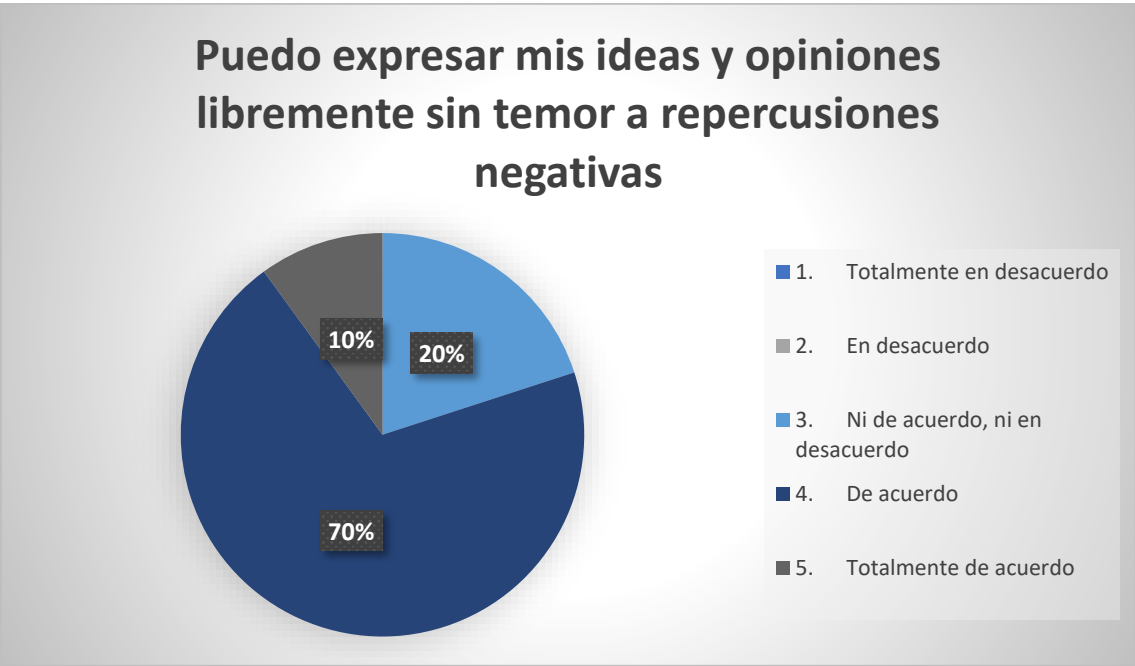
Puedo expresar mis ideas y opiniones libremente sin temor a repercusiones negativas	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4
4. De acuerdo	14
5. Totalmente de acuerdo	2

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: El 80% de los encuestados (de acuerdo y totalmente de acuerdo) considera que puede

expresar sus ideas y opiniones sin temor a represalias. Esto sugiere que, en general, el ambiente laboral fomenta la comunicación abierta, la participación y el respeto a diferentes puntos de vista. El 70% que respondió "de acuerdo" indica que la mayoría percibe libertad para expresarse, aunque podrían existir ciertas limitaciones implícitas o restricciones en contextos específicos. Solo el 10% que respondió "totalmente de acuerdo" refleja un grupo que siente plena confianza en que sus opiniones no generarán consecuencias negativas. El 20% que respondió "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" sugiere que algunos trabajadores pueden tener reservas al expresar sus ideas, lo que podría deberse a: Experiencias previas negativas o falta de claridad en las normas organizacionales. Jerarquías rígidas que dificultan la comunicación abierta. alta de mecanismos formales para promover la retroalimentación sin temor a repercusiones.

Figura 14



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 15

15. ¿La relación laboral con los jefes y superiores es armoniosa y de comunicación permanente?

