

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

Trabajo de Investigación

Implementación del proceso de clima organizacional en el Programa Cuna Más, 2020-2021

Maria Teresa Catay Malpica
Paolo Virgilio Perez Laos
Jessica Miluska Tarazona Silva

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Lima, 2021

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. Alfonso Gutiérrez Aguado

Dedicatoria

A Dios por su infinito amor, quien nos ha sustentado en todo este tiempo, a nuestras familias por su aliento permanente, cuyos valores y fortaleza, nos enseñaron el valor de luchar por nuestros sueños.

Agradecimiento

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a nuestros profesores de la Maestría en Recursos Humanos y Gestión Organizacional, a nuestro asesor doctor Alfonso Gutiérrez, al Director Académico, directivos y personal administrativo.

Índice

Asesor	2
Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Índice de Tablas	8
Índice de Figuras	10
Resumen	11
Abstract	13
Introducción	14
Capítulo I Generalidades	16
1.1. Antecedentes	16
1.2. Identificación de la realidad problema	17
1.2.1. Problemática nivel mundial	17
1.2.2. Problemática nivel Latinoamérica	18
1.2.3. Problemática nivel nacional	20
1.3. Justificación del Trabajo de Investigación	22
1.4. Aspectos Metodológicos	24
1.5. Alcances y limitaciones del Trabajo de Investigación	24
Capítulo II Marco Teórico	25
2.1. Marco Teórico	25
2.1.1. Importancia del Clima Organizacional	25
2.1.2. Implementación del Clima Organizacional	27
2.2. Investigaciones Previas Relacionadas	29
2.3. Modelos Conceptuales basados en evidencias sobre la realidad	33
Capítulo III Diagnóstico	35
3.1. Organización de la Institución de la Institución a Implementar la Propuesta	36
3.1.1. Análisis FODA	38
A. Fortalezas	38
B. Debilidades	38
C. Oportunidades	39
3.1.2. Entorno Organizacional	39
A. Entorno Inmediato:	39

B. Entorno Intermedio:.....	39
C. Tendencias Globales.....	40
3.2. Análisis de Stakeholders	40
3.3. Estructura organizacional	42
3.4. Planteamiento del problema.....	42
3.5. Árbol de Problemas y Factores Causales	44
3.6. Sustento de evidencias de los factores causales	44
Capítulo IV Formulación.....	49
4.1. Determinación de Objetivos y Medios	49
4.1.1. Árbol y Medios	50
4.2. Análisis de alternativas.....	50
4.3. Sustento de evidencia de alternativa de intervención.....	52
Capítulo V La Propuesta de Implementación	56
5.1. Descripción de la Propuesta de Implementación.....	56
5.1.1. Objetivo General.....	56
5.1.2. Objetivos Específicos.....	56
A. Objetivo Específico 1	56
B. Objetivo Especifico 2.....	58
5.2. Identificación de Recursos Críticos	59
5.2.1. Comunicación Estratégica	59
5.2.2. Incidencia de Stakeholders.....	60
5.2.3. Recursos Humanos	60
5.2.4. Recursos Financieros	61
5.2.5. Recursos Logísticos.....	61
5.2.6. Recursos Tiempo.....	61
5.3. Arquitectura Institucional (Intra e interorganizacional).....	62
Capítulo VI Análisis de Viabilidad.....	63
6.1. Análisis de Viabilidad.....	63
6.1.1. Viabilidad Política	63
6.1.2. Viabilidad Técnica.....	63
6.1.3. Viabilidad Social	63
6.1.4. Viabilidad Presupuestal	64
6.1.5. Viabilidad Operativa.....	64

6.2. Análisis de Viabilidad según análisis de actores	64
6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégica-gerencial.....	65
6.3.1. Generación de Valor Público	65
Capítulo VII Seguimiento.....	66
7.1 Desarrollo de indicadores para seguimiento de producto.....	66
7.2 Desarrollo de indicadores de resultados	68
Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	82
Referencias Bibliográficas	84
Anexos	88
Anexo 01: Matriz de consistencia	88
Anexo 02: Glosario Términos.....	90
Anexo 03: Directiva “Gestión del Proceso del Proceso de Clima Organizacional en el Programa Nacional Cuna Más – PNCM”	93
Anexo 04: Matriz de Seguimiento y Control para la Implementación del Clima Organizacional.....	128

Índice de Tablas

Tabla 1 Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a prácticas de cuidado y aprendizaje que no favorecen el desarrollo infantil.....	45
Tabla 2 Causa Indirecta 2.2: Restricciones de tiempo de los padres para el cuidado del niño(a) y/o niño(a) bajo el cuidado de personas no idóneas en ausencia de sus padres.....	45
Tabla 3 Causa Indirecta 2.3: Insuficiente conocimiento de los padres/cuidadores sobre períodos sensibles, prácticas de cuidado y aprendizaje, y uso de espacios físicos para favorecer el desarrollo infantil	46
Tabla 4 Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a espacios y condiciones físicas que no favorecen el desarrollo infantil	47
Tabla 5 Causa Indirecta 3.1: Insuficiente disponibilidad de espacio y materiales adecuados para el cuidado y promoción del desarrollo infantil	48
Tabla 6 Medio directo 2: Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a prácticas de cuidado y aprendizaje que favorecen su desarrollo infantil	51
Tabla 7 Medio directo 3: niños y niñas menores de 36 meses expuestos a espacios físicos que favorecen el desarrollo infantil.....	52
Tabla 8 Medio Indirecto 2.2.1: Estrategias de atención infantil adaptadas a las necesidades de los padres de ausentarse del hogar por restricciones de ingresos.....	52
Tabla 9 Medio Indirecto 2.2.1: Estrategias de atención infantil adaptadas a las necesidades de los padres de ausentarse del hogar por restricciones de ingresos.....	53
Tabla 10 <i>Medio Indirecto 2.3.2: Mayor acceso a información pertinente y adaptada para el contexto sociocultural de los padres sobre cuidado y aprendizaje infantil.....</i>	53
Tabla 11 Medio Indirecto 2.3.2: Mayor acceso a información pertinente y adaptada para el contexto sociocultural de los padres sobre cuidado y aprendizaje infantil.....	54
Tabla 12 Medios Indirectosl 3.1: Mayor disponibilidad de espacio y materiales adecuados para el cuidado y promoción del desarrollo infantil	55

Tabla 13 Presupuesto aproximado para la Implementación de la propuesta	61
Tabla 14 Cronograma de Actividades de la propuesta	61
Tabla 15 Metas periodo de tres años.....	62

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama Programa Nacional Cuna Más.....	42
Figura 2. Árbol # 1 - Árbol de problemas del Programa Nacional Cuna Más	44
Figura 3. Árbol # 2 - Árbol de Medios del Programa Nacional Cuna Más	50

Resumen

El presente trabajo se ha desarrollado con el objetivo de optimizar el uso de los recursos públicos asignados al Programa Nacional Cuna Más (PNCM), a través de la implementación del proceso de Clima Organizacional como elemento clave para el fortalecimiento de las competencias de los servidores públicos encargados de acompañar y contribuir con el proceso de modernización del Estado, alineando nuestra propuesta a una gestión por resultados, que redunde en la atención de las necesidades de la ciudadanía con altos estándares de calidad.

En ese sentido, se ha analizado el ámbito funcional en el que desarrolla sus actividades el PNCM, el cual trabaja bajo un modelo de gestión comunal para garantizar la sostenibilidad de la intervención, soportando su estrategia en la cogestión de los servicios que brinda, a través de la vigilancia y acompañamiento a las familias por parte de la comunidad.

Asimismo, se consideró las condiciones actuales que afectan a las personas que son beneficiarias de este Programa, cuya principal dificultad está representada por el bajo nivel de desarrollo infantil de los niños y niñas menores de 36 meses que viven en situación de pobreza y pobreza extrema.

Para ello, se propone generar acciones orientadas a la implementación del proceso de clima organizacional para promover un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los/las servidores/as del PNCM, proponiendo la implementación de herramientas metodológicas a partir de las cuales se pueda estandarizar la práctica de medición del clima laboral, desde su implementación con sus respectivos indicadores de seguimiento y monitoreo, a fin de lograr que forme parte de la cultura organizacional de esa entidad.

Palabras Clave: Clima organizacional, Recursos Humanos, Gestión Organizacional, Programa Presupuestal 098 “Programa Nacional Cuna Más”, Gestión por Resultados, Gestión Pública, Recursos Públicos.

Abstract

This work has been developed with the objective of optimizing the use of public resources assigned to the National Cuna Más Program (PNCM), through the implementation of the Organizational Climate process as a key element for strengthening the competencies of public servants in charge of accompanying and contributing to the modernization process of the State, aligning our proposal to a results-based management, which results in meeting the needs of citizens with high quality standards.

In this sense, the functional scope in which the PNCM develops its activities has been analyzed, which works under a community management model to guarantee the sustainability of the intervention, supporting its strategy in the comanagement of the services it provides, through surveillance and accompaniment of families by the community.

Likewise, the current conditions affecting the people who are beneficiaries of this Program were considered, whose main difficulty is represented by the low level of child development of boys and girls under 36 months of age who live in poverty and extreme poverty.

For this, it is proposed to generate actions aimed at the implementation of the organizational climate process to promote a pleasant work environment that allows developing the potential of the PNCM servers, proposing the implementation of methodological tools from which can standardize the practice of measuring the work environment, from its implementation with its respective follow-up and monitoring indicators, in order to make it part of the organizational culture of that entity.

Key Words: Organizational Climate, Human Resources, Organizational Management, Budgetary Program 098 "National Program Cuna Más", Management by Results, Public Management, Public Resources.

Introducción

En el contexto global, actualmente regido por la velocidad con la que las organizaciones requieren adaptarse a los constantes cambios del entorno, es de vital importancia establecer acciones adecuadas para generar un mayor impacto en los resultados de la organización, siendo en gran medida posible a través de altos niveles de rendimiento por parte de todos los colaboradores. Por esta razón, se hace necesario establecer e implementar sistemas de medición que permitan evaluar la calidad del aporte realizado, de manera individual y en términos de gestión, a fin de validar si este esfuerzo se está trasladando a los productos o servicios, y por ende a los resultados del mercado al que van dirigidos, lo cual se verá reflejado en los respectivos niveles de rentabilidad, o en el caso de las entidades públicas impactará directamente en la calidad de los servicios que reciben los ciudadanos.

Sin embargo, el vehículo que hace posible llevar a la acción todos los aspectos estratégicos se denomina Clima Laboral, el cual, se encuentra referido a la percepción que tienen los trabajadores en aspectos vinculados a su ambiente y condiciones laborales, cuya medición brinda un diagnóstico que se emplea para desarrollar las acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y los resultados organizacionales. Si bien esta herramienta viene siendo empleada en diversas entidades públicas, no se cuenta con un trabajo sostenido que permita diagnosticar y hacer seguimiento a los planes de acción derivados de la respectiva medición de períodos continuos, sin embargo, con la finalidad de impulsar la medición del clima organizacional, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, en el año 2018 aprobó la “Guía para la gestión de proceso de Cultura y Clima Organizacional en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos”, aprobada mediante Resolución N°150.2017-SERVIR -PE, base sobre la cual se ha planteado la propuesta presentada en este documento.

Cabe indicar, que la propuesta para gestionar el proceso de clima organizacional como parte del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en el PNCM permitirá direccionar el esfuerzo institucional hacia el logro de los objetivos, toda vez que con esta propuesta se podrá identificar la percepción y expectativas respecto a las dimensiones tales como orientación organizacional, administración del talento humano, trabajo en grupo, estilo de dirección, engagement y el indicador de percepción general (Gestalt), que tienen los servidores civiles sobre su entorno de trabajo, para posteriormente, con la elaboración de un plan de acción se busque generar un equilibrio entre los niveles de satisfacción y motivación que redunde en la mejora sustancial de los servicios que la entidad brinda a la ciudadanía.

El presente trabajo consta de seis capítulos en el que se encuentran las condiciones actuales que afectan a las personas que son beneficiarias de este Programa, el diagnóstico situacional, la formulación de la propuesta para optimizar el desarrollar el potencial de los/las servidores/as del PNCM.

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

Actualmente las organizaciones en todos los países del mundo han reconocido que pese a los cambios del entorno el recurso más valioso con el que cuentan es el Recurso Humano. Asimismo, en esta era digital se tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas que finalmente brinden servicios y/o productos de calidad. Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma, de lo contrario los problemas se van sumando.

Según Florez:

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, logros y errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o estas se considerarían mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. (Florez, 1992, p.412).

Lo que diferencia a una organización son las personas con las que cuentan y las habilidades que tienen para usar sus conocimientos en la efectividad del uso de los demás recursos. La verdadera importancia de los recursos humanos en las organizaciones se encuentra en la capacidad de respuesta favorable y la voluntad en la consecución de los objetivos de desempeño y las oportunidades, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente de este; sin embargo, los problemas laborales en las organizaciones se multiplican por la deficiencia de las políticas y acciones adecuadas. De

aquí, toda organización debe prestar especial atención a su personal, el ambiente laboral en el que se desarrollan y el nivel de satisfacción que poseen. Se puede decir, que el ambiente laboral ejerce sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden.

1.2. Identificación de la realidad problema

1.2.1. Problemática nivel mundial

En Cuba, se identificó la necesidad de desarrollar en las instituciones de salud la capacidad de gestión del cambio para dar respuesta a las demandas de la sociedad, por ello, precisa de instrumentos que permitan alcanzar estos propósitos. El objetivo se centró en mostrar el diseño de un instrumento para medir el clima organizacional en las instituciones de salud. Siendo así, con la participación de 11 expertos en salud pública, a través de métodos de investigación se procedió a la construcción de un instrumento que constó de tres momentos: definición de dimensiones, identificación de estas, categorías y criterios y la elaboración del instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud que garantiza una medición objetiva, válida y confiable, el mismo responde a las características de las organizaciones en diferentes contextos. Es un instrumento sencillo, de fácil aplicación y cómodas posibilidades de respuesta, que discrimina y aporta información valiosa para la gestión del cambio en salud (Segredo, 2017).

Del mismo modo el gobierno de España publicó los resultados de la Evaluación de Clima Laboral en la Agencia de Evaluación y Calidad – AEVAL, el informe señala que el estudio tiene como finalidad determinar y analizar el estado de satisfacción laboral de los trabajadores de las organizaciones para identificar aspectos que puedan mejorarse. Los resultados del estudio muestran que, en promedio, los encuestados están bastante satisfechos con su trabajo, 7.48 puntos en una escala 0-10, mejorando los valores alcanzados

anteriormente en el 2015, donde el puntaje fue de un 6.52. El gobierno español, reconoce que medir la satisfacción laboral favorece la toma de decisiones y la adopción de medidas correctivas para generar el buen desempeño profesional en la organización y el cumplimiento de la misión, visión y objetivos corporativos (Agencia de evaluación y calidad, 2016).

En el contexto en el que nos encontramos, donde una pandemia ha afectado mundialmente, monitorear el clima laboral organizacional resulta trascendental para el área de Recursos Humanos. Esto puede dar alertas para saber qué motiva a los colaboradores y también que genera incertidumbre, lo que permitirá actuar con rapidez y neutralizar cualquier situación negativa. Esta tendencia a nivel mundial permite identificar que un buen ambiente laboral aumenta los niveles de compromiso y de desempeño de los empleados, más aún en tiempos tan difíciles de pandemia, un clima óptimo será un factor clave para el éxito y crecimiento de cualquier organización, así como para impulsar el desarrollo individual de sus profesionales en medio de la crisis. (Randstad, 2020)

En el ámbito internacional el éxito y la efectividad de los cambios depende del esfuerzo global de la organización. El clima organizacional es un factor contingente que condiciona la efectividad de las prácticas organizacionales y la implementación de las innovaciones de proceso, como por ejemplo en la gestión de la calidad total. En consecuencia, desarrollar un clima en el que las personas se sientan seguras cuando tengan que asumir riesgos, proponer nuevas ideas o hablar abiertamente de los problemas se convierte en una necesidad. De no ser así, la implementación de la innovación puede acabar siendo un fracaso. (Pons y Ramos, 2003).

1.2.2. Problemática nivel Latinoamérica

Hemos recopilado datos de los principales países de Latinoamérica:

En Uruguay, se hace un análisis de clima organizacional, donde menciona que el clima organizacional proporciona información al respecto de diversos procesos culturales, estructurales y de gestión de los recursos humanos, que permite adelantarnos con intervenciones en cada subsistema para su mejora. (Pucci y Quiñones, 2015).

En Chile, por ejemplo, se gestiona el proceso de clima organizacional y se cuenta con orientaciones para la gestión de ambientes laborales mediante el cual todo organismo público o privado debe aplicar el instrumento denominado "SUSESO-ISTAS 21", que apunta a medir y generar acciones para gestionar los riesgos psicosociales. Específicamente en cuanto al clima laboral, las entidades llevan a cabo su gestión de manera descentralizada, con el apoyo de la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile (Manual de uso del Cuestionario Suseso/Istas 21, 2013).

En Colombia, las entidades públicas colombianas, de acuerdo con su normativa, miden en cada entidad el clima laboral por lo menos cada dos años y así definen, ejecutan y evalúan estrategias de intervención. (Presidencia de la República de Colombia, 2015).

En México, cada año, se aplica la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO), en el 2019 esta encuesta se realizó en la Secretaría de Comunicaciones y Transporte, la misma que estuvo conformada por 73 reactivos, distribuidos en 27 factores agrupados de la siguiente forma: 17 de clima y cultura organizacional, 2 fractales de clima y cultura organizacional (profesionalización y estrés laboral), 7 de competencias y 1 de igualdad y no discriminación, entre ellos: recompensas y reconocimientos; capacitación y desarrollo; mejora y cambio; calidad y orientación al usuario; equidad y género; comunicación; disponibilidad de recursos; calidad de vida laboral; balance trabajo-familia; colaboración y trabajo en equipo, liderazgo y

participación, identidad con la institución y valores; austeridad y combate a la corrupción; enfoque a resultados y productividad; normatividad y procesos; profesionalización de la administración pública federal (APF) y el Servicio Profesional de Carrera; e impacto de la encuesta en la institución. (Secretaría de comunicaciones y transportes, 2019).

En Brasil, respecto a la gestión del clima laboral, no existen directrices generales; sin embargo, algunas instituciones efectúan mediciones regulares y algunas otras evalúan el clima laboral sin seguir periodos determinados de tiempo (Llanos, 2014).

1.2.3. Problemática nivel nacional

A nivel nacional se han encontrado investigaciones, estudios y diagnósticos de clima organizacional realizados en el país, al respecto mencionamos lo siguiente:

En el 2016, se realizó una Encuesta de Satisfacción laboral, realizada por “Trabajando.com”, la muestra fue de 2050 encuestados a nivel del Perú, entre los resultados se obtuvo que el 76% de peruanos respondió que no se siente feliz de su trabajo, de este porcentaje el 22% mencionó que es porque no está en un trabajo desafiante, 20% señala que no cuenta con un adecuado clima laboral, el 19% porque su jefe no es un buen líder, el 12% es porque no está conforme con su remuneración, el 10% porque la empresa no le retribuye sus logros, el 10% porque no puede aportar nuevas ideas y el 7% porque no le entregan posibilidades de ascenso.

Esta cifra es alarmante teniendo en cuenta que los estudios revelan que las organizaciones con buen clima laboral son las más productivas, creativas, innovadoras e incluso más rentables.

El comportamiento laboral define en las organizaciones las características del medio ambiente de trabajo lo cual incide en el clima

organizacional, y este estimula a los colaboradores a cumplir las tareas con eficiencia y eficacia de acuerdo con sus competencias laborales.

Otros indicios a nivel Nacional son casos identificados en Lima, de instituciones que han medido clima organizacional entre ellos la Municipalidad Provincial de Lima, que aplicó una encuesta para la medición del clima organizacional que contenía las siguientes dimensiones: Estructura Organizacional - Claridad de Roles y Funciones, Comunicación Organizacional, Reconocimiento, Autonomía y Toma de Decisiones, Relación Inter-áreas, Trabajo en Equipo, Compromiso e Identificación, Valores Institucionales, Entrenamiento y Capacitación, Condiciones de Trabajo y Calidad de Vida, Carga de Trabajo, Servicio al Cliente Interno, Relaciones Interpersonales y Liderazgo. Y el Ministerio del interior, la encuesta aplicada comprendió las siguientes dimensiones: Capacitación y Desarrollo, Comunicación, Condiciones de Trabajo y Calidad de Vida, *Liderazgo, Reconocimiento, Relaciones Interáreas, Relaciones Interpersonales, Servicio a los Servidores Civiles, Trabajo en Equipo y Valores Institucionales. (Info capital humano, 2016)

Asimismo, se tienen conocimiento que algunas entidades como las reguladoras miden clima organizacional con el apoyo de terceros, como la empresa de reconocida trayectoria, Great Place to Work (GPTW). Las herramientas que utiliza son la encuesta Trust Index y el cuestionario Culture Audit, desarrolladas por la misma. Para los resultados del año 2019 se entrevistaron a 164.817 colaboradores que pertenecen a 200 organizaciones quienes pasaron por el cuestionario Trust Index que consta de 60 preguntas vinculadas a cinco dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería y mide la experiencia del colaborador en su centro de trabajo y la cultura en que se inserta. (Great Place to Work, 2019)

Estos estudios de Clima laboral no hacen más que evidenciar que las organizaciones reconocen que a este aspecto como una fuente de información para mejorar las condiciones de trabajo y ayudar a una mejor gestión del talento humano y poder realizar planes de trabajo que mejoren la productividad de las personas y afiancen el compromiso e identificación con las organizaciones.