La relación laboral con los jefes y superiores es armoniosa y de comunicación permanente	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4
4. De acuerdo	14
5. Totalmente de acuerdo	2

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: El 80% de los encuestados (de acuerdo y totalmente de acuerdo) considera que mantiene una relación armoniosa y con comunicación frecuente con sus superiores. Esto sugiere que, en general, el liderazgo dentro de la organización fomenta un ambiente de respeto y diálogo, factores clave para la eficiencia y el bienestar del equipo de trabajo. El 70% que respondió "de acuerdo" percibe una comunicación abierta, aunque con posibles áreas de mejora en cuanto a frecuencia o claridad. El 10% que está "totalmente de acuerdo" representa a quienes experimentan una comunicación óptima y sin inconvenientes con sus superiores. El 20% que respondió "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" sugiere que algunos trabajadores no tienen certeza sobre la calidad de la comunicación con sus superiores. Esto podría deberse a: Diferencias en los estilos de liderazgo. Barreras jerárquicas que limitan el acceso a los superiores. Falta de espacios formales para el diálogo y la retroalimentación.

Figura 15



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 16

16. ¿Los coordinadores de área muestran interés en las inquietudes y necesidades del equipo?

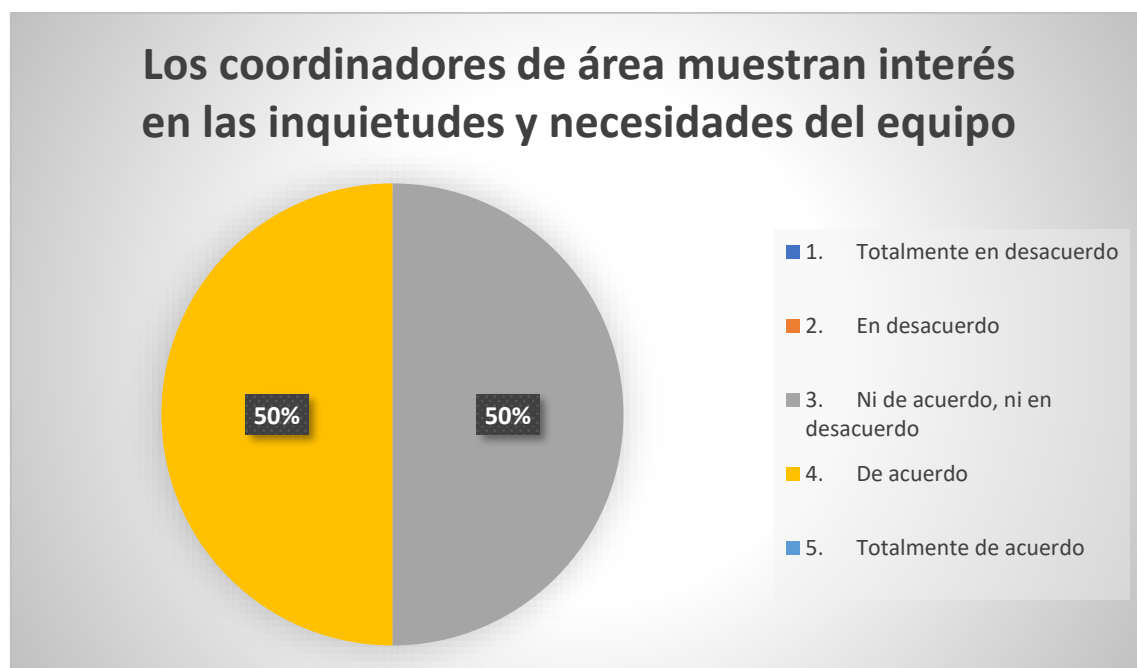
Los coordinadores de área muestran interés en las inquietudes y necesidades del equipo	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10
4. De acuerdo	10
5. Totalmente de acuerdo	

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados:
Percepción dividida sobre el interés de los coordinadores. La mitad de los encuestados

50% percibe que los coordinadores muestran interés en las inquietudes y necesidades del equipo. Sin embargo, la otra mitad 50% no está segura o tiene una percepción neutral sobre este aspecto. Falta de un consenso claro la ausencia de respuestas en la opción "Totalmente de acuerdo" sugiere que ningún trabajador percibe un alto grado de compromiso o interés por parte de los coordinadores. Esto podría significar que, si bien los coordinadores pueden atender las inquietudes del equipo, no lo hacen de manera suficiente o constante. Preocupante nivel de indiferencia o falta de comunicación el 50% que respondió "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" podría indicar que los trabajadores sienten que sus necesidades no siempre son atendidas o que los coordinadores no muestran suficiente iniciativa en este aspecto. Esto puede deberse a una comunicación deficiente, falta de espacios de diálogo o un estilo de liderazgo más distante.