1.3. Justificación del Trabajo de Investigación

Las organizaciones o entidades tienen el desafío constante de generar espacios de trabajo que favorezcan a la motivación de sus colaboradores, donde se priorice el bienestar y la satisfacción de los mismos; por ello, el presente trabajo ayudará a los servidores del Programa Nacional Cuna Más a identificar las prioridades y objetivos estratégicos, valores y comportamientos deseados, facilitando la cohesión del grupo, y una mejor productividad; el trabajo estará dirigido de manera directa a los servidores de la Sede Central, y de manera indirecta a los servidores a nivel nacional.

El programa contaba con una Unidad de Atención Técnica hasta diciembre del 2017 (Unidad de Línea); pero Mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 1601-2017-MIDIS/PMCM, de fecha 12 de diciembre de 2017, el MIDIS ha creado una nueva Unidad de Operativa Atención Integral (Unidad de Línea); al respecto, se ha evidenciado, falta de comunicación entre ellos; por lo que, el presente trabajo ayudará a la cohesión de ambas unidades mejorando la atención Integral a los niños que el Programa atiende.

La investigación se realiza por el interés de mejorar el clima organizacional, por considerar que el Programa debe contar con un conjunto de características permanentes que influyan en el comportamiento del personal, a fin de generar mejores percepciones del ambiente de trabajo y los procesos que se desarrollan en el medio laboral. El ambiente de trabajo estimula a determinados comportamientos de los colaboradores y por consiguiente la relevancia del clima organizacional tiene efectos en el comportamiento y pueden influir en la gestión institucional. Por ello, se hace necesario afirmar el

sentimiento de pertenencia con la organización, como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Para lograr que esta percepción positiva del ambiente de trabajo se materialice favorablemente en las organizaciones, se debe considerar afianzar el clima organizacional a través de buenas prácticas, como una buena comunicación, a través del intercambio de mensajes y como acción orientada al interés del éxito. Asimismo, la sensibilización del personal en estos temas es fundamental, para lograr una participación voluntaria y espontánea que permita conocer el sentir de los servidores e implementar en la institución, herramientas que resultan interesantes y valiosas.

De igual manera, teniendo en cuenta la importancia del factor humano en el desempeño, competitividad e innovación y logro de las metas organizacionales, nos lleva a priorizar la participación de los recursos humanos, y estudiar las variables que pueden mejorar el aporte que tienen en la organización y los lazos que se deben generar, a través de la satisfacción laboral, que fortalece el compromiso, el liderazgo, la motivación entre otros.

El propósito es que el recurso humano no sea sólo considerado como un recurso más en la organización, sino al contrario se le valore creando un ambiente de trabajo propicio para su desempeño y considerando sus competencias que pueden aportar conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes, generando valor y afianzando la gestión institucional.

La importancia del estudio del Clima Laboral en el Programa Cuna Más se basa en el reconocimiento de la influencia que ejerce la satisfacción laboral sobre el comportamiento del personal, siendo fundamental su diagnóstico a través de un instrumento de gestión

Se debe tener en cuenta el valor teórico de las propuestas presentadas para una mejor Gestión Institucional, puesto que el resultado de este trabajo permitirá gestionar el proceso de clima organizacional en la entidad, lo cual optimizará la labor del recursos humano materializado en la eficiencia y

eficacia del trabajo administrativo, a través del conocimiento y aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee el Programa Cuna Más y de este modo brindar un servicio de mayor calidad a la ciudadanía que demanda el acompañamiento del personal de Cuna Más para solucionar la problemática que se genera en su entorno familiar.

1.4. Aspectos Metodológicos

Esta propuesta se encuentra enfocada en la modalidad de investigación aplicada, la cual se focaliza en la identificación de cadenas de valor contenidas en el programa presupuestal 098, que contienen las relaciones causales del procedimiento actual del servicio de acompañamiento a familias y servicio de cuidado diurno, considerando como base el análisis de los aspectos a optimizar en el factor humano, permitiendo generar una propuesta de intervención sustentada en evidencias.

1.5. Alcances y limitaciones del Trabajo de Investigación

Alcance:

Geográfico: A nivel nacional donde se desarrolla el Programa Nacional Cuna Mas.

Temporal: 12 meses

Poblacional: El presente trabajo está dirigido a todos los servidores del Programa Nacional Cuna Más (Funcionario, Directivos, Coordinadores, Especialistas y Técnicos Asistentes)

Limitaciones

Diseños: El presente trabajo de investigación es solo una propuesta, que no necesariamente va a ser desarrollada.

Económicos: No se tiene disponibilidad de recursos.

Conflicto de interés: Actualmente debido a la coyuntura política y los cambios de gestión, no es fácil conseguir la información de primera fuente, por lo que se estará utilizando, como información adicional la información publicada en su portal de transparencia.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Importancia del Clima Organizacional

En el siguiente apartado se han encontrado diversos autores que resaltan la importancia del clima organizacional:

Acosta y Venegas reconocen que:

La importancia del clima organizacional reside en que un empleado no opera en el vacío, sino lleva consigo ciertas ideas preconcebidas al trabajo, sobre sí mismo, qué es lo que merece y qué es capaz de realizar. Estas ideas, reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo tales como, el estilo de liderazgo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opción de su grupo de trabajo, para determinar cómo ve su empleo y su gente. En ese sentido, el desempeño del empleado se determina no sólo por su análisis objetivo de la situación sino también por sus impresiones subjetivas del clima en el que trabaja.

Por lo que, diagnosticar el clima dentro de una organización es importante; para identificar las áreas claves, que están retrasando la producción, reduciendo la eficacia que pueden generar costos inesperados en un futuro. (Acosta y Venegas, 2010).

En una investigación de la influencia del Clima Organizacional en instituciones de atención primaria de salud, se comprueba que el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros, tiene que ver con el comportamiento en la organización. El estudio de Clima

Organizacional no es para la empresa un simple ejercicio académico del desempeño, o simplemente porque se hace cada año, sino para que ellos mismos examinen críticamente donde la organización y sus empleados pueden ser finamente orientados para generar los más altos niveles de desempeño. (Márquez,2001).

En otro artículo, se considera que el clima organizacional es importante porque permite conocer el sentir de los trabajadores frente a los elementos que conforman la organización, como por ejemplo la estructura organizacional, la metodología de trabajo, la supervisión que ejercen los jefes inmediatos, entre otros, de modo que permite saber sobre las condiciones laborales existentes de los mecanismos de comunicación y de la relación laboral existente. Por lo tanto, para entender el ambiente laboral de una organización, se debe comprender el comportamiento de los colaboradores y su percepción del entorno, con ello se obtendrá información para mejorar las relaciones de trabajo, facilitar la toma de decisiones y los procesos de forma efectiva y eficiente. (García, 2009).

En el último decenio, en el Perú se puede evidenciar que existen más empresas e instituciones del Estado que están interesadas por gestionar el talento humano y lograr un clima laboral adecuado que genere mayores niveles de eficiencia y eficacia. Si bien, en un principio los trabajadores eran los más interesados en tener entorno laboral positivo, este interés se ha sido extendido a las organizaciones. De los estudios realizados, se puede deducir que las organizaciones que tienen mejor clima laboral podrían ser las más atractivas e incluso las más productivas.

Los colaboradores que están contentos con su entorno laboral están dispuestos a dar lo mejor de sí y esto va a repercutir directamente en su trabajo, contribuyendo en muchos aspectos y generando valor agregado en los bienes y servicios que produce o brinda.

2.1.2. Implementación del Clima Organizacional

El diagnóstico y análisis de clima organizacional resulta importante para la toma de decisiones, porque distingue las fortalezas con las que cuenta una organización y los puntos que están requiriendo progresos, pero desde la perspectiva de las personas que la integran. La percepción que los trabajadores construyen de la organización influirá estrechamente en su motivación y productividad. Así como también, la manera en que los colaboradores se identifican y comprometen con los objetivos de la organización implica la percepción de que esta les está brindando seguridad material y preocupándose por su expectativa de desarrollo profesional.

Existen diferentes instrumentos para medir el clima, como metodología cuantitativa se pueden mencionar las encuestas, que procuran explorar percepciones sobre la identidad organizacional lo que puede implicar indagar en valores, en el sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización y sus respectivos equipos. Exploran también sobre la percepción que se tiene de los procesos, reglas y políticas, el grado de independencia/autonomía que pueden desarrollar los trabajadores, las recompensas obtenidas por su labor, y las relaciones con jefes y compañeros; así como, aspectos relativos al nivel de conflicto y cooperación. Además, indagan sobre percepciones relativas al ejercicio del liderazgo, que resultan valiosas a la hora de la gestión. (Gonzales, 2017)

De otro lado, tenemos las herramientas de diagnóstico de tipo cualitativas, como las entrevistas en profundidad a actores organizacionales clave, los grupos foco o la observación directa, se puede obtener una cantidad y calidad de información que se convierte en una herramienta poderosa de gestión de recursos humanos. Un buen diagnóstico debe materializarse en un segundo

momento, en un plan de acción que evidencie cuáles son los caminos indicados para la mejora de aquellas prácticas y procesos que pueden modificarse.

De lo anterior, podemos afirmar que los recursos humanos y su gestión son factores determinantes para la prosperidad de un negocio y que la mejora implica cambio, abandonar esquemas de referencia operativa e identificar la necesidad de cambiar la distancia que existe entre lo que la organización es y lo que la organización quiere ser, con el consecuente enfrentamiento a la resistencia que naturalmente surge ante los cambios

Para que el estudio de clima organizacional sea exitoso resulta clave la elaboración de un plan de comunicación y que se mantenga la confidencialidad a través del anonimato de las opiniones que los colaboradores van a proporcionar.

El hecho de no transmitir formalmente los resultados del estudio puede ser contraproducente ya que se pierde la confianza en la herramienta y se propicia la desconfianza, incentivando dudas respecto a los objetivos de la aplicación del estudio.

Por ello, analizar y compartir las conclusiones del diagnóstico con los equipos de trabajo puede convertirse en un factor de retención de las personas, en el entendido de que las empresas que gestionan su clima laboral y mejoran los niveles de satisfacción con respecto a las condiciones de trabajo son aquellas que logran atraer y retener los mejores talentos.

Por esa razón, un plan de acción consistente debe puntualizar en el alcance y los objetivos que se persiguen a través de una serie de acciones de mejoras, para lo cual alguna de ellas puede ser de tipo

cuantificable, junto a un cronograma de trabajo que establezca plazos para llevarlas adelante.

En el caso de las organizaciones que han desarrollado previamente un estudio de clima organizacional, en el informe de diagnóstico estarán contemplados puntos comparativos que muestren la relación entre fortalezas y oportunidades de mejora que se identificaron a través del tiempo, con su respectiva interpretación. En el plan de acción estos puntos deben estar integrados, teniendo en cuenta cuáles acciones resultaron exitosas y cuáles no.

Todos estos conceptos, suponen la necesidad de optimizar los recursos disponibles de modo que se logren los objetivos planteados reduciendo los costos e incrementando los beneficios. En ese sentido la optimización debe desarrollarse en todo tipo de recursos: humanos, materiales, financieros y tecnológicos. El resultado beneficiará con el incremento de la productividad, aumento de la calidad de sus productos y servicios, logro de los objetivos y reducción de costos. (Gonzales, 2017).

2.2. Investigaciones Previas Relacionadas

El clima organizacional surge de las relaciones entre personas y organizaciones, con el objeto de satisfacer sus necesidades básicas o fisiológicas y las necesidades superiores. Como esta depende mucho de otras personas, en especial de los que ocupan posiciones de autoridad es importante comprender la naturaleza de adaptación y desadaptación. El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes; mientras cuando esta baja se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y en casos extremos por estados de incomodidad, agresividad, situaciones en la que los miembros se enfrentan a la organización. (Chiavenato 2011)

Así mismo, el clima organizacional trata de grandes rasgos de un ambiente orientado a la conservación y mantenimiento del status quo, con un grado alto de certidumbre respecto a los cambios del ambiente externo, por lo cual el interés se centra en atender los niveles de producción, es decir, los elementos internos de las organizaciones (Hernández, 2010).

También, el ambiente laboral es la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, el mismo que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento generando consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación y adaptación. (Bernal, 2015).

Por su parte, Méndez define el clima organizacional como:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Méndez, 2006, p.17).

Otros autores, definen el clima organizacional como la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral. (Guillen y Guil, 2000).

Por otra parte, se han revisado que existen diferentes modelos y estudios de Clima laboral en diversas organizaciones, que muestran la forma de gestionar, entre ellos tenemos:

El Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional para el Área Comercial de una empresa del sector tecnológico de Lima, ha considerado que el problema que encierra es la experiencia teórica y empírica en relación al

diagnóstico del Clima Organizacional, pues se encontró que para lograr un diagnóstico efectivo de Clima Organizacional y una elaboración y puesta en marcha de un plan de acción acotado a las reales necesidades es necesario contar con un Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional (MDCO) personalizado. Este implica la identificación de características y necesidades de las personas que conforman el Clima Organizacional a diagnosticar, en este caso plateaban la metodología que va a contribuir a desarrollar un Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional (MDCO) personalizado y así implementar el proceso de Clima organizacional en la entidad. (Aliaga,Jaure y Morales, 2018)

En la Tesis “Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral” se ha identificado que la adecuada gestión del clima laboral es considerada como elemento fundamental que puede contribuir a mejorar la satisfacción laboral en cierto grupo de docentes en particular lo que repercutirá en la calidad de la enseñanza. Así concluye que la gran mayoría de organizaciones toma en consideración la gestión del clima laboral y el ambiente que se produce entre sus colaboradores, debido a que de este factor depende de la satisfacción laboral de los integrantes de una organización y la productividad que desarrollarán dentro de la misma. (Beltrán y Palomino, 2014)

Del mismo modo, se encontró un “Modelo de Intervención en clima organizacional” cuyo objetivo de dicho estudio fue evaluar si el modelo de intervención del clima organizacional PMCO, era efectivo en el Hospital de Yopal, Colombia. En el estudio, en la implementación de la primera fase de intervención se realizó un diagnóstico de clima organizacional donde se encontró que el clima organizacional era percibido como aceptable, las variables como el nivel de trabajo, el modelo de gestión y la comunicación organizacional son las que se encontraban en riesgo, por lo que son precisamente estas variables las que tendrían que intervenir para mejorar la percepción del clima organizacional. Los resultados obtenidos producto de la aplicación del modelo de intervención de Clima organizacional (PMCO)

evidencian que, si se pueden identificar las variables donde se deben intervenir y por otro lado aquellas que constituyen una fortaleza, es por ello que este modelo es efectivo para mejorar el clima organización. (Cárdenas, Arciniegas y Barreda, 2015).

De igual forma, en la construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia, se verificó que dicho estudio tuvo por objetivo analizar en el ámbito laboral mexicano un modelo que contextualizó el clima organizacional y lo vinculó con la cultura organizacional utilizando un marco de referencia apropiado y generando un instrumento que midió las variables del clima laboral encuadradas en un modelo de cultura organizacional, en función al modelo de los valores en competencia (MVC), y se encontró que, el MVC fue desarrollado inicialmente en las investigaciones realizadas para encontrar los principales indicadores de las organizaciones efectivas a través ciertas preguntas como: ¿cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional?, etc. (Hernández, Méndez y Contreras, 2012).

Otro estudio que se encontró fue el “Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento que evalúa Clima Organizacional entre empresas Colombianas desde la Teoría de respuesta al ítem, de la Universidad Católica de Colombia”, el mismo que tuvo por objetivo general el diseño, construcción y validación de un instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas, dicho instrumento estuvo conformado por 40 ítems que evalúan el clima a través de 6 dimensiones: claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional. Para su validación se utilizó una muestra de 250 sujetos de 8 empresas del sector público y privado ubicadas en la ciudad de Bogotá. Los datos se analizaron desde el marco de la teoría de respuesta al ítem (TRI) y modelo de un parámetro de Rasch. Entre los aspectos más relevantes, están las bondades de la prueba y la necesidad de

extender este estudio utilizando técnicas de análisis factorial y validación con relación a un criterio empírico. (Gómez, 2004).

Entre otras investigaciones, se encontró a Great Place to Work® Institute, empresa que inició operaciones en el Perú el 17 de julio del 2002 y publicó la primera lista de las Mejores Empresas para Trabajar en enero del 2003 en el diario El Comercio. Su metodología contempla 5 dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería, así como sus respectivas variables y bajo la perspectiva de organización y área. En el 2019 de las 200 empresas que han participado del estudio de GPTW, los sectores que lideran son el financiero con 15% y el industrial, con 12%. De las 60 empresas que figuraban en la lista de los Mejores Lugares para Trabajar en el Perú, se rescata que estas empresas son reconocidas por una sólida cultura organizacional basada en la confianza y por ofrecer a sus colaboradores un ambiente de trabajo en el que prima la credibilidad, el respeto, la equidad, la inclusión y la integridad, elementos claves que hacen de las empresas más eficientes. (Great Place to work. 2019).

2.3. Modelos Conceptuales basados en evidencias sobre la realidad

El modelo conceptual para implementar proceso de Clima Organizacional se encuentra en la “Guía para la gestión de proceso de Cultura y Clima Organizacional en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos”, este documento que tiene por objetivo establecer los criterios y brindar las pautas para que las entidades públicas gestionen el referido proceso. Además, contiene las orientaciones generales y específicas y los aspectos sobre la progresividad de su implementación, que las entidades deben tener en cuenta para gestionar su proceso de cultura y clima organizacional; la investigación tomará como referencia la guía antes mencionada que considera que la gestión del clima organizacional tiene un período de un año (12 meses), a partir de la fecha de inicio definida por la entidad (siempre que reúnan las condiciones necesarias para su implementación), coincidiendo de preferencia con el inicio del año fiscal.

El modelo presenta 03 Fases: Planificación, donde se realiza la adecuación de la encuesta de clima organizacional, y se define las dimensiones, factores, variables y preguntas específicas a medir. Asimismo, se realiza la preparación técnica para la medición, identificando los recursos con los que cuenta y la modalidad de aplicación. La Segunda Fase es la de Intervención que tiene como acciones principales la medición, la elaboración de informe de Diagnóstico de Clima Organizacional con los resultados procesados, comunicación de resultados, donde la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, determina a qué niveles jerárquicos se comunicarán los resultados y el nivel de detalle a presentar y la ejecución del Plan de acción de clima organizacional. Finalmente, en la tercera Fase de Evaluación, el Plan de Acción de Clima Organizacional se somete a un proceso de medición, valoración y/o revisión de los resultados de las acciones realizadas, sobre los siguientes aspectos de cumplimiento del plan y efectividad de la implementación del plan. (Servir, 2017).

Capítulo III

Diagnóstico

Los acelerados y constantes cambios a los que se enfrentan las organizaciones de hoy en día requieren que estas cuenten con una alta capacidad de adaptación para mantenerse vigentes y así poder competir en mercados cada vez más complejos. En esta línea, la globalización, el avance tecnológico, sumado al desarrollo de las comunicaciones, demandan que las empresas tengan la misión de identificar y desarrollar ventajas competitivas que les permitan brindar productos y/o servicios de calidad. Para lograrlo, es necesario que tanto las entidades públicas como también las privadas se encuentren en óptimas condiciones, partiendo de su estructura interna, hasta sus canales de contacto con el cliente y/o usuario final del bien y/o servicio que estas ofrecen. Este escenario, tendrá como elemento clave la productividad de los trabajadores, lo cual, a su vez, se verá fuertemente influenciado por el nivel de satisfacción que estos tengan con su trabajo y con las condiciones en la que lo desarrollan.

En ese sentido, todas las organizaciones al estar integradas por personas tienen el desafío de potenciar las competencias de sus trabajadores para alcanzar los objetivos de nivel táctico, estratégico y operativo que han definido. Sin embargo, ello dependerá, en gran medida de las políticas de la compañía y del manejo que tenga la Alta Dirección en materia de Recursos Humanos para privilegiar acciones que permitan el desarrollo personal y profesional de todos sus trabajadores, generando en ellos un fuerte sentido de compromiso con los resultados.

Es por ello, que tomando estos conceptos y enfocándolos en el sector público, los Directivos de las diversas entidades que lo componen, tienen el desafío de mejorar la percepción colectiva de los servidores civiles en cuanto a su trabajo, a partir de acciones concretas de mejora continua, para lo cual el presente trabajo se centrará en analizar los elementos que se requerirán para gestionar el proceso de clima organizacional a través de un instrumento que permita medir los aspectos más

relevantes que están impactando en los resultados que vienen generando los servidores del Programa Nacional Cuna Más - PNCM.