Figura 16



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 17

17. ¿La asignación de tareas y responsabilidades es justa y equitativa.?

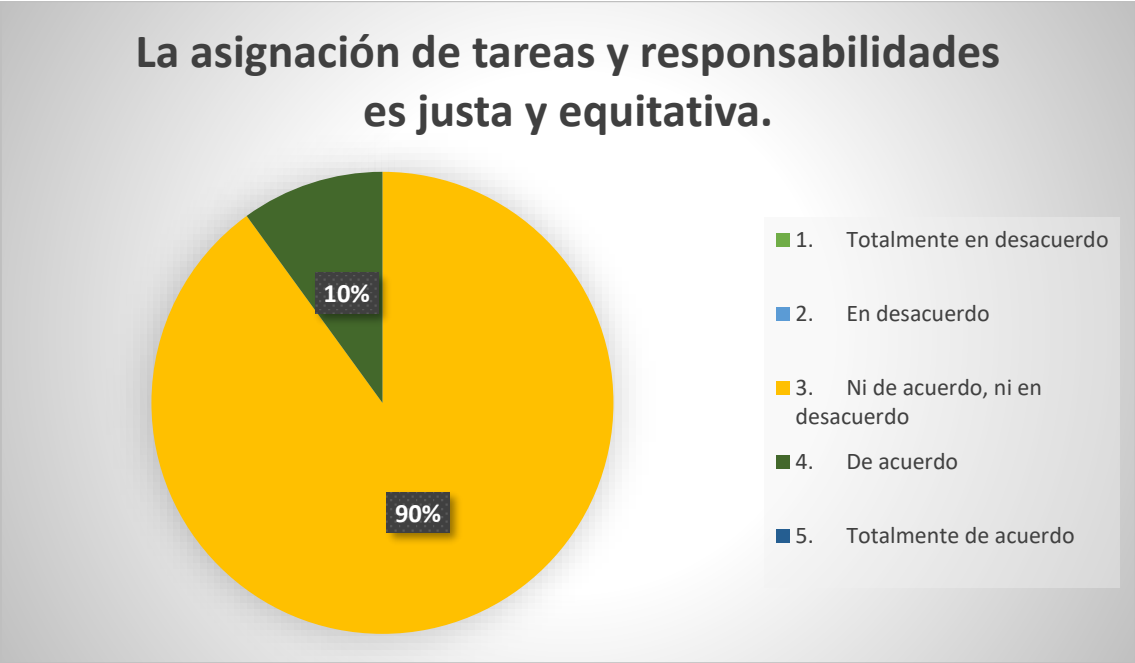
La asignación de tareas y responsabilidades es justa y equitativa.	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18
4. De acuerdo	2
5. Totalmente de acuerdo	

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: Alto nivel de incertidumbre o insatisfacción sobre la equidad en la asignación de tareas el 90% de los encuestados respondió "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo", lo que indica que la gran mayoría no tiene una opinión clara o firme sobre si la distribución de tareas es justa. Esto puede deberse a una percepción de carga laboral desigual, falta de transparencia en la asignación de responsabilidades o desconocimiento sobre los criterios utilizados para repartir el trabajo. Baja percepción de justicia en la distribución de tareas solo el 10% de los encuestados está "de acuerdo" con que la asignación de responsabilidades es justa, y no hubo respuestas en la opción "Totalmente de acuerdo". Esto sugiere que una minoría considera que el sistema actual de distribución de tareas es equitativo, mientras que la mayoría puede experimentar desigualdades o falta de claridad en la gestión de cargas laborales. Posibles problemas en la organización del trabajo la ausencia de respuestas en la categoría "Totalmente de acuerdo" podría significar que no existe una percepción generalizada de que las tareas se asignan de manera justa y equitativa. Esto puede derivar

en problemas como sobrecarga laboral en algunos empleados, falta de motivación, conflictos internos y disminución en la eficiencia del equipo.

Figura 17



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Tabla 18

18. ¿Participó en actividades institucionales adicionales programadas fuera del horario laboral?