Actualmente, el PNCM no cuenta con un instrumento que permita evaluar el proceso de clima organizacional, limitando conocer la percepción de los servidores civiles sobre el entorno laboral, lo cual podría estar generando problemas de productividad, comunicación interna y este a su vez, ocasionar deficiencias en el desempeño del factor humano, en cumplimiento de las metas asignadas.

3.1. Organización de la Institución de la Institución a Implementar la

Propuesta.

El Programa Nacional Cuna Más es un programa social focalizado del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, creado mediante Decreto Supremo N° 003-2012-MIDIS, sobre la base del ex Programa Nacional Wawa Wasi, que brinda atención integral a niñas y niños menores de 3 años y a sus familias que viven en zonas en pobreza y pobreza extrema, teniendo como objetivo general Mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 3 años de edad en zonas en situación de pobreza y pobreza extrema, para superar las brechas en su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional; el PNCM **brinda** atención integral para atender las necesidades de cuidado, salud, nutrición, y aprendizaje infantil de niños menores de 3 años, **fortalece** los conocimientos y capacidades de las madres gestantes y familias para el cuidado y aprendizaje de sus niños menores de 3 años, **promueve** la intervención articulada de sectores y niveles de gobierno, **promueve** la participación y cooperación de la comunidad, organizaciones sociales de base, y el sector privado; brindando dos servicios: Servicio Cuidado Diurno - SCD y Servicio de Acompañamiento a Familias – SAF.

El Servicio de Cuidado Diurno es una de las modalidades de intervención a través del cual se brinda atención integral - conjunto de intervenciones articuladas y complementarias destinadas a asegurar el desarrollo y bienestar de niñas y niños entre 6 a 36 meses de edad, usuarios del servicio que se brinda de lunes a viernes, durante 8 horas diarias en los CIAI, centros de

cuidado diurno y hogares de cuidado diurno, que viven en zonas de pobreza y pobreza extrema y requieren de atención en sus necesidades básicas de salud, nutrición, seguridad, protección, afecto, descanso, juego, aprendizaje y desarrollo de habilidades.

A nivel operativo, la atención integral está organizada en los siguientes componentes:

- Componente de atención alimentaria y nutricional
- Componente de cuidado de la salud infantil
- Componente de aprendizaje infantil
- Componente de trabajo con familias

El Servicio de Acompañamiento a Familias es la modalidad de intervención del Programa Nacional Cuna Más que se realiza a través de visitas a hogares y sesiones de socialización e inter aprendizaje en locales comunales implementados por el Programa, con la finalidad de promover el desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, capacidades y prácticas de cuidado y aprendizaje de las familias (madre/padre/cuidador principal) para mejorar el desarrollo infantil de los niños y niñas menores de 36 meses en zonas en situación de pobreza y pobreza extrema.

El servicio contempla las siguientes actividades:

- Brindar orientaciones sobre prácticas de cuidado y aprendizaje a las familias rurales.
- Facilitar experiencias de aprendizaje entre el cuidador principal (madre/padre/otros) y la niña(o) /hija (o) menor de 36 meses.
- Promover el intercambio de experiencias entre familias y niñas (os) usuarias(os).
- Vigilar y monitorear el crecimiento y desarrollo del niño, la calidad del entorno físico, social y emocional del hogar y la aplicación de prácticas de cuidado y aprendizaje infantil.
- Facilitar materiales educativos a los padres/madres/cuidadores y niñas (os) para promover el juego y el aprendizaje.

- Derivar los casos en situación de riesgo y/o vulnerabilidad a otras instituciones del Estado.

Para garantizar la sostenibilidad de la intervención, se trabaja bajo un modelo de gestión comunal, el cual se sustenta en una estrategia de cogestión en la que participa la comunidad organizada que gestiona y vigila los servicios, del servicio de acompañamiento a familias.

El Manual de Operaciones (MOP) del Programa Nacional Cuna Más, se aprobó mediante Resolución Ministerial N°274-2017-MIDIS, en la cual se establece la estructura orgánica.

3.1.1. Análisis FODA

El análisis estratégico implica la revisión de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución, lo cual implica la identificación de los aspectos positivos y negativos, tanto al interior como del entorno externo, cuyo detalle se muestra a continuación:

A. Fortalezas

- Cuenta con una mayor disponibilidad presupuestal en comparación de los demás programas sociales.
- Cuenta con el apoyo del ministro.

B. Debilidades

- Su estructura salarial presenta diferentes escalas remunerativas.
- Carece de articulación entre los órganos de planeamiento, presupuesto, logística y el programa.
- Alta rotación de funcionarios que generan la inestabilidad administrativa.
- Demora en los tramites logísticos para la adquisición de los requerimientos.
- Falta de equipamiento logístico.

C. Oportunidades

- Existencia de organizaciones sociales consolidadas.
- Apoyo de las autoridades de los diferentes Distritos.
- Priorización del Estado hacia los Programas Sociales.

3.1.2. Entorno Organizacional

En el presente trabajo se analiza el entorno organizacional según el método de Collorette y Sheneider, recomendado por Denis Proulx (2014), dividiendo a la organización en 03 niveles los cuales son descritos a continuación:

A. Entorno Inmediato:

La Implementación del Proceso Clima Organizacional en el Programa Nacional Cuna Más, estará a cargo de la Unidad de Gestión del Talento Humano – UGTH, en atención a una de las funciones descritas en el MOP de la institución correspondiéndole “Desarrollar acciones para la gestión de la cultura y el clima organizacional, incluyendo los planes de mejora”.

B. Entorno Intermedio:

El entorno en el cual influye la implementación del proceso de Clima Organizacional es el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS, por ser el Pliego y representante de todos los programas sociales, creados por el mismo, entre ellos el Programa Nacional Cuna Más.

Asimismo, se tiene al ente rector de los Recursos Humanos, La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, el cual se encarga de planificar y formular las políticas nacionales del sistema administrativo en materia de recursos humanos. Para tal efecto, ha establecido siete (7) subsistemas entre los que se encuentra el de relaciones humanas, que comprende a su vez cinco procesos entre ellos el cultura y clima organizacional.

C. Tendencias Globales

Respecto a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se tiene que dentro de sus estrategias se trabaja la mejora de la calidad del trabajo, mejora de la eficacia y eficiencia del personal mediante el trabajo en equipo y la colaboración; y mayor satisfacción y rendimiento del personal gracias a un entorno de trabajo adecuado.

Asimismo, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, publicó la Carta Iberoamericana de la Función Pública aprobada por el Perú y que reconoce la existencia de una relación positiva entre los sistemas del servicio civil de calidad y de los niveles de confianza que le otorgan los ciudadanos. En dicho documento, establece un modelo de sistema administrativo para los recursos humanos, el cual considera que los empleadores públicos deberán ocuparse de gestionar el clima organizacional de sus organizaciones, evaluándolo periódicamente y teniendo en cuenta estas evaluaciones para la revisión y mejora de sus políticas y prácticas de gestión de personas.

3.2. Análisis de Stakeholders

Metodología de análisis de actores

En el presente trabajo se ha realizado el mapeo de actores a través de la metodología MACTOR, la cual se detalla a continuación:

- Dentro del Programa Nacional Cunas Más se tienen una serie de actores principales, quienes garantizarán con éxito la implementación del Proceso del Clima Organizacional, como es la Directora Ejecutiva, los jefes de las diferentes Unidades de la Sede Central y Los Jefes de las Unidades Territoriales a Nivel Nacional; quienes cumple funciones de:

- Dirigir, organizar y supervisar la gestión del programa y los subsistemas de cada Unidad del Programa.
 - Liderar, conducir y supervisar el sistema de gestión de calidad del Programa, conforme a las políticas y lineamientos del MIDIS.
 - Elaboración de normas, procedimientos y herramientas para la gestión del Programa.
- El Ministerio de Inclusión Social. - Representa a la máxima autoridad sectorial (ministro), siendo responsable de la adecuada gestión de los Programas que ha creado, entre ellos el Programa Nacional cuna Mas, quien requerirá el incremento del presupuesto para llevar a cabo la implementación del Clima Organizacional en el Programa Nacional Cuna Más; ya que entre sus funciones tiene:
- Representar al Sector ante entidades públicas o privadas en los ámbitos nacional e internacional.
 - Ejercer titularidad del pliego presupuestal del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

3.3. Estructura organizacional

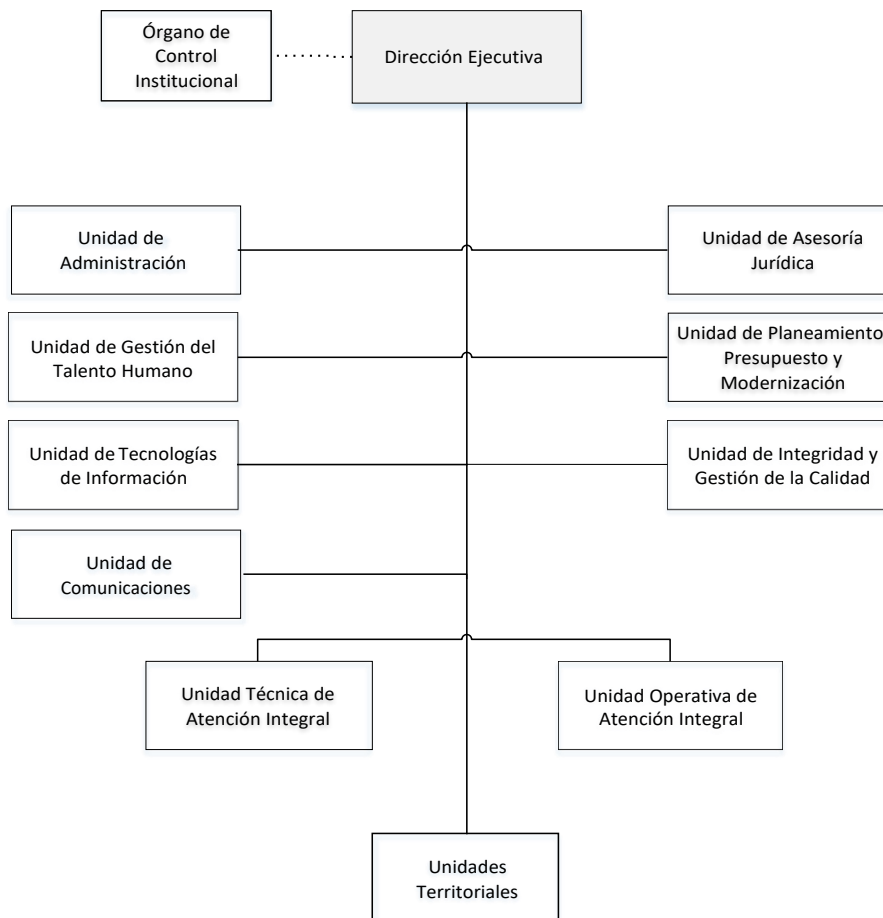


Figura 1. Organigrama Programa Nacional Cuna Más

Fuente: Manual de Operaciones del Programa Nacional Cuna Más

3.4. Planteamiento del problema

Niños y niñas menores de 36 meses, con bajo nivel de desarrollo infantil, viven en situación de pobreza y pobreza extrema, expuestos a prácticas de cuidado y aprendizaje que no favorecen el desarrollo infantil; está comprobado que aproximadamente en los primeros 36 meses de vida, el cerebro crece con asombrosa rapidez, las conexiones cerebrales se forman a una velocidad que no volverá a repetirse en la vida, lo que determina y afecta profundamente el desarrollo cognitivo, social y emocional del niño, influyendo en su capacidad para aprender, resolver problemas y relacionarse con los demás; hoy en día, debido a los limitados ingresos familiares, se requiere que ambos padres se vean en la imperiosa necesidad de trabajar y, por consiguiente, esto motiva

que, ante su ausencia, necesiten encargar en otra persona el cuidado de sus hijos, cuya responsabilidad en algunos casos recae en los hermanos mayores y/o terceras personas no capacitados para la contribución del buen desarrollo infantil, no estando aptos para cumplir con dicho labor.

Es indispensable, para garantizar el óptimo desarrollo de los niños y niñas menores de 36 meses, contar con personas capacitadas, con conocimientos, habilidades y actitudes adecuados que permitan satisfacer las necesidades de los niños y niñas menores de 36 años, mediante prácticas que promueve su desarrollo.

Actualmente el PNCM tiene como misión brindar y promover las mejores condiciones de atención a la primera infancia y generarle más oportunidades de crecimiento y desarrollo; por ello el Clima Organizacional juega un papel importante ya que permitirá a Servidores especialistas, quienes intervienen en dicha misión, se sientan identificados, comprometidos y con predisposición para efectuar correctamente la función que les compete, a fin de contribuir con desarrollo infantil.

3.5. Árbol de Problemas y Factores Causales

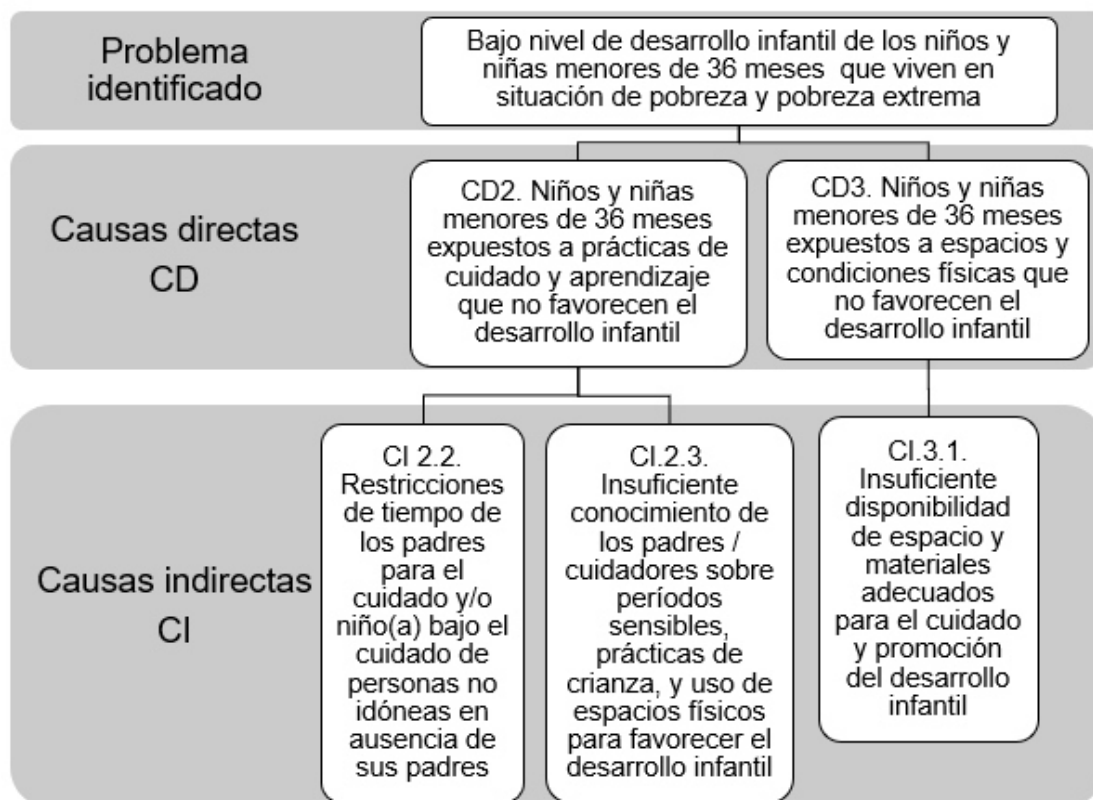


Figura 2. Árbol # 1 - Árbol de problemas del Programa Nacional Cuna Más

Fuente: Tomado del Programa Presupuestal 098 “Programa Nacional Cuna Más”

3.6. Sustento de evidencias de los factores causales

Causa Directa 2 : *Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a prácticas de cuidado y aprendizaje que no favorecen el desarrollo infantil*; hoy en día muchos niños y niñas, dentro de la primera infancia necesitan de una persona capacitada, que contribuya en las buenas prácticas de cuidado y aprendizaje, en ese sentido el ambiente organizacional de una institución debe tener una buena percepción por parte del servidor especialista, quien estará a cargo de realizar las capacitaciones a las madres cuidadoras quienes estarán a cargo del cuidado de los niños y niñas menores de 36 meses.

Tabla 1***Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a prácticas de cuidado y aprendizaje que no favorecen el desarrollo infantil***

Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a prácticas de cuidado y aprendizaje que no favorecen el desarrollo infantil	
Descripción de la vinculación entre la causa y el problema específico	Las prácticas de cuidado y aprendizaje se refieren a actividades específicas llevadas a cabo por el cuidador, o a actitudes mostradas por el cuidador, en su interacción con el niño(a). Las prácticas de cuidado y aprendizaje que no favorecen el desarrollo infantil tienen que ver con la exposición a la violencia, la falta de expresión afectiva, y la poca estimulación y aprovechamiento de oportunidades de aprendizaje.
Magnitud de la causa	De acuerdo con la información contenida en la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar - ENDES, más del 25% de las madres en el Perú consideran necesario el castigo físico para educar a sus hijos, una mayor incidencia de ello se da en las familias con ingresos muy bajos y en zonas rurales. Más aún, alrededor del 50% de las madres de familias en el quintil inferior de riqueza o que habitan en zonas rurales aplican (efectivamente) golpes o castigos físicos a sus niños(as) (Encuesta Demográfica y de Salud Familiar, 2011).
Evidencia que justifica la relación de causalidad	Numerosos estudios han reportado una función cognitiva significativamente más alta en niños(as) con mayor estimulación y con más oportunidades de aprendizaje que niños(as) que no recibieron estas oportunidades (Gardner et al., 2003; Grantham-McGregor et al., 1991; Bao et al., 1999; Eickmann et al., 2003; Watanabe et al., 2005).

Fuente: 2.3.2 Análisis de Causa del Programa Presupuestal (PP) 098-2020.

Tabla 2***Causa Indirecta 2.2: Restricciones de tiempo de los padres para el cuidado del niño(a) y/o niño(a) bajo el cuidado de personas no idóneas en ausencia de sus padres***

Causa Indirecta 2.2: Restricciones de tiempo de los padres para el cuidado del niño(a) y/o niño(a) bajo el cuidado de personas no idóneas en ausencia de sus padres	
Descripción de la causa	En muchos hogares, tanto el padre como la madre desempeñan ocupaciones indirecta y fuera del hogar. Esto limita el tiempo disponible que puede ser dedicado a la su relación crianza de los hijos/as. Estas restricciones de tiempo, sin embargo, no con las necesariamente implican que el niño(a) quede expuesto a prácticas de cuidado prácticas y aprendizaje que no favorecen el desarrollo infantil, sino es la combinación de de cuidado restricciones de tiempo y la falta de acceso a un cuidador alternativo adecuado.
y aprendizaje	
e	

Causa Indirecta 2.2: Restricciones de tiempo de los padres para el cuidado del niño(a) y/o niño(a) bajo el cuidado de personas no idóneas en ausencia de sus padres	Al respecto, los datos de la ENAHO nos confirman que, en el ámbito urbano, es significativamente mayor la proporción de hogares donde ambos padres o la madre tienen un trabajo dependiente remunerado (48% en el ámbito urbano vs. 9% en el ámbito rural, entre los hogares pobres con niños(as) de hasta tres años donde ambos padres trabajan). Los empleos formales, son trabajos en el que no se puede combinar con el cuidado del niño(a). En el ámbito rural, en cambio, es mayor la incidencia de casos donde la madre que trabaja tiene un trabajo independiente o no remunerado (75%).(Encuesta Nacional de Hogares, 2011)
Magnitud de la causa	
Evidencia que justifica la relación de causalidad	Investigaciones señalan que, en general, el padre y la madre que trabajan perciben que les falta un mayor compromiso en lo que se refiere a cuidado de los hijos y a la ejecución de las labores domésticas (Amarís, 2004). Amarís Macías, María Roles parentales y el trabajo fuera del hogar Psicología desde el Caribe, núm. 13, enero-julio, 2004, pp. 15-28 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia

Fuente: 2.3.2 Análisis de Causa del Programa Presupuestal (PP) 098-2020.

Tabla 3

Causa Indirecta 2.3: Insuficiente conocimiento de los padres/cuidadores sobre períodos sensibles, prácticas de cuidado y aprendizaje, y uso de espacios físicos para favorecer el desarrollo infantil

Causa Indirecta 2.3: Insuficiente conocimiento de los padres/cuidadores sobre períodos sensibles, prácticas de cuidado y aprendizaje, y uso de espacios físicos para favorecer el desarrollo infantil	
Descripción de la causa indirecta y su relación con las prácticas de cuidado y aprendizaje	En ese sentido, padres que no conocen la existencia de periodos particularmente sensibles para el desarrollo infantil, así como la existencia de prácticas de cuidado y aprendizaje específicas que favorecen este proceso, conducen a que el niño(a) no esté expuesto a dichas prácticas. En el Perú, no existen cifras con representatividad nacional que permitan medir el grado de conocimiento de los padres sobre prácticas de crianza que favorecen el desarrollo infantil.
Magnitud de la causa	Al respecto, la sistematización de talleres sobre prácticas de crianza realizada en Myers (2002) con información de Chile, Perú, Bolivia y Ecuador permite al autor concluir que los principales temas que los cuidadores desconocen incluyen: la importancia de hablarle al niño(a) o niña, los efectos positivos del juego en el desarrollo intelectual, y los efectos emocionales del castigo físico (entre otros temas relacionados con los hábitos de alimentación durante el embarazo y lactancia).
Evidencia que justifica la relación de causalidad	Muñoz-Silva, La familia como contexto de desarrollo infantil. Dimensiones de análisis relevantes para la intervención educativa y social, Por medio de la organización de los aspectos estructurales y materiales del hogar, la planificación de actividades y las interacciones que tienen con los hijos, los padres

Causa Indirecta 2.3: Insuficiente conocimiento de los padres/cuidadores sobre períodos sensibles, prácticas de cuidado y aprendizaje, y uso de espacios físicos para favorecer el desarrollo infantil

impactan significativamente en el desarrollo de sus hijos. Un factor importante es la idea que tienen padres y madres sobre el desarrollo y educación de los niños.

Fuente: 2.3.2 Análisis de Causa del Programa Presupuestal (PP) 098-2020.

Causa Directa 3: *Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a espacios y condiciones físicas que no favorecen el desarrollo infantil*, lo servidores especialistas del PNCM, son los encargados de gestionar los espacios y condiciones físicas para la atención de los niños y niñas, por lo que necesitan estar comprometido e identificado con la institución y con la función que realizan; por eso es importante que el clima organizacional dentro de una institución este correctamente implementada, ya que clima organizacional es como estado de ánimo de una organización, por ende influye mucho en el estado de ánimo de los servidores.

Tabla 4

Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a espacios y condiciones físicas que no favorecen el desarrollo infantil

Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a espacios y condiciones físicas que no favorecen el desarrollo infantil	
Descripción de la causa	Los aspectos específicos de las condiciones físicas que afectan el desarrollo del niño(a) menor de 36 meses tienen que ver con: el orden en el hogar, el espacio seguro para el juego, la iluminación y otros estímulos visuales, la disponibilidad de materiales y elementos que estimulen procesos cognitivos.
Magnitud de la causa	Es posible documentar cómo la disponibilidad de espacio en el hogar se asocia de manera negativa con la condición de pobreza. De acuerdo a la información de la ENAHO, 2011 – Metodología para la medición de la Pobreza, en promedio, el 6.5% de los hogares peruanos están hacinados (más de tres personas por habitación). Esta proporción se incrementa de manera significativa alcanzando el 15% y 21% entre los hogares en condiciones de pobreza y pobreza extrema, respectivamente.
Evidencia que justifica la relación de causalidad	Guo y Harris (2000) encuentran que los factores del entorno físico (limpieza del hogar, poco desorden, entorno seguro para el juego, el interior de la casa no es oscuro ni monótono), inciden en el desarrollo intelectual (desempeño en la prueba PPVT-R) de los niños(as) menores a 6 años.
	El Departamento de Investigación de la Fundación Bernard van Leer (estudio citado en Fundación Bernard Van Leer, 2003) desarrolló un estudio sobre ambientes de calidad en el año 1994 en el marco de un proyecto global que incluía a cuatro países representativos de cuatro

Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a espacios y condiciones físicas que no favorecen el desarrollo infantil
continentes: Nigeria (África), Francia (Europa), India (Asia) y Venezuela (América Latina). Una de las principales conclusiones que arrojó este estudio tiene que ver con el aporte positivo que significa para el desarrollo del niño(a) contar con una rutina organizada, el ambiente ordenado, la relación adulto-niño, la permanente disposición y atención de la madre cuidadora, el alto nivel de actividad, independencia y autonomía por parte de los niños(as), y la intensa y frecuente interacción entre ellos.

Fuente: 2.3.2 Análisis de Causa del Programa Presupuestal (PP) 098-2020.

Tabla 5

Causa Indirecta 3.1: Insuficiente disponibilidad de espacio y materiales adecuados para el cuidado y promoción del desarrollo infantil

Causa Indirecta 3.1: Insuficiente disponibilidad de espacio y materiales adecuados para el cuidado y promoción del desarrollo infantil	
Describa la vinculación entre la causa indirecta 3.1 y la causa directa 3	La insuficiente disponibilidad de espacios y materiales adecuados para el cuidado y promoción del desarrollo infantil, influyen directamente a que los niños y niñas menores de 36 meses se encuentren expuestos a espacios y condiciones físicas que no favorecen el desarrollo infantil.
Magnitud de la causa	En el estudio realizado por la OPS/OMS (2012) evalúa la disponibilidad de cuentos (2 o más) y juguetes (4 o más) y señala que menos del 50% de los niños(as) cuenta con 4 o más juguetes, y apenas 14% tiene 2 o más cuentos.
Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva	Kotulak (1996) discute cómo el mundo exterior modela la arquitectura del cerebro. “El mundo exterior entra al cerebro por medio de los sentidos y le enseñan al cerebro lo que llegará a hacer”. Un proceso similar ocurre con el habla y otras funciones. Al respecto, Tristen y Heroman (1999) demuestran que el período más sensible para que el cerebro establezca las conexiones necesarias para el desarrollo del lenguaje es durante los primeros tres años de vida.

Fuente: 2.3.2 Análisis de Causa del Programa Presupuestal (PP) 098-2020.

Capítulo IV

Formulación

4.1. Determinación de Objetivos y Medios

Para lograr el resultado de “ Mejora del nivel de desarrollo infantil de los niños y las niñas menores de 36 meses que viven en situación de pobreza y pobreza extrema”, se requiere “Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a prácticas de cuidado y aprendizaje que favorecen su desarrollo infantil y que tengan espacios y condiciones físicas que favorecen su desarrollo infantil; para ello se ha identificado dos intervenciones relacionadas: Niños y niñas bajo el cuidado de personas idóneas en ausencia de sus padres y Suficiente conocimiento de los padres / cuidadores sobre prácticas de cuidado y aprendizaje y uso de espacios físicos que favorecen el desarrollo infantil, lo cual beneficiará a las niñas y los niños menores de 36 meses que viven en situación de pobreza y pobreza extrema.

Es en esta línea, la medición del clima organizacional es importante para conocer la percepción que tienen los servidores civiles del PNCM respecto a su ambiente de trabajo, para lo cual, esta propuesta se enfoca en las siguientes dimensiones: orientación organizacional, administración del talento humano, trabajo en grupo, estilo de dirección, engagement y el indicador de percepción general (Gestalt).

Cabe indicar, que en ambas intervenciones se requiere de recursos humanos debidamente capacitados, concientizados y comprometidos con el desarrollo de sus actividades y que en su centro de labores exista un buen clima laboral, para que puedan realizar las coordinaciones con las diferentes áreas involucradas; permitiéndoles sentirse satisfechos e identificados con la organización.

4.1.1. Árbol y Medios

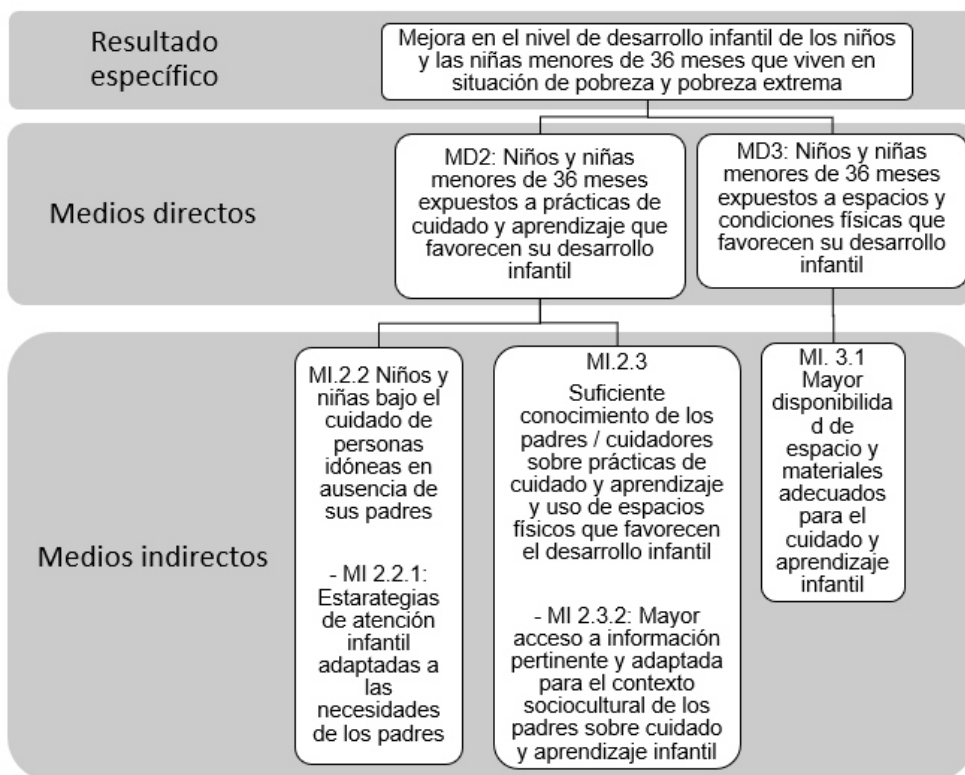


Figura 3. Árbol # 2 - Árbol de Medios del Programa Nacional Cuna Más

Fuente: Tomado del Programa Presupuestal 098 “Programa Nacional Cuna Más”)

4.2. Análisis de alternativas

Antes de pasar al análisis de alternativas, conviene desarrollar dos puntos importantes referidos a los medios directos 1 y 2, que se desprenden del análisis realizado en la sección de Diagnóstico. Estos resultados van a condicionar la elección de alternativas y también determinan la manera como éstas serán presentadas más adelante.

El medio directo 2, por su parte, se deriva de la causa directa 2: “niños y niñas menores de 36 meses expuestos a prácticas de cuidado y aprendizaje que no favorecen el desarrollo infantil”. Al momento de explicar esta causa, se identificó que la importancia relativa de sus causas indirectas no es la misma para toda la población potencial (urbana y rural).

El medio directo 3, este, se deriva de la causa directa 3: “Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a espacios y condiciones físicas que

favorecen su desarrollo infantil”. Al momento de explicar esta causa, se identificó la importancia de la causa “insuficiente disponibilidad de espacios y materiales adecuados para el cuidado y promoción del desarrollo infantil” que deviene en el medio indirecto “Mayor disponibilidad de espacio y materiales adecuados para el cuidado y aprendizaje infantil”.

Tabla 6

Medio directo 2: Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a prácticas de cuidado y aprendizaje que favorecen su desarrollo infantil

Medio directo 2: Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a prácticas de cuidado y aprendizaje que favorecen su desarrollo infantil	
Descripción del medio	<p>Las prácticas de cuidado y aprendizaje se refieren a acciones relacionadas a la adopción, modificación o fortalecimiento de hábitos y comportamiento de las familias, que favorecen el desarrollo integral de los niños y las niñas.</p> <p>De acuerdo con el árbol de medios presentados líneas arriba, es posible viabilizar el medio directo 2 a partir de la priorización de 2 medios indirectos asociados a los factores causales vulnerables (árbol de problemas).</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>MI 2.2.1: Estrategias de atención infantil adaptadas a las necesidades de los padres de ausentarse del hogar por restricciones de ingresos.</i> - <i>MI 2.3.2: Mayor acceso a información pertinente y adaptada para el contexto sociocultural de los padres sobre cuidado y aprendizaje infantil.</i>
Alternativa de intervención 1	En el caso del MI 2.1: Mejora en estado de salud emocional de los padres y/o cuidador, el programa no tendrá un abordaje directo sino derivará casos a las instancias/programas públicos disponibles.
Alternativa de intervención 2	MI 2.2.1: Estrategias de atención infantil adaptadas a las necesidades de los padres de ausentarse del hogar por restricciones de ingresos. Transferencia monetaria para la atención del niño/a
Alternativa de intervención 3	Programa/servicio de cuidado diurno MI 2.3.2: Mayor acceso a información pertinente y adaptada para el contexto sociocultural de los padres sobre cuidado y aprendizaje infantil. Desarrollo de sesiones grupales y en el hogar con padres y cuidadores para fortalecer sus conocimientos y capacidades para llevar a cabo prácticas de cuidado y aprendizaje favorables para el desarrollo infantil.
Alternativa de intervención 4	Campañas comunicacionales que enfatizan prácticas de cuidado y aprendizaje favorables para el desarrollo infantil.

Fuente: 3.3 Análisis de alternativas del Programa Presupuestal (PP) 098-2020.

Tabla 7

Medio directo 3: niños y niñas menores de 36 meses expuestos a espacios físicos que favorecen el desarrollo infantil

Medio directo 3: Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a espacios físicos que favorecen el desarrollo infantil	
Descripción del medio	Los espacios físicos que favorecen el desarrollo infantil son aquellos caracterizados por: (i) el orden y limpieza; (ii) la seguridad para el juego; (iii) la iluminación y ventilación; y (iv) la disponibilidad de materiales y elementos que promuevan la libre exploración que faciliten los procesos cognitivos. Este medio puede ser viabilizado a través del medio indirecto: - <i>MI 3.1: Mayor disponibilidad de espacio y materiales adecuados para el cuidado y aprendizaje infantil.</i> MI 3.1: Mayor disponibilidad de espacio y materiales adecuados para el cuidado y aprendizaje infantil.
Alternativa de intervención 5	Provisión/adecuación de espacios y dotación de materiales y equipamiento para promover el desarrollo infantil

Fuente: 3.3 Análisis de alternativas del Programa Presupuestal (PP) 098-2020.

4.3. Sustento de evidencia de alternativa de intervención

Desarrollo de alternativas que abordan los medios indirectos:

Tabla 8

Medio Indirecto 2.2.1: Estrategias de atención infantil adaptadas a las necesidades de los padres de ausentarse del hogar por restricciones de ingresos.

Alternativa de intervención 1	Transferencia monetaria para el cuidado del niño/a
Descripción breve de la alternativa de intervención	Esta alternativa apunta a transferir recursos económicos a las familias para que puedan pagar un servicio o a una persona idónea para el cuidado de sus hijos/as menores de tres años mientras sus padres trabajan o se dedican a alguna actividad que les impida dedicar tiempo para el cuidado y aprendizaje infantil. Como lo señaláramos en el diagnóstico, esta alternativa respondería a las necesidades de las familias en pobreza y pobreza extrema que viven en ámbitos urbanos.
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	<i>Experiencias o programas de transferencia monetaria para el pago de un cuidador idóneo no se han desarrollado en el país.</i> <i>La experiencia que más se acerca a esta alternativa es el Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – Juntos creado el 7 de abril del 2005 por DS 032-2005-PCM y adscrito desde 01 de enero de 2012 al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, la misma que se focaliza en los ámbitos rurales.</i>
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa	No se ha encontrado evidencias sobre efectos de programas que transfieran recursos a las familias para que paguen un cuidar(a) en casa.

Fuente: 3.3 Análisis de alternativas del Programa Presupuestal (PP) 098-2020.

Tabla 9

Medio Indirecto 2.2.1: Estrategias de atención infantil adaptadas a las necesidades de los padres de ausentarse del hogar por restricciones de ingresos.

Alternativa de intervención 2	Programa/servicio de cuidado diurno
Descripción breve de la alternativa de intervención	Esta alternativa se refiere a la provisión de un servicio de cuidado durante la ausencia de los padres por dedicarse a alguna actividad productiva, que garantice la protección, el cuidado y la promoción del desarrollo de los niños y las niñas menores de 36 meses, que incluye el trabajo con padres de familia a fin de garantizar una acción coordinada y continua de la atención a los niños y las niñas. Como señalamos en el diagnóstico esta demanda se encuentra prioritariamente en las zonas urbanas.
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	El PNCM continúa implementando los servicios de cuidado diurno del ex - Programa Nacional Wawa Wasi en su modalidad de locales familiares, bifamiliares y comunales. (DS-003-2012-MIDIS referido a la transferencia del PNWW al MIDIS). Lo que se busca es mejorar la calidad de los servicios de cuidado diurno y ofrecer otras alternativas que respondan a las necesidades de atención a niños y niñas en situación de pobreza y pobreza extrema.
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa	<ul style="list-style-type: none"> • Baker- Henningham, H. y Lopez Boo, F. (2010) • Shonkoff, J.P. y Meisels, S.J. (2000) • Rosero, J. y Oosterbeek, H. (2012) • Leroy, J., Gadsden, P. y Guijarro, M. (2011) • Cueto, S. et al. (2009) • Engle et al. (2011)

Fuente: 3.3 Análisis de alternativas del Programa Presupuestal (PP) 098-2020.

Tabla 10

Medio Indirecto 2.3.2: Mayor acceso a información pertinente y adaptada para el contexto sociocultural de los padres sobre cuidado y aprendizaje infantil

Alternativa de intervención 3	Desarrollo de sesiones grupales y en el hogar con padres y cuidadores para fortalecer sus conocimientos y capacidades para llevar a cabo prácticas de cuidado y aprendizaje favorables para el desarrollo infantil.
Descripción breve de la alternativa de intervención	Esta alternativa consiste en acciones educativas dirigidas a los padres y/o cuidadores designados para la atención de los niños y las niñas con el propósito de ofrecer información y promover prácticas saludables de cuidado y aprendizaje infantil. Las experiencias internacionales combinan acciones educativas grupales e individuales, puesto que el aprendizaje se enriquece en lo colectivo, pero además requiere de un tratamiento individual diferenciado que responda a la real necesidad de los padres y los cuidadores.
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Intervenciones a cargo de QatariWawa-PNWW, transferido al MIDIS – PNCM.</i> - <i>El sector salud desarrolla sesiones educativas con las familias en temas vinculados a las prácticas saludables para combatir las enfermedades prevalentes y promover la adecuada</i>

Alternativa de intervención 3	Desarrollo de sesiones grupales y en el hogar con padres y cuidadores para fortalecer sus conocimientos y capacidades para llevar a cabo prácticas de cuidado y aprendizaje favorables para el desarrollo infantil.
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa	<p><i>alimentación para sus niños y niñas. La acción del PNCM complementaría esta acción en especial en áreas rurales para promover la asistencia a los servicios de salud y fortalecer las prácticas de cuidado y aprendizaje a través de acciones de acompañamiento sostenido a las familias.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Baker- Henningham y Lopez Boo (2010), <i>Early childhood stimulations interventions in developing countries: a comprehensive literature review. BID.</i> • Engle et al (2007) <i>Strategies to avoid the loss of developmental potential in more than 200 million children in the developing world (publicado en The Lancet).</i> • Engle et al. (2011), <i>Strategies for reducing inequalities and improving developmental outcomes for young children in low-income and middle-income countries, Lancet 2011; 378: 1339–53</i> • Rosero y Oosterbeek (2012), <i>Trade-offs between different early childhood interventions: Evidence from Ecuador</i> • Vargas-Barón, E. (2009), <i>Going to Scale: Early Childhood Development in Latin America.</i>

Fuente: 3.3 Análisis de alternativas del Programa Presupuestal (PP) 098-2020.

Tabla 11

Medio Indirecto 2.3.2: Mayor acceso a información pertinente y adaptada para el contexto sociocultural de los padres sobre cuidado y aprendizaje infantil

Alternativa de intervención 4	Campañas comunicacionales que enfatizen prácticas de cuidado y aprendizaje favorables para el desarrollo infantil.
Descripción breve de la alternativa de intervención	Esta alternativa consiste en desarrollar campañas comunicacionales que promuevan el cuidado y aprendizaje infantil, a través de diferentes recursos y canales comunicacionales (televisión, radios, ferias, otros espacios locales y comunales) los cuales deben complementarse entre sí considerando las características del público objetivo y la pertinencia cultural y lingüística.
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	<ul style="list-style-type: none"> - <i>El MINSA ha realizado campañas comunicacionales respecto a vacunación y controles CRED.</i> - <i>MIMDES, a través del PNCVFS realiza campañas comunicacionales orientados a la prevención de la violencia.</i>
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa	Engle et al (2007) <i>Strategies to avoid the loss of developmental potential in more than 200 million children in the developing world (publicado en The Lancet).</i>

Fuente: 3.3 Análisis de alternativas del Programa Presupuestal (PP) 098-2020.