Participo en actividades institucionales adicionales programadas fuera del horario laboral	Respuestas
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
4. De acuerdo	14
5. Totalmente de acuerdo	3

Nota: Datos obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

Se encuestó a un total de 20 personas, obteniéndose los siguientes resultados: Alto grado de participación en actividades adicionales el 85% de los encuestados de acuerdo y totalmente de acuerdo afirma participar en actividades organizadas fuera del horario laboral. Esto sugiere que la mayoría de los trabajadores tienen un compromiso significativo con la institución, lo que puede ser un reflejo de un buen clima laboral, sentido de pertenencia o cultura organizacional sólida. Diferencias en el grado de involucramiento el 70% que respondió "De acuerdo" indica que la mayoría participa en estas actividades, aunque es posible que lo hagan por responsabilidad institucional y no necesariamente por motivación personal. El 15% que respondió "Totalmente de acuerdo" representa un grupo altamente comprometido, que probablemente valora y disfruta estas actividades extracurriculares. Un 15% con postura neutral o poco interés el 15% de respuestas "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" refleja que algunos trabajadores pueden no estar completamente comprometidos con estas actividades o tener reservas respecto a su participación. Esto podría deberse a factores como disponibilidad de tiempo, carga laboral, obligaciones personales o una percepción de que estas actividades no son esenciales para su desempeño laboral.

Figura 18



Nota: la figura muestra la respuesta obtenidos entrevista de los 20 trabajadores UGEL Ferreñafe

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

5.1.1. El personal de la UGEL de Ferreñafe realiza una gestión institucional basada en planificación estratégica, asignación clara de responsabilidades y toma de decisiones informada. Sin embargo, los altos niveles de respuestas neutrales en aspectos clave como el conocimiento de la visión, misión institucional y cumplimiento de plazos operativos evidencian vacíos en la comunicación interna y seguimiento de procesos. Esto sugiere la necesidad de reforzar mecanismos de información, monitoreo y retroalimentación para consolidar una cultura organizacional más alineada con la gestión por procesos.

5.1.2. Con respecto al clima organizacional se caracteriza por una percepción general positiva en cuanto al cumplimiento de funciones y la participación en reuniones de trabajo. No obstante, las posturas neutrales predominantes frente a la visibilidad de la estructura institucional, funciones públicas y percepción de impacto de las propuestas del personal indican que existe una débil apropiación de la información organizacional y cierta desconexión entre el diseño institucional y la práctica diaria. Esto refleja la necesidad de promover una comunicación más efectiva, accesible y continua que fortalezca la cohesión y motivación del equipo.

5.1.3. Los resultados de las encuestas muestran que el personal cumple sus funciones con responsabilidad y considera que se ejecutan acciones conforme a la planificación. Sin embargo, el

desconocimiento generalizado del Plan Operativo Institucional y de elementos estratégicos clave refleja una limitada integración del personal en el diseño y evaluación de estos instrumentos. Esta brecha puede afectar la eficacia institucional y la sostenibilidad de las mejoras. Por ello, es indispensable implementar estrategias de sensibilización, capacitación y participación activa del personal en la gestión institucional, para mejorar el sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos estratégicos.

5.2.Recomendaciones

- 5.2.1.** Fortalecer la comunicación institucional sobre la visión, misión y el Plan Operativo Institucional (POI), Un alto porcentaje de encuestados (90%) mostró desconocimiento o postura neutral respecto a la visión, misión y POI, lo que evidencia una débil internalización de estos elementos clave para la alineación estratégica del personal. Realizar talleres participativos periódicos para socializar la visión, misión y el POI. Incorporar estos temas en las sesiones de inducción para nuevos colaboradores. Difundir el contenido mediante medios digitales internos (intranet, correo institucional) y material impreso en lugares visibles.
- 5.2.2.** Mejorar la visibilidad y comprensión de la estructura organizacional y las funciones institucionales. Los resultados muestran un 90% de neutralidad en cuanto a la visibilidad de la estructura organizacional y las funciones, lo cual puede generar confusión sobre jerarquías, roles y procesos. Publicar un organigrama actualizado y de fácil acceso para todo el personal. Desarrollar una guía interna con las funciones y responsabilidades de cada área. Implementar charlas breves o infografías mensuales que expliquen roles clave y su aporte a la institución.