Tabla 12

Medios Indirectosl 3.1: Mayor disponibilidad de espacio y materiales adecuados para el cuidado y promoción del desarrollo infantil

Alternativa de intervención 5	Provisión/adecuación de espacios comunitarios y dotación de materiales y equipamiento para promover el desarrollo infantil
Descripción breve de la alternativa de intervención	La alternativa se refiere a una condición de espacio físico en donde se implementen las acciones de cuidado y promoción del desarrollo infantil. Las investigaciones señalan la importancia de contar con ambientes organizados, seguros (Guo y Harris, 2000; Kotulak, 1996) y que ofrezcan oportunidades para la exploración sensorial que estimulen las conexiones sinápticas neuronales para el desarrollo de habilidades cada vez más complejas del desarrollo infantil (Hubel y Wiesel, 1981; Tristen y Heroman, 1999)
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	- El PNCM implementa los Wawa wasi comunales en zonas urbano-marginales que eran operados por el ex PNWW, en la actualidad se cuenta con 1335 locales comunales operando y atendiendo una población de 17079 niños y niñas, y un total de 40,201 niños y niñas atendidos en locales familiares (espacio del hogar cedido para la atención de los niños/as del programa). -La experiencia de Qatari Wawa en áreas rurales que fue incorporada al PNWW, posteriormente al PNCM y desarrolla acciones en espacios comunales en donde los niños y sus padres encuentran un espacio de juego y aprendizaje colectivo. -El MINSA a través del enfoque de hogares saludables incorporan en las consejerías recomendaciones a las familias para mantener en sus casas espacios diferenciados, ordenados, limpios, así como espacios comunales en donde se organizan los Centros de Vigilancia Comunitaria, en especial en aquellas zonas con alta índice de desnutrición crónica infantil.
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa	Guo y Harris (2002) Stevens y Bakeman (1985) Tristen y heroman (1999) Saavedra et al (2012) - MIDIS

Fuente: 3.3 Análisis de alternativas del Programa Presupuestal (PP) 098-2020.

Capítulo V

La Propuesta de Implementación

5.1. Descripción de la Propuesta de Implementación

5.1.1. Objetivo General

Implementar el proceso de clima organizacional a través de un instrumento de gestión, a fin de promover un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los/las servidores/as del Programa Nacional Cuna Más – PNCM, cuyo efecto contribuirá en la generación de valor público y redundará en la mejora continua de las actividades en beneficio de la ciudadanía, a través del óptimo acompañamiento de las familias.

5.1.2. Objetivos Específicos

- Elaborar lineamientos internos que permitan la implementación del proceso de clima organizacional a través de la formalización de una Directiva que estandarice esta práctica en la entidad.
- Proponer un instrumento que permita realizar el seguimiento y monitoreo de las actividades relacionadas al proceso de Clima Organizacional a través de una Matriz.

A. Objetivo Específico 1

Producto 1: Directiva para la implementación del Proceso de Clima Organizacional.

Descripción:

Se elaboró una Directiva interna para la implementación del proceso de clima organizacional acompañado de los siguientes documentos:

- Anexo 1: *Encuesta de Medición del Clima Organizacional*, compuesta de 64 preguntas distribuidas en 5 dimensiones, tales como: orientación organizacional, administración del

talento humano, trabajo en grupo, estilo de dirección, engagement y el indicador de percepción general, referido a la calificación que otorgan las personas a la entidad donde realizan su trabajo.

Cabe indicar, que esta herramienta toma como referencia las dimensiones de encuestas que han sido aplicadas en otras entidades públicas tales como: Indecopi y Ministerio del Ambiente (MINAM), las cuales vienen gestionando cambios significativos en la productividad de su personal. En el caso del Indecopi, en el año 2018 realizó la medición con el asesoramiento de la empresa Great Place to Work, considerando las siguientes dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería.

Por otro lado, el Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático del MINAM consideró en el año 2020 las siguientes dimensiones: claridad organizacional, comunicación interna, condiciones físicas, integridad, equilibrio entre la vida personal y familiar, gestión de recursos humanos, desarrollo profesional, capacitación, compensación, trabajo en equipo, relaciones entre áreas, relaciones interpersonales, camaradería e integración, liderazgo, reconocimiento, trabajo justo e imparcialidad, toma de decisiones y autonomía, orgullo y compromiso, imagen y satisfacción con el cargo.

Asimismo, la confiabilidad de la herramienta de clima se ha realizado a través del programa estadístico SPSS.

Sin perjuicio de ello, se recomienda que previamente a la aplicación se realice una prueba piloto con un grupo de servidores, para validar la terminología y, de considerarlo

pertinente, podrían adecuar algunas dimensiones o ítems, según las necesidades institucionales que correspondan al momento en el que se aplique la encuesta.

- *Anexo 2: Cronograma de Trabajo*, que considera las etapas que serán necesarias para llevar a cabo el proceso de medición, tanto de manera presencial, como virtual.
- *Anexo 3: Plan de Comunicación*, cuyo objetivo está orientado al desarrollo de una serie de acciones lúdicas, descritas de manera ordenada y secuencial, indicadas en el respectivo cronograma, lo cual permitirá difundir a todos los trabajadores la importancia de la medición del clima organizacional como herramienta de mejora continua, a partir de la difusión de contenidos y dinámicas que facilitarán su participación activa, en los momentos previos, durante la ejecución y con posterioridad a la aplicación de la encuesta.
- *Anexo 4: Metodología para la elaboración del Plan de Acción del Clima Organizacional*, la cual contiene la estructura y procedimiento que deberán cumplir los órganos involucrados para llevar a cabo un proceso ordenado y sistémico.

Para ello, se ha tomado como referencia la Guía para gestionar el clima y cultura organizacional, emitida por SERVIR, en su calidad de ente rector del Sistema Administrativo de Recursos Humanos; con sus respectivos anexos, la cual fuera aprobada mediante Resolución N° 150-2017-SERVIR-PE.

B. Objetivo Especifico 2

Producto 2: Matriz de Seguimiento y Monitoreo

Descripción:

Se elaboró una matriz para el seguimiento y monitoreo de la Implementación de Clima Organizacional en el Programa

Nacional Cuna Más; cuya herramienta permitirá registrar todas las actividades que serán necesarias en este proceso e identificar a las personas responsables de su realización, facilitando la toma de decisiones, respecto al avance y/o los posibles retrasos que se pudieran generar, a fin de desarrollar oportunamente las acciones que correspondan. Estas actividades serán incluidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI), para que ello forme parte de la cultura de la entidad, y que a su vez este detalle se encuentre consensuado y reflejado en el Plan Operativo Institucional (POI) del respectivo período, para de que se encuentre dotado de los recursos presupuestales durante todas las etapas.

5.2. Identificación de Recursos Críticos

5.2.1. Comunicación Estratégica

La comunicación es el eje fundamental de los procesos de todo tipo de organización. Esto se debe a que es un medio clave para lograr los resultados esperados.

Todas las organizaciones se comunican con diferentes públicos, por lo cual es recomendable que exista una comunicación bidireccional independiente de su tamaño o naturaleza. Por ese motivo es importante implementar estrategias que permitan conseguir resultados positivos. Algunos de los elementos que hacen parte de la estrategia son: identidad, cultura, canales internos y externos, entre otros.

La comunicación estratégica es un enfoque de la comunicación social, la cual plantea abordar a la comunicación como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido.

La propuesta presentada en el presente trabajo se implementará en el programa nacional Cuna Más, teniendo como público objetivo a las familias, quienes reciben el acompañamiento de parte de servidores del programa, es por ello que es de vital importancia que dichos servidores se encuentren satisfechos con la labor que realizan, para poder brindar un servicio de calidad y que a su vez se encuentren comprometidos con el logro de los objetivos institucionales. Para ello, se convocará a los stakeholders, usando los diversos canales de comunicación interna, a cargo de las Oficina de Recursos Humanos y externa, a través de la oficina de Imagen Institucional.

5.2.2. Incidencia de Stakeholders

Conociendo los Stakeholders, y habiendo analizado la influencia de cada uno de ellos sobre los productos es imprescindible comprometer a todos en el logro de los objetivos. Para ello se ha identificado como principal aliado a la Oficina de Recursos Humanos del Programa Cuna Más.

5.2.3. Recursos Humanos

Los recursos humanos que se requieren para la ejecución de la propuesta están representados por el personal de la Oficina de Recursos Humanos para la aprobación de la Directiva Interna de Medición de Clima Organizacional, a los Directivos de la alta Dirección quienes deben estar comprometidos para impulsar el Plan de mejora de Clima Organizacional. Así mismo, los jefes de cada órgano o unidad orgánica quienes deben impulsar y reconocer la importancia de la gestión de ese proceso.

5.2.4. Recursos Financieros

Los recursos que se muestran a continuación serán asumidos por la Oficina de Recursos Humanos del Programa Cuna Más:

Tabla 13

Presupuesto aproximado para la Implementación de la propuesta

N°	Item	Unidad de Medida	Cantidad	Valor S/.
1	Servicios para la difusión de la Directiva de Clima Organizacional	Servicio	01	5.000.00
2	Talleres para realizar los Planes de mejora de clima laboral	Servicio	01	7, 000.00
3	Recurso Humano para monitoreo	Personas	04	10, 0000
Valor Total				22, 000.00

Fuente: Elaboración Propia

5.2.5. Recursos Logísticos

Los Recursos Logísticos que se requieren son los necesarios para desarrollar los puntos que indica la Directiva Interna de Clima Organizacional, lo cual, de acuerdo con la presente propuesta debería de ser realizada por la entidad; sin embargo, se necesitará adicionalmente de dos (2) consultores expertos en hacer Focus group. Complementariamente, para el seguimiento y monitoreo se requiere de personal que conduzca el proceso, equipos informáticos y servicios de internet que la institución provea.

5.2.6. Recursos Tiempo

Tabla 14

Cronograma de Actividades de la propuesta

Actividades	2019				2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Reuniones Previas de Levantamiento de Información	X							
Elaboración de la Directiva de Clima Organizacional		X						
Validación del Instrumento de medición de Clima Organizacional		X	X					
Seguimiento y Monitoreo	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan de Sensibilización de la importancia de Clima Organizacional					X	X		

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Arquitectura Institucional (Intra e interorganizacional)

Tabla 15

Metas periodo de tres años

Producto	2021	2021	2023
Elaborar la Directiva para Implementación del Clima Organizacional para el PNCM	X		
Elaborar una Plan de difusión de la Directiva para la Implementación del PNCM	X		
Metodología para la elaboración del Plan de Mejora	X		
Seguimiento y Monitoreo	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

La implementación del proceso de Clima Organizacional inicia con la elaboración de una Directiva interna que contenga los lineamientos para la gestión de dicho proceso. La gestión de Clima Organizacional permitirá conocer la satisfacción de los servidores del Programa Cuna Más. Luego de la medición a través de planes de mejora se buscará mantener o mejorar la satisfacción para tener un impacto positivo en los servidores que brindan acompañamiento a las familias inmersas en el programa.

Capítulo VI

Análisis de Viabilidad

6.1. Análisis de Viabilidad

6.1.1. Viabilidad Política

El presente trabajo tiene viabilidad política, dado que se encuentra en el marco de la Modernización de la Gestión Pública, el cual considera al Servicio Civil como uno de sus pilares, en este caso es a través del programa presupuestal 098 Programa Nacional Cuna Más.

Asimismo, está enmarcada en la Directiva N° Ley N°28044 Ley de Educación y su Reglamento en donde establecen como finalidad del programa presupuestal la adecuada provisión de servicios educativos de calidad en el aula, mejora de las instituciones y sus condiciones para mejorar el aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica Regular.

6.1.2. Viabilidad Técnica

El presente trabajo tiene viabilidad técnica, dado que se encuentra enmarcado en el Programa Presupuestal 098 el cual espera como resultado específico la implementación de clima organizacional para lo cual se debe gestionar el proceso a través de la medición y proponer el respectivo plan de mejora. Asimismo, la propuesta se encuentra dirigida a los servidores civiles, considerando que el recurso humano es transversal a todas las actividades del Programa Cuna Más.

6.1.3. Viabilidad Social

El presente trabajo es viable socialmente toda vez que estaría contribuyendo en la generación de valor público, a través de mejoras en la atención de los servicios que brinda el programa Cuna Más

sobre todo en el acompañamiento a las familias. Al gestionar el proceso de clima organizacional se logrará conocer la percepción de sus servidores y permitirá implementar planes de mejora que impacten en la productividad de los servidores civiles y por ende en un mejor servicio al ciudadano.

6.1.4. Viabilidad Presupuestal

Existe viabilidad presupuestal, dado que los costos que se requieren no son altos y pueden ser asumidos por la Oficina de Recursos Humanos del Programa Cuna Más.

6.1.5. Viabilidad Operativa

La propuesta es operativamente viable, pues la implementación del proceso de clima organizacional se encuentra como parte de las funciones de la Oficina de Recursos Humanos del Programa Cuna Más. Este proceso forma parte del Sistema de Recursos Humanos cuya implementación se encuentra en la segunda fase de acuerdo con la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, "Normas para la gestión del Sistema Administrativo de gestión de Recursos Humanos en las entidades Públicas".

6.2. Análisis de Viabilidad según análisis de actores

De acuerdo con el análisis basado en de los actores (Stakeholders), la propuesta es viable pues la mayor parte de ellos están de acuerdo con la propuesta y existe convergencia entre los actores para el desarrollo de los productos. Pues entienden que el proceso de clima organizacional tiene relación directa con la productividad y calidad de servicio que ofrece el Programa Cuna Más.

6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégica-gerencial

6.3.1. Generación de Valor Público

La propuesta presentada en el presente trabajo contribuye al resultado final del programa presupuestal 098, que es brindar una atención integral a los niñas y niños menores de 36 meses de edad.

Capítulo VII

Seguimiento

7.1 Desarrollo de indicadores para seguimiento de producto

Obtener el índice de satisfacción general del personal, facilita la toma de decisiones en los siguientes aspectos: orientación organizacional, administración del talento humano, trabajo en grupo, estilo de dirección, engagement y el indicador de percepción general (Gestalt), producto de lo cual se podrá generar planes de acción que incidan en la mejora de problemas de comunicación interna, rotación de personal, equilibrio entre los aspectos personales y laborales, capacitación, integridad, reconocimiento, liderazgo y equidad, entre otros; con lo cual, se mejorará el desempeño y productividad de los servidores del PNCM, optimizando los servicios que se brindan a la ciudadanía.

PROPUESTA
<i>Porcentaje de Implementación del Proceso de Clima Organizacional en el PNCM</i>
DEFINICIÓN
<i>Este indicador permitirá validar si se están llevando a cabo todas las actividades establecidas en la Directiva, para implementar adecuadamente la medición del Clima Organizacional en el PNCM</i>
DIMENSIÓN DE DESEMPEÑO
<i>A través de esta aplicación se podrá medir la eficiencia de este proceso.</i>
VALOR DEL INDICADOR
<i>La medición se realizará desde la fecha aprobada para la medición, por parte de las instancias competentes. El monitoreo será de manera semanal.</i>
JUSTIFICACIÓN
<i>La aplicación de este indicador facilitará la identificación de aquellas incidencias que se estén presentando durante la medición, permitiendo desarrollar o elaborar las líneas de acción que correspondan para encaminar las respectivas actividades, logrando ahorrar tiempo y recursos.</i>
LIMITACIONES Y SUPUESTOS EMPLEADOS
<i>Retrasos administrativos, debido a la rotación del personal Directivo o de los trabajadores encargados de realizar los aspectos operativos. Limitaciones de presupuesto generadas por una priorización del gasto público que no considere esta actividad.</i>
PRECISIONES TÉCNICAS
<i>Número total de actividades establecidas para la medición Número de actividades desarrolladas al finalizar la medición Número de actividades establecidas semanalmente Número de actividades ejecutadas semanalmente</i>
MÉTODO DE CÁLCULO
<i>Número de actividades desarrolladas al finalizar la medición x 100 = Eficiencia del Proceso</i>

Número total de actividades establecidas para la medición
Número de actividades ejecutadas semanalmente x 100 = *Eficiencia Operativa semanal*
Número de actividades establecidas semanalmente

PERIODICIDAD DE LAS MEDICIONES

Medición semanal.

FUENTE DE DATOS

La fuente de datos será la matriz de seguimiento y monitoreo.

BASE DE DATOS

La base de dato se registrará de manera electrónica (Archivo de Excel), cuyo acceso será restringido mediante clave de acceso al personal directivo y operativo de la Oficina de Recursos Humanos del PNCM.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los datos se recolectarán de la matriz de seguimiento y monitoreo.

SINTAXIS

*= (A3/A4)*100*

*=(A7/A8)*100*

PROPUESTA

Nivel de Aplicación de las Acciones Derivadas de la Medición del Clima Organizacional

DEFINICIÓN

Este indicador permitirá validar la eficacia que tiene la organización en cuanto a los planes de mejora que ha validado como producto de la medición del clima organizacional en el PNCM

DIMENSIÓN DE DESEMPEÑO

A través de esta aplicación se podrá medir la eficacia de este proceso.

VALOR DEL INDICADOR

La medición se realizará desde la fecha en la que se apruebe el desarrollo de las acciones de mejora derivadas del procesamiento de la encuesta del clima organizacional. El monitoreo se incluirá en el Plan Operativo Institucional (POI) de la entidad y su monitoreo se realizará de manera trimestral.

JUSTIFICACIÓN

La aplicación de este indicador permitirá medir el cumplimiento de las líneas de acción que se han definido como parte de la mejora continua, brindando insumos valiosos para determinar la contribución a la institución en términos de productividad y compromiso por parte de los trabajadores.

LIMITACIONES Y SUPUESTOS EMPLEADOS

Retrasos administrativos, debido a la rotación del personal Directivo o de los trabajadores encargados de realizar los aspectos operativos.

Limitaciones de presupuesto generadas por una priorización del gasto público que no considere esta actividad.

PRECISIONES TÉCNICAS

Número total de actividades a implementar en el trimestre

Número de actividades desarrolladas en el trimestre

MÉTODO DE CÁLCULO

Número de actividades desarrolladas en el trimestre x 100 = *Eficiencia del Proceso*

Número total de actividades a implementar en el trimestre

PERIODICIDAD DE LAS MEDICIONES

Medición trimestral.

FUENTE DE DATOS

La fuente de datos será el Informe de Resultados de la medición del clima organizacional del PNCM, lo cual incluye el análisis y las respectivas recomendaciones.

BASE DE DATOS

La base de dato se registrará de manera electrónica (Archivo de Excel), cuyo acceso será restringido mediante clave de acceso al personal directivo y operativo de la Oficina de Recursos Humanos del PNCM.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los datos se recolectarán del Informe de Resultados de la medición del clima organizacional del PNCM.

SINTAXIS

= (A3/A4)*100

=(A7/A8)*100

7.2 Desarrollo de indicadores de resultados

Para medir el resultado, se tomarán los indicadores de resultado del programa presupuestal 098.

PROGRAMA		
<i>Nombre del indicador</i>		
Porcentaje de niñas y niños menores de 36 meses de edad que logran los hitos motricidad fina esperados para su edad		
DEFINICIÓN		
<i>Este indicador mide a los niños que están dentro de los parámetros normales de desarrollo de la motricidad fina, de acuerdo con su edad.</i>		
DIMENSIÓN DE DESEMPEÑO		
Indicador de Eficacia		
VALOR DEL INDICADOR		
	HISTORICO	
AÑO	2015	2016
Resultado de aplicar la fórmula	69.5%	75.3%
Nota: El año 2015 se recogió la primera medición ESDI, a partir de ello se elaboraron los baremos del PNCM.		
JUSTIFICACIÓN		
El desarrollo infantil es un “proceso de cambio en el cual niños y niñas aprenden a controlar niveles cada vez más complejos de movimiento, pensamiento, comunicación, sentimientos y relación con otros, debido a su maduración, experiencia e intercambio con el medio ambiente” (Myers, 2000). En esta definición se evidencia la relación entre maduración y aprendizaje para lograr el desarrollo.		
LIMITACIONES Y SUPUESTOS EMPLEADOS		
<u>Limitaciones</u>		
La información que alimenta el indicador se obtiene a través de una Escala de Desarrollo Infantil (ESDI), específicamente a través de la aplicación de cada una de sus dimensiones. Una prueba de tamizaje es una evaluación breve cuyo principal objetivo es identificar niños que están en riesgo de tener algún problema en una o más dimensiones del desarrollo(i) Comunicativa/lenguaje, ii) motora (fina y gruesa), iii) cognitiva, y iv) socio-emocional)		
Es importante mencionar que la la aplicación del ESDI, se inició el año 2015, por lo que no es posible obtener cifras de años anteriores.		
<u>Supuestos</u>		
El instrumento ESDI es aplicado adecuadamente de forma homogénea según el procedimiento establecido en el Manual de aplicación de la ESDI. La técnica de medición preferente es la observación y registro de las conductas de la niña o niño frente a las situaciones que se dan de manera espontánea en los momentos de cuidado y juego en los Servicios de Acompañamiento a Familias Cuidado Diurno u otros espacios en los cuales el niño o la niña tenga las condiciones necesarias. Algunos ítems –debido a su complejidad– si es un servicio de Acompañamiento a Familias serán medidos a partir del reporte del Cuidador Principal (mamá/papá) y si es un servicio de Cuidado Diurno serán medido a partir del reporte de la Madre Cuidadora.		
PRECISIONES TÉCNICAS		

- El indicador se calcula mediante la Escala de Desarrollo Infantil- (ESDI). Las dimensiones que se evalúan son: i) Comunicativa/lenguaje, ii) motora (fina y gruesa), iii) cognitiva, y iv) socio-emocional.
- Es trabajado por el Acompañante Técnico.
- Se aplica a niños y niñas de 1 a 36 meses, cada mes tiene una cantidad de ítems diferente de acuerdo a la edad en meses del niño o niña y a cada una de las dimensiones del desarrollo.
- La aplicación del instrumento puede ser individual o en pares de manera simultánea.
- Existen 02 posibles calificaciones:
 - SI: indica que el niño/a logró el ítem. Esto es igual a uno "1"
 - NO: indica que el niño/a está en proceso de lograr el ítem. Esto es igual a "0"
- La prueba tiene 2 tipos de baremos:
 - o Baremos para niñas y niños de 1 a 5 meses
 - o *Baremos para niñas y niños de 6 a 36 meses*

MÉTODO DE CÁLCULO

Fórmula: (A/B)*100

A: Número de niños menores de 36 meses de edad, que cumplen los estándares de desarrollo de acuerdo a su edad en la dimensión motora fina de la prueba ESDI respecto a los baremos del Programa

B: Número total de niños evaluados en la dimensión motora fina de la prueba ESDI

PERIODICIDAD DE LAS MEDICIONES

Anual

FUENTE DE DATOS

Sistema de Información del PNCM – Aplicativo Tablet – Escala de Desarrollo Infantil aplicado por el PNCM

BASE DE DATOS

Base de datos ESDI del Sistema de Información del Programa Nacional Cuna Más

Nombre de Base de Datos: APP_MONITOREO

Tipo de Base de Datos: Relacional-Dinámico "Oracle 11G"

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Ficha de registro ESDI.

NIÑA Y NIÑO DE 9 MESES DE EDAD

DIMENSIÓN / Subdimensión / ítem [26] _____

[2] MOTORA [8]

MARCAR



2.2 MOTRICIDAD FINA

- | | | | |
|--------|--|---|--------------------------|
| 2.2.14 | Introduce objetos grandes en recipientes de boca ancha..... | <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.15 | Señala con el índice..... | <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.16 | Coge los objetos en pinza fina (opone el índice al pulgar). | <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.17 | Coge los objetos con toda la mano (como rastrillo)..... | <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> | <input type="checkbox"/> |

NIÑA O NIÑO DE 26 a 29 MESES DE EDAD

DIMENSIÓN / Subdimensión / ítem [22] _____

[2] MOTORA [8]

MARCAR
SÍ NO



2.2 MOTRICIDAD FINA

- | | | | |
|-------|--|---|--------------------------|
| 2.2.4 | Enrosca y desenrosca diversos objetos..... | <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.5 | Abotona y desabotona..... | <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.6 | Abre y cierra cierres..... | <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.7 | Construye torres de cinco cubos..... | <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2.8 | Garabatea sin control con la mano cerrada..... | <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> | <input type="checkbox"/> |

SINTAXIS

select

```
T2.SERVICIO_ID,T2.SERVICIO,T2.FECHA_VISITA,T2.DNI_NINIO,T2.APELLIDO_PATERNO_NINIO,T2.APELLIDO_MATERNO_NINIO,T2.NOMBRES_NINIO,T2.REGISTRO_FICHA_ID,T2.NINIO_EDAD_ACTUAL,
```

```
T2.MOTORA,
```

```
( select CAT.NOMBRE AS CATEGORIA
  from RANGO_COTEJO@LINK_COTEJO RC
  INNER JOIN CATEGORIA_COTEJO@LINK_COTEJO CAT ON
RC.CATEGORIA_COTEJO_ID=CAT.ID
  WHERE RC.DIMENSION_COTEJO_ID=2 AND
RC.EDAD_MESES=T2.NINIO_EDAD_ACTUAL AND RC.SERVICIO_ID=3 AND
(RC.VALOR_MINIMO<=ROUND(T2.MOTORA*100) AND
RC.VALOR_MAXIMO>=ROUND(T2.MOTORA*100))
 ) AS BAREMO_MOTORA
FROM
( select S.SERVICIO_ID,S.NOMBRE AS
SERVICIO,RF.FECHA_VISITA,FC.DNI_NINIO,FC.APELLIDO_PATERNO_NINIO,FC.APELLIDO_MATERNO_NINIO,FC.NOMBRES_NINIO,RF.REGISTRO_FICHA_ID,trunc((months_between(RF.FECHA_VISITA, FC.FECHA_NACIMIENTO))) NINIO_EDAD_ACTUAL,
  CAST(sum(case when PC.num1=2 and (RL.VALOR=1 OR RL.VALOR=2) THEN 1 ELSE 0 END)/sum(case when PC.num1=2 THEN 1 ELSE 0 END) AS NUMBER(3,2)) AS
MOTORA
```

```
  from REGISTRO_FICHA@LINK_COTEJO RF
  INNER JOIN FICHA_COTEJO@LINK_COTEJO FC ON
FC.REGISTRO_FICHA_ID = RF.REGISTRO_FICHA_ID
  INNER JOIN APP_MASTER.SERVICIO_UNIDAD@LINK_COTEJO SU ON
RF.SERVICIO_UNIDAD_ID = SU.SERVICIO_UNIDAD_ID
  INNER JOIN APP_MASTER.SERVICIO@LINK_COTEJO S ON
SU.SERVICIO_ID = S.SERVICIO_ID
  LEFT OUTER JOIN pregunta_cotejo_edad PC ON
PC.EDAD=trunc((months_between(RF.FECHA_VISITA, FC.FECHA_NACIMIENTO)))
  FULL OUTER JOIN RESPUESTA@LINK_COTEJO RL ON
(PC.pregunta_id=RL.PREGUNTA_ID and
RL.REGISTRO_FICHA_ID=RF.REGISTRO_FICHA_ID AND RL.ACTIVO='1')
```

```
  where EXTRACT(MONTH FROM RF.FECHA_VISITA)>=8 and
EXTRACT(YEAR FROM RF.FECHA_VISITA)>=2016
```

```
  GROUP BY
S.SERVICIO_ID,S.NOMBRE,RF.FECHA_VISITA,FC.DNI_NINIO,FC.APELLIDO_PATERNO_NINIO,FC.APELLIDO_MATERNO_NINIO,FC.NOMBRES_NINIO,RF.REGISTRO_FICHA_ID,RF.FECHA_VISITA,FC.FECHA_NACIMIENTO ) T2
```

PROGRAMA

Nombre del indicador

Porcentaje de niñas y niños menores de 36 meses de edad que logran hitos de motricidad gruesa esperados para su edad.

DEFINICIÓN

Este indicador captura a los niños que están dentro de los parámetros normales de desarrollo de la motricidad gruesa, de acuerdo con su edad. La motricidad gruesa comprende la habilidad que los niños van adquiriendo para mover de manera coordinada los músculos de su cuerpo y mantener el equilibrio, además de adquirir agilidad, fuerza y velocidad en sus movimientos. El ritmo del desarrollo varía de un niño a otro, pero siempre dentro de ciertos parámetros, de acuerdo con la madurez de su sistema nervioso, su carga genética, su temperamento básico y la estimulación ambiental que recibe. El desarrollo motriz grueso va en dirección cefalo-caudal, es decir, comienza con el cuello, continúa con el tronco, sigue con la cadera y termina con las piernas.

DIMENSIÓN DE DESEMPEÑO

Indicador de Eficacia

VALOR DEL INDICADOR

AÑO	HISTORICO	
	2015	2016
Resultado de aplicar la fórmula	72.2%	75.9%

Nota: El año 2015 se recogió la primera medición ESDI, a partir de ello se elaboraron los baremos del PNCM.

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo infantil es un proceso gradual que abarca varios dominios o dimensiones con diferentes características, pero interrelacionadas entre sí. El gradualismo se caracteriza por la emergencia de una secuencia de hitos en cada dimensión, con propiedades compartidas y distintivas que cumplen funciones críticas para la adaptación del ser humano a su entorno y a la sociedad en la que vive. Por ejemplo, el desarrollo del sistema esqueleto-muscular y el estado de salud pertenecen a la dimensión física, mientras que el desenvolvimiento del lenguaje y la inteligencia a la dimensión cognitiva. La influencia de los determinantes en las dimensiones del desarrollo no ocurre de manera separada, sino que los factores físicos y socioculturales influyen, a través de diversos mecanismos, sobre los mismos hitos, y un mismo factor puede influir sobre hitos de distintas dimensiones del desarrollo.

LIMITACIONES Y SUPUESTOS EMPLEADOS

La información que alimenta el indicador se obtiene mediante una Escala de Desarrollo Infantil (ESDI), concretamente a través de la aplicación de cada una de sus dimensiones. Una prueba de tamizaje es una evaluación breve cuyo principal objetivo es identificar niños que están en riesgo de tener algún problema en una o más dimensiones del desarrollo (i) Comunicativa/lenguaje, ii) motora (fina y gruesa), iii) cognitiva, y iv) socio-emocional).

Es fundamental mencionar que la aplicación del ESDI, se inició el año 2015, por lo que no es posible obtener cifras de años anteriores.

Supuestos

El instrumento ESDI es aplicado adecuadamente de forma homogénea según el procedimiento establecido en el Manual de aplicación de la ESDI. La técnica de medición prioritaria es la observación y registro de las conductas de la niña o niño frente a las situaciones que se dan de manera espontánea en los momentos de cuidado y juego en los Servicios de Acompañamiento a Familias Cuidado Diurno u otros espacios en los cuales el niño o la niña tenga las condiciones necesarias. Algunos ítems –debido a su complejidad– si es un servicio de Acompañamiento a Familias serán medidos a partir del reporte del Cuidador Principal (mamá/papá) y si es un servicio de Cuidado Diurno serán medido a partir del reporte de la Madre Cuidadora.

PRECISIONES TÉCNICAS

- El indicador se calcula mediante la Escala de Desarrollo Infantil- (ESDI). Las dimensiones que se evalúan son: i) Comunicativa/lenguaje, ii) motora (fina y gruesa), iii) cognitiva, y iv) socio-emocional.
- Es aplicada por el Acompañante Técnico.

- Se aplica a niños y niñas de 1 a 36 meses, cada mes tiene una cantidad de ítems diferente de acuerdo a la edad en meses del niño o niña y a cada una de las dimensiones del desarrollo.
- La aplicación del instrumento puede ser individual o en pares de manera simultánea.
- Existen 02 posibles calificaciones:
 - SI: indica que el niño/a logró el ítem. Esto es igual a uno "1"**
 - NO: indica que el niño/a está en proceso de lograr el ítem. Esto es igual a "0"**
- **La prueba tiene 2 tipos de baremos:**
 - o Baremos para niñas y niños de 1 a 5 meses
 - o Baremos para niñas y niños de 6 a 36

MÉTODO DE CÁLCULO

$$C = (A / B) * 100$$

C: Porcentaje de niñas y niños menores de 36 meses de edad que logran hitos de motricidad gruesa esperados para su edad.

A: Número de niños menores de 36 meses de edad, que cumplen los estándares de desarrollo de acuerdo a su edad en la dimensión motora gruesa de la prueba ESDI respecto a los baremos del Programa

B: Número total de niños evaluados en la dimensión motora gruesa de la prueba ESDI

PERIODICIDAD DE LAS MEDICIONES

Anual

FUENTE DE DATOS

Sistema de Información del PNCM – Aplicativo Tablet – Escala de Desarrollo Infantil

BASE DE DATOS

Base de datos ESDI del Sistema de Información del Programa Nacional Cuna Más

Nombre de Base de Datos: APP_MONITOREO

Tipo de Base de Datos: Relacional-Dinámico "Oracle 11G"

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Ficha de registro ESDI.

NIÑA Y NIÑO DE 9 MESES DE EDAD

DIMENSIÓN / Subdimensión / ítem [26]

[2] MOTORA [8]

MARCAR

Obs. Reporte

2.1 MOTRICIDAD GRUESA

2.1.10	Camina con apoyo.....	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.11	Gatea sobre manos y rodillas.....	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.12	Se para con apoyo.....	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.13	Se sienta solo.....	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

SINTAXIS

Select

```
T2.SERVICIO_ID,T2.SERVICIO,T2.FECHA_VISITA,T2.DNI_NINIO,T2.APELLIDO_PATERNO_NINIO,T2.APELLIDO_MATERNO_NINIO,T2.NOMBRES_NINIO,T2.REGISTRO_FICHA_ID,T2.NINIO_EDAD_ACTUAL,
T2.MOTORA,
```

(

```
select CAT.NOMBRE AS CATEGORIA
from RANGO_COTEJO@LINK_COTEJO RC
INNER JOIN CATEGORIA_COTEJO@LINK_COTEJO CAT ON
```

```
RC.CATEGORIA_COTEJO_ID=CAT.ID
```

```
WHERE RC.DIMENSION_COTEJO_ID=2 AND
```

```
RC.EDAD_MESES=T2.NINIO_EDAD_ACTUAL AND RC.SERVICIO_ID=3 AND
```

```
(RC.VALOR_MINIMO<=ROUND(T2.MOTORA*100) AND
```

```
RC.VALOR_MAXIMO>=ROUND(T2.MOTORA*100))
```

```
) AS BAREMO_MOTORA
```

```
FROM
```

(

```
select S.SERVICIO_ID,S.NOMBRE AS
```

```
SERVICIO,RF.FECHA_VISITA,FC.DNI_NINIO,FC.APELLIDO_PATERNO_NINIO,FC.AP
```

```

ELLIDO_MATERNO_NINIO,FC.NOMBRES_NINIO,RF.REGISTRO_FICHA_ID,trunc((mo
nths_between(RF.FECHA_VISITA, FC.FECHA_NACIMIENTO))) NINIO_EDAD_ACTUAL,
  CAST(sum(case when PC.num1=2 and (RL.VALOR=1 OR RL.VALOR=2) THEN 1
ELSE 0 END)/sum(case when PC.num1=2 THEN 1 ELSE 0 END) AS NUMBER(3,2)) AS
MOTORA

      from REGISTRO_FICHA@LINK_COTEJO RF
            INNER JOIN FICHA_COTEJO@LINK_COTEJO FC ON
FC.REGISTRO_FICHA_ID = RF.REGISTRO_FICHA_ID
            INNER JOIN APP_MASTER.SERVICIO_UNIDAD@LINK_COTEJO SU ON
RF.SERVICIO_UNIDAD_ID = SU.SERVICIO_UNIDAD_ID
            INNER JOIN APP_MASTER.SERVICIO@LINK_COTEJO S ON
SU.SERVICIO_ID = S.SERVICIO_ID
            LEFT OUTER JOIN pregunta_cotejo_edad PC ON
PC.EDAD=trunc((months_between(RF.FECHA_VISITA, FC.FECHA_NACIMIENTO)))
            FULL OUTER JOIN RESPUESTA@LINK_COTEJO RL ON
(PC.pregunta_id=RL.PREGUNTA_ID and
RL.REGISTRO_FICHA_ID=RF.REGISTRO_FICHA_ID AND RL.ACTIVO='1')

      where EXTRACT(MONTH FROM RF.FECHA_VISITA)>=8 and
EXTRACT(YEAR FROM RF.FECHA_VISITA)>=2016
            GROUP BY
S.SERVICIO_ID,S.NOMBRE,RF.FECHA_VISITA,FC.DNI_NINIO,FC.APELLIDO_PATER
NO_NINIO,FC.APELLIDO_MATERNO_NINIO,FC.NOMBRES_NINIO,RF.REGISTRO_FI
CHA_ID,RF.FECHA_VISITA,FC.FECHA_NACIMIENTO
) T2

```

PROGRAMA

Nombre del indicador

Porcentaje de niñas y niños menores de 36 meses de edad que logran los hitos cognitivos esperados para su edad.

DEFINICIÓN

El indicador mide el logro cognitivo de los niños y las niñas menores de 36 meses de edad. Este indicador captura a los niños y las niñas que están dentro de los parámetros normales de desarrollo cognitivo de acuerdo con su edad. Las habilidades están referidas a la capacidad de los niños y las niñas de resolver situaciones e interactuar con los objetos.

DIMENSIÓN DE DESEMPEÑO

Indicador de Eficacia

VALOR DEL INDICADOR

AÑO	HISTORICO	
	2015	2016
Resultado de aplicar la fórmula	67.7%	77.5%

Nota: El año 2015 se recogió la primera medición ESDI, a partir de ello se elaboraron los baremos del PNCM.

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo cognitivo permite entender los procesos y elementos que intervienen en la estructuración del pensamiento y las formas a través de las cuales construyen conocimiento los seres humanos. Este desarrollo está relacionado con la capacidad de percibir la realidad, actuar sobre ésta, representarla, así como con la capacidad de resolver problemas, de crear y recrear formas de ser, hacer y estar en el mundo (Zabalza, 2008), lo cual se encuentra estrechamente relacionado con las condiciones ofrecidas por el ambiente, las experiencias vividas, las relaciones interpersonales, entre otros aspectos. La posibilidad de contar con información temprana del avance de los niños y las niñas respecto a las habilidades mentales básicas como son la percepción, la atención, los esquemas mentales y la memoria, permite plantear acciones que promueven aprendizajes cada vez más complejos.

LIMITACIONES Y SUPUESTOS EMPLEADOS

La información que alimenta el indicador se obtiene a través de una Escala de Desarrollo Infantil (ESDI), específicamente a través de la aplicación de cada una de sus dimensiones. Una prueba de tamizaje es una evaluación breve cuyo principal objetivo es identificar niños que están en riesgo de tener algún problema en una o más dimensiones del desarrollo. Las dimensiones que se evalúan son(i) Comunicativa/lenguaje, ii) motora (fina y gruesa), iii) cognitiva, y iv) socio-emocional).

Es importante mencionar que la la aplicación del ESDI, se inició el año 2015, por lo que no es posible obtener cifras de años anteriores.

Supuestos

El instrumento ESDI es aplicado adecuadamente de forma homogénea según el procedimiento establecido en el Manual de aplicación de la ESDI. La técnica de medición preferente es la observación y registro de las conductas de la niña o niño frente a las situaciones que se dan de manera espontánea en los momentos de cuidado y juego en los Servicios de Acompañamiento a Familias Cuidado Diurno u otros espacios en los cuales el niño o la niña tenga las condiciones necesarias. Algunos ítems –debido a su complejidad– si es un servicio de Acompañamiento a Familias serán medidos a partir del reporte del Cuidador Principal (mamá/papá) y si es un servicio de Cuidado Diurno serán medido a partir del reporte de la Madre Cuidadora.

PRECISIONES TÉCNICAS

- **El indicador se mide mediante la Escala de Desarrollo Infantil- (ESDI). Las dimensiones que se evalúan son: i) Comunicativa/lenguaje, ii) motora (fina y gruesa), iii) cognitiva, y iv) socio-emocional.**
- **Es aplicada por el Acompañante Técnico.**
- **Se aplica a niños y niñas de 1 a 36 meses, cada mes tiene una cantidad de ítems diferente de acuerdo a la edad en meses del niño o niña y a cada una de las dimensiones del desarrollo.**

- La aplicación del instrumento puede ser individual o en pares de manera simultánea.
- Existen 02 posibles calificaciones:
SI: indica que el niño/a logró el ítem. Esto es igual a uno "1"
NO: indica que el niño/a está en proceso de lograr el ítem. Esto es igual a "0"
- La prueba tiene 2 tipos de baremos:
 - o Baremos para niñas y niños de 1 a 5 meses:
 - o Baremos para niñas y niños de 6 a 36 meses

MÉTODO DE CÁLCULO

Fórmula: (A/B)*100

A: Número de niños menores de 36 meses de edad, que cumplen los estándares de desarrollo de acuerdo a su edad en la dimensión cognitiva de la prueba ESDI respecto a los baremos del Programa

B: Número total de niños evaluados en la dimensión cognitiva de la prueba ESDI

PERIODICIDAD DE LAS MEDICIONES

Anual

FUENTE DE DATOS

Sistema de Información del PNCM – Aplicativo Tablet – Escala de Desarrollo Infantil

BASE DE DATOS

Base de datos ESDI del Sistema de Información del Programa Nacional Cuna Más

Nombre de Base de Datos: APP_MONITOREO

Tipo de Base de Datos: Relacional-Dinámico "Oracle 11G"

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Ficha de registro ESDI.