5.2.3. Fomentar una participación activa y efectiva en la planificación y evaluación de acciones institucionales. Aunque hay una percepción general positiva respecto a la planificación participativa (70% de conformidad), aún persiste un 30% de neutralidad. Además, el conocimiento de los mecanismos de evaluación de procesos es limitado. Establecer mecanismos de consulta directa con los trabajadores (encuestas breves, buzones de sugerencias). Incluir representantes de distintas áreas en comités de planificación y evaluación. Difundir los resultados de las acciones planificadas para fortalecer la transparencia y el sentido de pertenencia.

6. Referencias

Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, O., Alarcón Díaz, J., y Alarcón Díaz, D. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. Podium, (44), 103-118
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692023000200103

Alba Montoya, D. y Grandez García, M. (2018). Cultura organizacional y gestión del talento humano en el sector servicios. [Módulo de investigación, Universidad Cooperativa de Colombia]
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/49f4f31a-2339-4b74-a3da-ad1037184860/content>

Alonso-Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Ingeniería Industrial, 35(2), 159-171
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000200005&script=sci_arttext

Bastos, M. (2018). Christopher Pollit y Geert Bouckaert. Public Management Reform: A Comparative Analysis into the Age of Austerity. Gestión y Análisis de Políticas Públicas, 1(19), epub

Benites Eustaquio, E. (2022). La gestión por procesos y su impacto en la implementación del sistema de control interno en una UGEL. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/100870/Benites_EY-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Bry, A., y Wigert, H. (2022). Organizational climate and interpersonal interactions among registered nurses in a neonatal intensive care unit: A qualitative study. Journal of Nursing Management, 30(6), 2031-2038.

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35478366/>

Calixto, V., y Damian, T. (2020). Desarrollo de la gestión por procesos para mejorar la gestión en la Red de Salud Huamalies. [Tesis de grado, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].

<http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/6046>

Campaña, M. (2022). Gestión por procesos como una herramienta para el desarrollo de la investigación científica en institutos superiores tecnológicos, auditoría y economía del conocimiento. *Revista Imaginario Social*, 5(1), <http://www.revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/70>

Chiang Vega, M., Hidalgo Ortiz, J. P., y Gómez Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos Revista de Ciencias de Administración y Economía*, 11(22), 347-362.

<https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/22.2021.10>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw- Hill.

Huapaya Cpacha, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243 – 261.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062656>

Iglesias Armenteros, A., y Torres Esperón, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), epub.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016

Lages Ruíz, J, y Martínez Trujillo, N. (2021). Gestión por procesos y la referenciación competitiva para la mejora de la calidad de la atención. Revista Cubana de Enfermería, 37(3), epub
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192021000300018

Luyo Yaya, D. (2023). Gestión por procesos y la productividad de servicios de un centro de estudios preuniversitario, Miraflores. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106293/Luyo_YD-A-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mallar, Miguel Ángel. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de futuro, 13(1), epub
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., y Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 27(2), 328-342.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328

Moreno-García, R, y Parra-Bofill, S. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago". Ingeniería Industrial, 38(2), 130-142
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000200002

Tello Flores, E. (2022). Gestión por procesos y calidad educativa en una institución de educación superior pública, Lima. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/102178/Tello_FER-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Tinoco Plasencia, C. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 217-237.
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-99932023000200217#:~:text=Se%20define%20como%20la%20actitud,et%20al.%2C%202021\).](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-99932023000200217#:~:text=Se%20define%20como%20la%20actitud,et%20al.%2C%202021))

Torres, J., Sinche, F., García, G., y Valenzuela, A. (2020). Gestión por Procesos en el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Perú. *Llamkasun*, 1(1), 27-39.
<https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i1.5>

Zamora, M. (2017). Teoría de la gestión por procesos: Un análisis del Centro de Fórmulas Lácteas Infantiles del Hospital Sor María Ludovica de La Plata. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata]
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/61203>

Hernandez, Fernandez y Baptista (2010) La investigación descriptiva
https://virtual.urbe.edu/tesispub/0105003/cap03.pdf?utm_source=chatgpt.com

Sagredo E. Castelló A. (2018) Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile
https://www.redalyc.org/journal/447/44762458002/html/?utm_source=chatgpt.com