NIÑA Y NIÑO DE 9 MESES DE EDAD

DIMENSIÓN / Subdimensión / ítem [26] _____

[4] COGNITIVA [4]

MARCAR
SÍ NO

Obs. Reporte

4.1 RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
4.1.12 Usa objetos de acuerdo a su función.	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.13 Realiza diversas acciones con y entre los objetos.	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 JUEGO SIMBÓLICO		
4.2.5 Encuentra objetos que se esconden delante de él.	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.6 Sonríe al escuchar a alguien o algo que le es familiar.	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

SINTAXIS

select

```
T2.SERVICIO_ID,T2.SERVICIO,T2.FECHA_VISITA,T2.DNI_NINIO,T2.APELLIDO_PATERNO_NINIO,T2.APELLIDO_MATERNO_NINIO,T2.NOMBRES_NINIO,T2.REGISTRO_FICHA_ID,T2.NINIO_EDAD_ACTUAL,
  T2.COGNITIVA,
```

```
(
  select CAT.NOMBRE AS CATEGORIA
  from RANGO_COTEJO@LINK_COTEJO RC
  INNER JOIN CATEGORIA_COTEJO@LINK_COTEJO CAT ON
  RC.CATEGORIA_COTEJO_ID=CAT.ID
  WHERE RC.DIMENSION_COTEJO_ID=4 AND
  RC.EDAD_MESES=T2.NINIO_EDAD_ACTUAL AND RC.SERVICIO_ID=3 AND
  (RC.VALOR_MINIMO<=ROUND(T2.COGNITIVA*100) AND
  RC.VALOR_MAXIMO>=ROUND(T2.COGNITIVA*100))
  ) AS BAREMO_COGNITIVA
```

FROM

```
(
  select S.SERVICIO_ID,S.NOMBRE AS
  SERVICIO,RF.FECHA_VISITA,FC.DNI_NINIO,FC.APELLIDO_PATERNO_NINIO,FC.APELLIDO_MATERNO_NINIO,FC.NOMBRES_NINIO,RF.REGISTRO_FICHA_ID,trunc((months_between(RF.FECHA_VISITA, FC.FECHA_NACIMIENTO))) NINIO_EDAD_ACTUAL,
```

```

CAST(sum(case when PC.num1=4 and (RL.VALOR=1 OR RL.VALOR=2) THEN 1
ELSE 0 END)/sum(case when PC.num1=4 THEN 1 ELSE 0 END) AS NUMBER(3,2)) AS
COGNITIVA
    from REGISTRO_FICHA@LINK_COTEJO RF
        INNER JOIN FICHA_COTEJO@LINK_COTEJO FC ON
FC.REGISTRO_FICHA_ID = RF.REGISTRO_FICHA_ID
        INNER JOIN APP_MASTER.SERVICIO_UNIDAD@LINK_COTEJO SU ON
RF.SERVICIO_UNIDAD_ID = SU.SERVICIO_UNIDAD_ID
        INNER JOIN APP_MASTER.SERVICIO@LINK_COTEJO S ON
SU.SERVICIO_ID = S.SERVICIO_ID
        LEFT OUTER JOIN pregunta_cotejo_edad PC ON
PC.EDAD=trunc((months_between(RF.FECHA_VISITA, FC.FECHA_NACIMIENTO)))
        FULL OUTER JOIN RESPUESTA@LINK_COTEJO RL ON
(PC.pregunta_id=RL.PREGUNTA_ID and
RL.REGISTRO_FICHA_ID=RF.REGISTRO_FICHA_ID AND RL.ACTIVO='1')

        where EXTRACT(MONTH FROM RF.FECHA_VISITA)>=8 and
EXTRACT(YEAR FROM RF.FECHA_VISITA)>=2016

        GROUP BY
S.SERVICIO_ID,S.NOMBRE,RF.FECHA_VISITA,FC.DNI_NINIO,FC.APELLIDO_PATER
NO_NINIO,FC.APELLIDO_MATERNO_NINIO,FC.NOMBRES_NINIO,RF.REGISTRO_FI
CHA_ID,RF.FECHA_VISITA,FC.FECHA_NACIMIENTO
) T2

```

PROGRAMA

Nombre del indicador

Porcentaje de niñas y niños menores de 36 meses de edad que logran hitos de lenguaje esperados para su edad.

DEFINICIÓN

Este indicador captura a los niños que están dentro de los parámetros normales de desarrollo del lenguaje expresivo y comprensivo, de acuerdo con su edad.

DIMENSIÓN DE DESEMPEÑO

Indicador de Eficacia

VALOR DEL INDICADOR

AÑO	HISTORICO	
	2015	2016
Resultado de aplicar la fórmula	68.0%	78.2%

Nota: El año 2015 se recogió la primera medición ESDI, a partir de ello se elaboraron los baremos del PNCM.

JUSTIFICACIÓN

Entre las dimensiones de desarrollo del ser humano, el lenguaje es considerado como una habilidad básica para el aprendizaje, ya que es un organizador del pensamiento. Un niño que no desarrolla el habla de manera efectiva, tiene comprometida la conciencia fonológica, la misma que forma parte de los primeros pasos en la adquisición de la lecto-escritura. Asimismo, para que el niño esté en condiciones de leer, debe haber alcanzado un nivel orgánico neuromotor suficiente que le permita hablar con claridad, comprender, expresarse verbalmente y mantener su interés y atención frente a algo.

El lenguaje es uno de los indicadores más utilizados en las evaluaciones de aprendizajes en la edad escolar y es utilizado como referente del desarrollo de la inteligencia. De acuerdo con algunos estudios, el desarrollo del lenguaje es predictivo de los logros académicos, específicamente en la comprensión lectora. El desarrollo del lenguaje también estaría asociado con el desarrollo social, por estar íntimamente ligado al contexto sociocultural en que se encuentra el niño. Las competencias lingüísticas surgen y se desarrollan en el contexto de las relaciones sociales, en la construcción de significados y en la atribución de sentido a las experiencias.

Por ello, el lenguaje será una de las dimensiones del desarrollo sobre la cual se hará incidencia a través de las actividades que se desarrollen con las madres en los hogares, y debe considerarse en las mediciones de desarrollo integral de los niños para monitorear el desempeño del programa.

LIMITACIONES Y SUPUESTOS EMPLEADOS

La información que alimenta el indicador se obtiene a través de una Escala de Desarrollo Infantil (ESDI), específicamente a través de la aplicación de cada una de sus dimensiones. Una prueba de tamizaje es una evaluación breve cuyo principal objetivo es identificar niños que están en riesgo de tener algún problema en una o más dimensiones del desarrollo. Las dimensiones que se evalúan son: i) Comunicativa/lenguaje, ii) motora (fina y gruesa), iii) cognitiva, y iv) socio-emocional.

Es importante mencionar que la aplicación del ESDI, se inició el año 2015, por lo que no es posible obtener cifras de años anteriores.

En los años 2015 y 2016 una limitante fue la aplicación de la ESDI a nivel censal, considerando que requirió la movilización de todo el personal de campo del programa, lo cual impactó en la realización de otras actividades.

Si bien la prueba tiene confiabilidad, validez de contenido y baremos, no cuenta con validez concurrente. Su proceso de calibración se proyecta tener para Julio de 2018.

Supuestos

El instrumento ESDI es aplicado adecuadamente de forma homogénea según el procedimiento establecido en el Manual de aplicación de la ESDI. La técnica de medición prioritaria es la observación y registro de las conductas de la niña o niño frente a las situaciones que se dan de manera espontánea en los momentos de cuidado y juego en los Servicios de Acompañamiento a Familias Cuidado Diurno u otros espacios en los cuales el niño o la niña tenga las condiciones necesarias. Algunos ítems –debido a su complejidad– si es un servicio de Acompañamiento a Familias serán medidos a partir del

reporte del Cuidador Principal (mamá/papá) y si es un servicio de Cuidado Diurno serán medido a partir del reporte de la Madre Cuidadora.

PRECISIONES TÉCNICAS

- El indicador se mide mediante la Escala de Desarrollo Infantil- (ESDI). Las dimensiones que se evalúan son: i) Comunicativa/lenguaje, ii) motora (fina y gruesa), iii) cognitiva, y iv) socio-emocional.
- Es aplicada por el Acompañante Técnico.
- Se aplica a niños y niñas de 1 a 36 meses, cada mes tiene una cantidad de ítems diferente de acuerdo a la edad en meses del niño o niña y a cada una de las dimensiones del desarrollo.
- La aplicación del instrumento puede ser individual o en pares de manera simultánea.
- La aplicación del instrumento se realiza por observación y por reporte. La técnica de medición prioritaria es la observación y registro de las conductas de la niña o niño frente a las situaciones que se dan de manera espontánea en los momentos de cuidado y juego en los Servicios de Visitas al Hogar, de Cuidado Diurno u otros espacios en los cuales el niño o la niña tenga las condiciones necesarias (pág. 18). Algunos ítems –debido a su complejidad– serán medidos a partir del reporte de la mamá/papá, si es un servicio de visita al hogar y de la madre cuidadora si es un servicio de cuidado diurno.
- Existen 02 posibles calificaciones:
 SI: indica que el niño/a logró el ítem. Esto es igual a uno “1”
 NO: indica que el niño/a está en proceso de lograr el ítem. Esto es igual a “0”
- La prueba tiene 2 tipos de baremos:
 - o Baremos para niñas y niños de 1 a 5 meses
 - o *Baremos para niñas y niños de 6 a 36 meses*

MÉTODO DE CÁLCULO

*Fórmula: (A/B)*100*

A: Número de niños menores de 36 meses de edad, que cumplen los estándares de desarrollo de acuerdo a su edad en la dimensión de comunicación de la prueba ESDI respecto a los baremos del Programa

B: Número total de niños evaluados en la dimensión de comunicación de la prueba ESDI

PERIODICIDAD DE LAS MEDICIONES

Anual

FUENTE DE DATOS

Sistema de Información del PNCM – Aplicativo Tablet – Escala de Desarrollo Infantil

BASE DE DATOS

Base de datos ESDI del Sistema de Información del Programa Nacional Cuna Más

Nombre de Base de Datos: APP_MONITOREO

Tipo de Base de Datos: Relacional-Dinámico “Oracle 11G”

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Ficha de registro ESDI.

NIÑA Y NIÑO DE 9 MESES DE EDAD

DIMENSIÓN / Subdimensión / ítem [26] _____

[3] COMUNICATIVA [3]

3.1 PRE-VERBAL / VERBAL _____

- 3.1.15 Usa tres palabras para dejarse entender. Sí No
- 3.1.16 Usa dos palabras para dejarse entender.. Sí No
- 3.1.17 Para pedir cosas o para llamar la atención del adulto, usa señales no verbales..... Sí No

MARCAR
SÍ NO

 
Obs. Reporte

SINTAXIS

```

select
T2.SERVICIO_ID,T2.SERVICIO,T2.FECHA_VISITA,T2.DNI_NINIO,T2.APELLIDO_PA
TERNO_NINIO,T2.APELLIDO_MATERNO_NINIO,T2.NOMBRES_NINIO,T2.REGISTR
O_FICHA_ID,T2.NINIO_EDAD_ACTUAL,
T2.COMUNICACION,
(
select CAT.NOMBRE AS CATEGORIA
from RANGO_COTEJO@LINK_COTEJO RC
INNER JOIN CATEGORIA_COTEJO@LINK_COTEJO CAT ON
RC.CATEGORIA_COTEJO_ID=CAT.ID
WHERE RC.DIMENSION_COTEJO_ID=3 AND
RC.EDAD_MESES=T2.NINIO_EDAD_ACTUAL AND RC.SERVICIO_ID=3 AND
(RC.VALOR_MINIMO<=ROUND(T2.COMUNICACION*100) AND
RC.VALOR_MAXIMO>=ROUND(T2.COMUNICACION*100))
) AS BAREMO_COMUNICACION
FROM

(
select S.SERVICIO_ID,S.NOMBRE AS
SERVICIO,RF.FECHA_VISITA,FC.DNI_NINIO,FC.APELLIDO_PATERNO_NINIO,FC.A
PELLIDO_MATERNO_NINIO,FC.NOMBRES_NINIO,RF.REGISTRO_FICHA_ID,trunc((
months_between(RF.FECHA_VISITA, FC.FECHA_NACIMIENTO)))
NINIO_EDAD_ACTUAL,
CAST(sum(case when PC.num1=3 and (RL.VALOR=1 OR RL.VALOR=2) THEN 1
ELSE 0 END)/sum(case when PC.num1=3 THEN 1 ELSE 0 END) AS NUMBER(3,2))
AS COMUNICACION

from REGISTRO_FICHA@LINK_COTEJO RF
INNER JOIN FICHA_COTEJO@LINK_COTEJO FC ON
FC.REGISTRO_FICHA_ID = RF.REGISTRO_FICHA_ID
INNER JOIN APP_MASTER.SERVICIO_UNIDAD@LINK_COTEJO SU
ON RF.SERVICIO_UNIDAD_ID = SU.SERVICIO_UNIDAD_ID
INNER JOIN APP_MASTER.SERVICIO@LINK_COTEJO S ON
SU.SERVICIO_ID = S.SERVICIO_ID
LEFT OUTER JOIN pregunta_cotejo_edad PC ON
PC.EDAD=trunc((months_between(RF.FECHA_VISITA, FC.FECHA_NACIMIENTO)))
FULL OUTER JOIN RESPUESTA@LINK_COTEJO RL ON
(PC.pregunta_id=RL.PREGUNTA_ID and
RL.REGISTRO_FICHA_ID=RF.REGISTRO_FICHA_ID AND RL.ACTIVO='1')

where EXTRACT(MONTH FROM RF.FECHA_VISITA)>=8 and
EXTRACT(YEAR FROM RF.FECHA_VISITA)>=2016

GROUP BY
S.SERVICIO_ID,S.NOMBRE,RF.FECHA_VISITA,FC.DNI_NINIO,FC.APELLIDO_PATE
RNO_NINIO,FC.APELLIDO_MATERNO_NINIO,FC.NOMBRES_NINIO,RF.REGISTRO
_FICHA_ID,RF.FECHA_VISITA,FC.FECHA_NACIMIENTO
) T2

```


Conclusiones

Con relación a las conclusiones se detallan lo siguiente:

- El programa presupuestal 098 “Programa Nacional Cuna Más” nace como respuesta del Estado frente al bajo nivel de desarrollo infantil de los niños y niñas menores de 36 meses que viven en situación de pobreza y pobreza extrema, lo cual se encuentra alineado a las acciones del Estado para la modernización de la gestión pública.
- Efectuar el diagnóstico y análisis del clima organizacional resulta importante a la hora de tomar decisiones, porque permitirá distinguir las fortalezas con las que se cuenta una organización y los puntos que están requiriendo progresos, desde la perspectiva de las personas que la integran.
- En adición a ello, se constituye en un instrumento de gestión, cuyos indicadores contribuirán a la mejora continua de todos los procesos del PNCM, aportando mejoras en la programación, ejecución y seguimiento de las líneas de acción que se establezca a nivel estratégico y operativo, lo cual derivará en un mejor uso de los recursos y en la calidad del gasto público.
- La percepción que los trabajadores construyan respecto al PNCM influirá estrechamente en su motivación, rendimiento y productividad.
- Asimismo, la manera en que las personas se identifican y comprometen con los objetivos de la organización implica que están percibiendo que se les está brindando seguridad material y asegurando en alguna medida, el respectivo acompañamiento en su expectativa de desarrollo profesional.

- El monitoreo y evaluación tienen por finalidad generar información, conocimientos y aprendizaje dirigidos a alimentar la toma de decisiones oportunas y pertinentes garantizando los resultados esperados.
- En el entorno público local SERVIR ha establecido el modelo conceptual para implementar proceso de Clima Organizacional en la “Guía para la gestión de proceso de Cultura y Clima Organizacional en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos”, documento aprobado mediante Resolución N° 150.2017-SERVIR -PE.
- El referido documento es un auto instructivo que tiene por objetivo establecer los criterios generales y específicos sobre las diferentes etapas a tener en cuenta por las entidades públicas para la implementación de sus respectivos procesos de clima organizacional.
- La propuesta para la implementación del proceso de clima organizacional del presente trabajo toma los elementos conceptuales definidos por SERVIR para generar herramientas efectivas que permitan promover un ambiente de trabajo agradable que propicie el desarrollo del potencial de los/las servidores/as del PNCM para que esto a su vez genere servicios de calidad que agreguen valor público a la sociedad.

Recomendaciones

- Dada la problemática identificada en el presente trabajo, se recomienda implementar el proceso de ~~la propuesta de implementación y medición~~ del clima organizacional en el PNCM y darle sostenibilidad en el tiempo, para generar valor público a la sociedad, a fin de que forme parte de la gestión de programa presupuestal 098 “Programa Nacional Cuna Más”.
Asimismo, para mantener la objetividad de este proceso, se recomienda que la medición del clima organizacional sea efectuada a través de un consultor y/o entidad externa, toda vez que de esa forma se obtendrá un mayor flujo de información, favoreciendo que los trabajadores expresen sus impresiones sin ningún tipo de condicionamiento o sesgo en todas las dimensiones propuestas.
- Se recomienda la implementación de las estrategias para optimizar el uso de los recursos públicos en los productos del referido programa, cuya contribución redundara en el valor público de las personas que acceden a los servicios de salud del PNCM, cuya principal dificultad está representada por el bajo nivel de desarrollo infantil de los niños y niñas menores de 36 meses que viven en situación de pobreza y pobreza extrema.
- Para revertir esta problemática se plantea la implementación del proceso de medición del clima organizacional en el PNCM mediante la elaboración de una Directiva que permita establecer el marco metodológico, un plan de difusión que pueda llegar a todos los trabajadores con el mensaje adecuado y establecer una matriz de seguimiento y monitoreo que facilite la adopción de las medidas que contribuyan a la mejora continua, de manera oportuna.
- Los productos y sus actividades recomendadas son viables, toda vez que serán implementadas con cargo al presupuesto asignado al PNCM y conducidos por la Oficina de Recursos Humanos.

- Producto del empoderamiento que ha delegado el ente rector SERVIR, la Oficina de Recursos Humanos del PNCM realizará el monitoreo de la implementación de esta propuesta, disponiendo la elaboración de las normas complementarias que correspondan, como parte de la dinámica de cambio actual y gestionará su aprobación ante los órganos competentes.
- Para el monitoreo y evaluación que realiza la Oficina de Recursos Humanos del PNCM, se hace necesario contar con una herramienta que facilite la información en tiempo real, a fin de que se pueda analizar el avance de metas físicas de los productos propuestos, así como el detalle de las adquisiciones que se realizan con el presupuesto del programa presupuestal.
- Impulsar iniciativas administrativas en materia de recursos humanos, a partir del análisis periódico del entono.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, B; Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. Revista IIPSI, 13(1), pp 163-172. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/3744/3006>
- Agencia de Evaluación y calidad. Encuesta de Clima Laboral 2016 AEVAL Informe de Resultados, 2016. España. Ministerio de Hacienda y Función pública. Recuperado de: http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/agencia/Informe_Encuesta_de_Clima_Laboral_2016.pdf
- Aliaga, A; Jaure, A & Morales,O. (2018). La gestión del clima organizacional: desarrollo de un modelo de diagnóstico diseñado para el área comercial de una empresa mayorista del sector tecnológico, utilizando la metodología Design Thinking (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11877>
- Autoridad del Servicio Civil (SERVIR). Guía para el proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE. Recuperado de: <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res150-2017-SERVIR-PE.pdf>
- Beltrán, E & Palomino, M. (2015). Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral (Tesis de postgrado). Universidad del Pacífico. Lima https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1022/Enrique_Tesis_m_aestria_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernal, I; Pedraza, N; Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Estudios Gerenciales. 31. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf>

- Cárdenas, L; Arciniegas, Y & Barrera, M. (2015). Modelo de Intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), pp 121-127. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Florez, J. (1992). *Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Perú: San Marcos Naciones Unidas
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, 11(4), pp 97-113. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/798/79801108.pdf>
- Gonzales, F. (2017). Por qué medir el clima organizacional. *Revista de Negocios del IEEM*. Recuperado de <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-febrero-2017-RRHH.pdf>
- Great Place to Work. (2019). *Suplemento Mejores lugares para Trabajar*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/images/publications/reports/Suplemento-Las-Mejores-Peru-2019.pdf>
- Guillén G. y Guil B. (2000) *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=1880>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hernández, R; Méndez, S & Contreras, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), pp 229-257. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v59n1/v59n1a10.pdf>

- Info Capital Humano. (2016). Satisfacción Laboral: El 76% de peruanos no es feliz en su trabajo. Recuperado de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/satisfaccion-laboral-el-76-de-peruanos-no-es-feliz-en-su-trabajo/>
- Llanos, M. (2014). Diagnostico institucional del servicio civil en América Latina: Brasil. BID. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Diagn%C3%B3stico-institucional-del-servicio-civil-en-Am%C3%A9rica-Latina-Brasil.pdf>
- Manual de uso de Cuestionario SUSESO – ISTAS 21. (2013). Recuperado de <http://www.ist.cl/wp-content/uploads/2016/08/MANUAL-breve-ISTAS-11-11-2013.pdf>
- Márquez, N. (2001). Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud. Rev Cubana Med Gen Integ. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252001000600014
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pons, F; Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. Rev Psicol trab organ, 48(2). Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622012000200002
- Presidencia de la República de Colombia. (26, mayo 2015). Reglamentario de Sector de Función Pública [1083]. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- Pucci, F; Quiñones, M. (2015). Uruguay: políticas públicas y regulación laboral. Cuadernos del Cendes, 32(89), 173-194. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082015000200008&lng=es&tlng=es

Randstad.(2020). Clima Laboral en tiempos de coronavirus. Recuperado de https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/clima-laboral-en-tiempos-de-coronavirus_494/

Secretaria de comunicaciones y transportes. (2019). Resultados de la Encuesta de clima y Cultura organizacional. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/537792/ECC0_2019_PTCC_O_2020.pdf

Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. Rev Cubana Salud Pública, 43(1). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000100006

Anexos

Anexo 01: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos De La Intervención	Actividades	Productos	Conclusión	Recomendación
Bajo nivel de desarrollo infantil de los niños y niñas menores de 36 meses que viven en situación de pobreza y pobreza extrema	Niños y niñas menores de 36 meses expuestos a prácticas de cuidado y aprendizaje que no favorecen el desarrollo infantil	-Elaborar una directiva para la implementación del proceso de Clima Organizacional.	-Directiva para la implementación del Proceso de Clima Organizacional.	-Efectuar el diagnóstico y análisis del clima organizacional permitirá distinguir las fortalezas y los puntos que están requiriendo progresos.	- Se recomienda la implementación de las estrategias para optimizar el uso de los recursos públicos en los productos del referido programa, cuya contribución redundara en el valor público de las personas que acceden a los servicios de salud del PNCM
Restricciones de tiempo de los padres para el cuidado y/o niño(a) bajo el cuidado de personas no idóneas en ausencia de sus padres	Niños y niñas bajo el cuidado de personas idóneas en ausencia de sus padres	- Elaborar un plan de difusión de la Directiva para la implementación del proceso de Clima Organizacional.	- Plan de difusión de la Directiva para la implementación del Proceso de Clima Organizacional.	Los indicadores contribuirán a la toma de decisiones del PNCM, en cuando a la programación, ejecución y seguimiento de las líneas de acción que se establezca, lo cual derivará en un mejor uso de los recursos y en la calidad del gasto público.	- Para revertir esta problemática se plantea la implementación del proceso de medición del clima organizacional en el PNCM mediante la elaboración de una Directiva que permita establecer el marco metodológico, un plan de difusión que pueda llegar a todos los trabajadores con el mensaje adecuado y establecer una matriz de seguimiento y monitoreo que facilite la adopción de las medidas que
Insuficiente conocimiento de los padres / cuidadores sobre períodos sensibles, prácticas de crianza, y uso de espacios físicos para favorecer el desarrollo	Suficiente conocimiento de los padres / cuidadores sobre prácticas de cuidado y aprendizaje y uso de espacios físicos que favorecen el desarrollo infantil	- Establecer una matriz de seguimiento y monitoreo.	- Matriz para el seguimiento y monitoreo de la Implementación de Clima Organizacional en el Programa Nacional Cuna Más.		

					contribuyan a la mejora continua, de manera oportuna.
--	--	--	--	--	---

Anexo 02: Glosario Términos

Clima Organizacional. - se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

Gestión de Recursos Humanos. - es la función dentro de una empresa que se centra en el reclutamiento, en la gestión y en la dirección de las personas que trabajan en una empresa.