Mozombite H. Escalante M. (2018) Gestión directiva y clima organizacional en cinco instituciones educativas. Villa María del Triunfo. Lima

https://www.igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/381?utm_source=chatgpt.com

7. Anexos

Instrumento: Cuestionario sobre gestión por procesos

Instrucciones

Lea detenidamente las siguientes afirmaciones y marque con una “x” dentro de los recuadros dados, la alternativa que considere correcta; recuerde solo marcar una sola y tener en consideración la siguiente escala valorativa

Escala valorativa

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: PROCESOS ESTRATÉGICOS						
P1	En la entidad donde trabaja se involucra a toda la comunidad laboral en la planificación de acciones					
P2	La elaboración del plan operativo institucional y otros planes parten de un diagnóstico previo					
P3	Conoces la visión y misión de la institucional					
P4	Los objetivos estratégicos y metas a lograr en la institución los conocen toda la comunidad laboral					
P5	Las estrategias y acciones se diseñan a partir de datos y necesidades identificadas					

P6	Las acciones y tareas específicas son asignadas a responsables claramente identificados					
DIMENSIÓN: PROCESOS OPERATIVOS						
P7	Los procesos operativos se ejecutan de acuerdo a la planificación					
P8	Los responsables de las acciones operativas cumplen con los plazos definidos					
P9	Los procesos operativos son evaluados de manera permanente para asegurar su eficacia					
P10	Se analizan los resultados obtenidos en los procesos para identificar aspectos de mejora					
P11	Existen procedimientos para realizar ajustes a los procesos cuando se identifican dificultades o ineficiencias					
P12	Los cambios propuestos para mejorar los procesos son implementados oportunamente.					
DIMENSIÓN: PROCESOS DE SOPORTE						
P13	Las condiciones físicas de las instalaciones son adecuadas para el desempeño laboral					
P14	Los espacios de trabajo y servicios auxiliares presentan condiciones de seguridad, higiene y limpieza de manera permanente					
P15	Los recursos asignados a las áreas de trabajo son suficientes para cumplir con las tareas asignadas					
P16	Se atiende oportunamente la asignación de materiales y recursos para cumplir con las tareas					
P17	La entidad fomenta el desarrollo profesional a través de talleres y programas de formación para mejorar las competencias laborales					
P18	La entidad tiene una política de reconocimiento al desempeño destacado del trabajador					

Instrumento: Cuestionario sobre clima organizacional

Instrucciones

Lea detenidamente las siguientes afirmaciones y marque con una “x” dentro de los recuadros dados, la alternativa que considere correcta; recuerde solo marcar una sola y tener en consideración la siguiente escala valorativa.

Escala valorativa

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
P1	Conozco el plan operativo institucional					
P2	La estructura organizacional de la entidad está visible para conocimiento de los trabajadores y de los usuarios					
P3	Conozco la estructura organizativa y operativa de mi institución					
P4	Conozco a detalle mis funciones y responsabilidades					
P5	Las funciones y responsabilidades de los responsables de cada área están visibles al público					
P6	Existen procedimientos definidos para coordinar acciones y atender requerimientos					
DIMENSIÓN: PROCESOS ORGANIZACIONALES						

P7	Tengo voz y voto en las reuniones de trabajo					
P8	Propongo mejoras en los procesos laborales y estas son consideradas por mis superiores					
P9	Cumplo con las metas establecidas en mi área de trabajo en los plazos establecidos y con la calidad requerida					
P10	Adelanto la ejecución de tareas cuando las circunstancias lo permiten para evitar retrasos y recargas en el futuro					
P11	Trabajo de manera colaborativa con mis compañeros para alcanzar los objetivos					
P12	Evalúo de manera permanente con mis compañeros los avances en el logro de metas					
DIMENSIÓN: RELACIONES LABORALES						
P13	El ambiente en mi lugar de trabajo es de colaboración y respeto entre compañeros					
P14	Puedo expresar mis ideas y opiniones libremente sin temor a repercusiones negativas					
P15	La relación laboral con los jefes y superiores es armoniosa y de comunicación permanente					
P16	Los coordinadores de área muestran interés en las inquietudes y necesidades del equipo					
P17	La asignación de tareas y responsabilidades es justa y equitativa.					
P18	Participo en actividades institucionales adicionales programadas fuera del horario laboral					