Comunicación Descendente. - se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus administradores o a otros que ocupan puestos más altos dentro de la organización.

Árbol de Problema. - es una ayuda importante para entender la problemática que debe resolverse. En este esquema tipo árbol se expresan las condiciones negativas detectadas por los involucrados relacionadas con un problema concreto (en una sucesión encadenada tipo causa/efecto)

ENAHO. - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza, producido por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

ENDES. - Encuesta Demográfica y de Salud Familiar, es una de las investigaciones estadísticas más importantes que ejecuta de manera continua el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Entorno Organizacional. - es un conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización y que tiene influencia suficiente sobre la misma para afectar sus operaciones. Estas fuerzas están en un continuo cambio, por lo que presentan a la organización oportunidades y amenazas.

Programa Presupuestal. - Es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos (bienes y servicios), para lograr un Resultado Específico a favor de la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de la política pública.

Unidad Técnica De Atención Integral – Equipo SAF

Es la Unidad encargada de diseñar, dirigir, monitorear y evaluar los procesos relacionados a la organización, instalación y funcionamiento del servicio de

Acompañamiento a Familias que comprende las Sesiones individualizadas y las Sesiones de Socialización.

Es la responsable de brindar lineamientos técnicos y normativos a las Unidades Territoriales para la gestión del servicio, realiza el acompañamiento, asistencia técnica y seguimiento a la ejecución de las actividades.

Así como gestionar y/o ejecutar los recursos presupuestales para el desarrollo de las actividades vinculadas al servicio."

Unidad Territorial

Es el equipo de trabajo encargado de la ejecución de las actividades orientadas a la prestación de los servicios del Programa, en el marco de los criterios y mecanismos establecidos por las Unidades competentes y en cumplimiento de las políticas y lineamientos dictados por la Dirección Ejecutiva.

Implementan los lineamientos y ejecutan los recursos presupuestales emitidos por la Unidad Técnica de Atención Integral para la prestación directa del Servicio (operatividad) y realizan el seguimiento a su implementación a través de los Comités de Gestión.

Actores Comunales/ Comités de Gestión

Los Comités de Gestión, es instancia de representación de la población a nivel comunal o local que tiene como función la implementación y funcionamiento del servicio en el ámbito de intervención territorial. Está integrado por actores comunales que son miembros reconocidos y propuestos por la comunidad y que asumen roles referidos a la administración de los servicios, vigilancia y acompañamiento a las familias. Tienen el acompañamiento estable de un profesional asignado por el Programa.

Comunicación. - Esta práctica debe ser abordada con intencionalidad desde la gestación dentro del entorno familiar.

Interacción. - Práctica que favorece el desarrollo psicosocial en el niño desde edades tempranas en situaciones y actividades cotidianas propias de cada familia.

Juego. - Práctica que promueve la actividad espontánea y placentera del niño en situaciones cotidianas

La motricidad fina. - es una sub-dimensión que abarca habilidades que los niños van adquiriendo para poder tocar, palpar, manipular, explorar, construir, transformar en interacción con el entorno, habilidades básicas que son precedentes del dibujo y la escritura.

Anexo 03: Directiva “Gestión del Proceso del Proceso de Clima Organizacional en el Programa Nacional Cuna Más – PNCM”

	<p>Código: Versión: Páginas: Resolución: Fecha de Aprobación:</p>
---	--

PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS
MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL

DIRECTIVA

“GESTIÓN DEL PROCESO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS - PNCM”

Etapa	Responsable	Visto Bueno y Sello
Formulado por:	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx Jefe de la Unidad de Gestión del Talento Humano.	
Propuesto por:	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx Jefe de la Unidad de Gestión del Talento Humano	
Revisado por:	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx Jefe de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	
	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx Jefa de la Unidad de Asesoría Jurídica	
Aprobado por:	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx Director Ejecutivo	

	PLAN DE BIENESTAR SOCIAL 2020	Código	S02.UGTH.PL.001
		Versión	00
		Página	2 de 25

I. ANTECEDENTES

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, mediante Directiva N° 2-2014-SERVIR/GDSRH “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”, aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, estipula que este Sistema está conformado por siete (07) subsistemas, siendo uno de ellos el de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, en el cual comprende el proceso de Clima Organizacional.

El Programa Nacional Cuna Más es un programa focalizado adscrito al Ministerio de Inclusión y Desarrollo Social creado mediante Decreto Supremo N° 003-2012-MIDIS.

Asimismo, mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 1036-2017-MIDIS-PNCM se aprueba el Reglamento Interno de Servidores Civiles, cuyo artículo 81° señala que el Programa y sus servidores deben propiciar y sostener un adecuado clima laboral centrado en la armonía, basado en la colaboración mutua, reconociendo y respetando los derechos de los demás en beneficio de una efectiva integración y una eficiente cultura organizacional.

II. OBJETIVO

3.1. Objetivo General

La presente directiva tiene por objetivo establecer los lineamientos para la gestión del Proceso de Clima Organizacional, del Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, lo cual contribuye a la mejora continua en la gestión de los recursos humanos en el PNCM.

III. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva son de aplicación al personal de la Sede Central y Unidades Territoriales, así como de los Comités de Gestión del Servicio de cuidado del PNCM.

IV. BASE LEGAL

1. Ley N° 29792, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
2. Decreto Supremo N° 003-2012-MIDIS, que crea el Programa Nacional Cuna Más, modificado mediante Decreto Supremo N° 014-2017-MIDIS.
3. Resolución Ministerial N° 274-2017-MIDIS, que aprueba el “Manual de Operaciones del Programa Nacional Cuna Más”.
4. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR/PE, que formaliza la aprobación de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas”.
5. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR/PE, que aprueba la Guía para la gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos”
6. Resolución de Dirección Ejecutiva N° 1036-2017-MIDIS/PNCM, aprueba el Reglamento Interno de Servidores Civiles del Programa Nacional Cuna Más.

V. DEFINICIONES

Para efectos de la presente Directiva se consideran las siguientes definiciones:

5.1. Clima Organizacional

Orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo. Comprende el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la

medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.

5.2. Ciclo de Trabajo del Clima Organizacional

La gestión del clima organizacional tiene un período de un año (12 meses), a partir de la fecha de inicio definida por la entidad (siempre que reúnan las condiciones necesarias para su implementación), coincidiendo de preferencia con el inicio del año fiscal.

5.3. Medición de Clima Organizacional

La encuesta de clima organizacional permite medir el nivel de satisfacción del personal en general.

5.4. Gestalt¹:

Es un término alemán que referencia el holismo. Implica analizar los sistemas como un conjunto o un “todo”. En la psicología organizacional es usado en encuestas de clima para medir la percepción general que tiene un servidor de su entidad, que suele ser más emocional que racional.

5.5. Top Two Box

Se refiere a la suma de las opciones top o superiores (las opciones 4 y 5 de la escala Likert son sumadas y se traducen en “Favorabilidad”).

5.6. Bottom Two Box

Se refiere a la suma de las opciones bottom o inferiores (las opciones 1 y 2 de la escala Likert son sumadas y se traducen en “No Favorabilidad”).

5.7. Compromiso (Engagement)

¹ Ramos Moreno, D. C. (2012). El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.

Es usado en el mundo organizacional para hacer referencia al nivel de compromiso, apego, implicación y lealtad que tiene un colaborador a su entidad.

VI. CONTENIDO:

6.1. PLANIFICACIÓN

6.1.1. Sensibilización con la Alta Dirección

Es la sensibilización que deberá realizar con la Alta Dirección sobre lo que vendrá a ser la Gestión del Clima Organizacional, con el objetivo de buscar el compromiso de la Alta Dirección, la Oficina de Recursos Humanos deberán realiza un comité de inicio de gestión anual de clima organizacional.

6.1.2. Adecuación de la encuesta de clima organizacional

La Oficina de Recursos Humanos de las entidades públicas y el comité de gestión de clima organizacional deberán analizar la relevancia de cada una de las dimensiones planteadas y el desempeño deseado en cada una.

El Modelo de Encuesta de Clima Organizacional considera dimensiones y subdimensiones, tales como:

- Orientación Organizacional
- Administración del Talento Humano
- Trabajo en Grupo
- Estilo de Dirección
- Engagement

Puede plantearse por cada dimensión dos enunciados que caractericen los escenarios extremos (positivo y negativo) con los cuales evaluar el desempeño de cada dimensión.

6.1.3. Preparación técnica para la medición de clima organizacional

La preparación para el diagnóstico de Clima Organizacional a realizarse define el método para realizarse la medición. En el Programa Nacional Cuna Más, la aplicación será mixta, es decir presencial y virtual.

Para lo cual, será necesario definir quienes realizarán el trabajo operativo de realizar la encuesta. Se identificará al grupo de servidores que aplicarán una encuesta virtual y el grupo que aplicará la encuesta presencial.

Asimismo, se definirá a los responsables de la realización de la encuesta y tabulación de resultados, el siguiente factor a tener en cuenta será la planificación, estimación y adquisición de los recursos requeridos para la realización de la encuesta. Por ejemplo: ordenadores, lapiceros, hojas de papel, impresoras, mesas, carpetas, sillas, salones, etc.

Luego de ello, se deberá definir el espacio físico en el cual se realizará la encuesta.

6.1.4. Selección de muestra

Con todos los aspectos técnicos listos para la encuesta, será conveniente definir la cantidad de personas a las cuales se deberá aplicar la encuesta.

En la medida de lo posible, y por práctica generalizada las entidades aplican la encuesta a la totalidad de los servidores de la organización.

Sin embargo, existen algunos criterios que la entidad puede tomar en cuenta para la aplicación de la medición del clima, como:

- Tiempo de permanencia en la entidad, lo recomendable para las mediciones de clima organizacional es que los participantes tengan al menos de 3 a más meses de permanencia.
- Las modalidades formativas, a decisión de la entidad podría incluirlos en la aplicación de la encuesta de clima organizacional.

En caso se opte por alguno de los criterios, es recomendable que estos criterios estén plenamente identificados para que sean considerados al momento de procesar los datos sociodemográficos. De esta manera, se podrá exceptuar del procesamiento y resultados generales, de corresponder.

Definición de la muestra mínima

La muestra mínima representativa se realiza con un intervalo de confianza al 95%. El margen de error es a criterio del investigador, sin embargo, se recomienda entre 2% a 5%. La fórmula es la que se muestra a continuación²:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N=Tamaño de la población

Za=1.96 (Nivel de confianza al 95%)

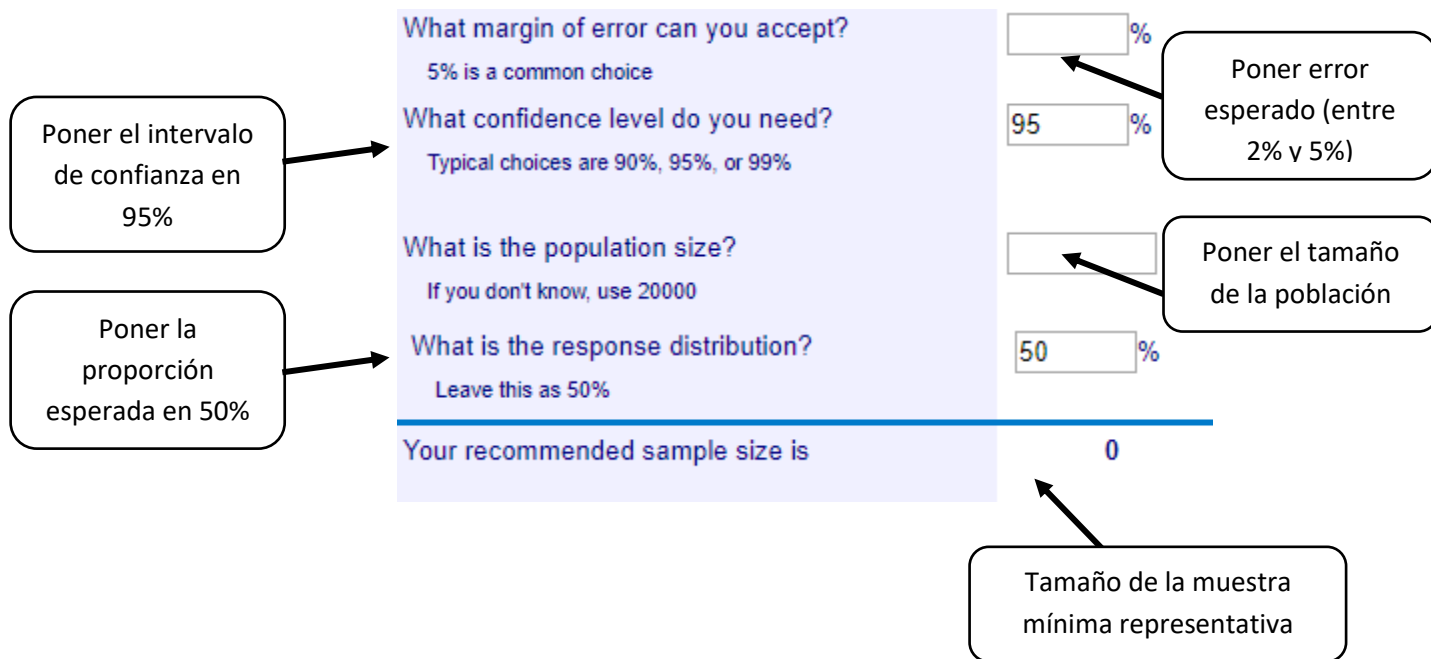
p=0.5 (Proporción esperada)

q=0.5 (1-p)

d=precisión o error esperado (entre 2% y 5%)

Se podrá usar cualquier aplicación virtual para realizar el cálculo, a manera de ejemplo se presenta el siguiente link: <http://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm>

² Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. *Universidad Rafael Landívar: Boletín electrónico [en línea]*. Disponible en: http://www.fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin02/URL_02_BAS02.pdf



Definición de Plazos

Se procede a realizar una planificación de las fechas y momentos en los cuales se realizará la encuesta, tomando en cuenta los tiempos detallados en el cronograma que se adjunta como anexo a la presente Directiva.

6.2. INTERVENCIÓN

6.2.1. Medición de Clima Organizacional

Se procederá a la realización de una encuesta con el objetivo de medir la situación en la que se encuentra el Clima Organizacional en la entidad.

6.2.1.1. Aspectos técnicos:

- **En caso de la aplicación virtual**

Se debe decidir qué tipo de aplicativo utilizar, un aplicativo de encuestas gratuito, que permiten crear un cuestionario en la web y luego permite descargar la base de datos de respuestas.

Coordinar con la persona de sistemas y/o proveedor las características del aplicativo.

Hacer entrega a la persona de sistemas y/o proveedor la encuesta, la escala de respuesta, los logos, instrucciones, encabezado, entre otros.

Se debe hacer entrega de la base de datos con la información completa de los participantes y sus correos electrónicos, de manera que se puedan enviar las invitaciones personalizadas.

Se deberá realizar un instructivo que cuente con todas las pantallas del aplicativo online donde se indique paso a paso lo que se debe realizar.

Además, se pueden tener las siguientes consideraciones:

- **Al inicio de la aplicación:**

De preferencia, las invitaciones personalizadas deben ser enviadas por correo electrónico el mismo día de inicio de la aplicación.

La persona encargada del proceso deberá monitorear, exhaustivamente, el sistema el primer día de aplicación; de modo que pueda verificar si las invitaciones llegaron oportunamente y los servidores están ingresando a llenar la encuesta.

El encargado deberá estar atento al correo y teléfono de consultas con el objetivo de brindar respuestas a tiempo.

- **Durante la aplicación:**

Estar alerta a cualquier tipo de inconveniente y/o requerimiento de los participantes.

Diariamente hacer seguimiento del avance de la encuesta, de manera que los órganos, gerencias, direcciones o áreas con menor participación puedan ser motivadas y alentadas para que participen. El objetivo es observar el porcentaje de avance con respecto a la muestra esperada. El número de participantes irá aumentando a medida que más servidores ingresen al sistema para completar la encuesta. En el caso que no se tenga un porcentaje de participación representativo se podrá optar por ampliar el plazo de aplicación de la encuesta.

De acuerdo con la duración de la aplicación, la cual es aproximadamente de una semana, se recomienda realizar recordatorios que sean enviados al correo electrónico de los participantes que hasta el momento no hayan completado la encuesta en el sistema.

Descargar la base de datos de respuestas del sistema.

- **Después de la aplicación:**

Dar por concluida la encuesta formalmente.

Mandar un mensaje de agradecimiento

- **En caso de la aplicación presencial**

- **Antes de la aplicación:**

Separar con anticipación los espacios físicos a utilizar.

Velar por la limpieza y orden del lugar al momento que se lleve a cabo la aplicación.

La sala o ambiente debe ser un lugar cerrado y silencioso.

Tener los materiales con un día de anticipación:

Encuestas impresas: la cantidad de la muestra, más 10 encuestas adicionales.

Lápices: Todos tajados, con punta. La cantidad de la muestra, más 10 lápices adicionales.

Borradores: 1 para cada 20 participantes aproximadamente.

Tajadores: 1 para cada 20 participantes aproximadamente.

Lapiceros: Tener lapiceros de reserva, en caso algunos participantes se muestren suspicaces ante el llenado con lápiz.

Sobres: La cantidad que sea necesaria para el número de salas y horarios (01 sobre por cada uno). Una vez terminadas las encuestas, se escribe en los sobres el número de encuestas/hora/día/lugar de aplicación.

- **Al inicio de la aplicación**

Presentarse como el encargado de aplicar las encuestas, de ser el caso, indicar que habrá otras personas del equipo aplicando en otras sedes o áreas. El encargado podría ser un servidor de la ORH o un consultor externo.

Leer y/o explicar la consigna/instrucciones generales la cual está compuesta de los siguientes ejes básicos:

Presentación Inicial: recalcar las reglas del juego (objetivos de la medición, confidencialidad, anonimato, tiempo para contestar, entrevistas y/o grupos focales posteriores, entre otros).

Presentación de datos sociodemográficos: Se debe indicar qué datos deberán completar y recalcar que sólo se utilizarán con fines estadísticos para obtener microclimas.

Entregar la encuesta física y leer las indicaciones de marcado con ellos.

Asegurarse que en la sala solo se encuentre el encuestador y los participantes.

- **Durante la aplicación:**

El encuestador puede acercarse a los servidores que requieran su ayuda, más no inducir las respuestas.

Ante dudas sobre datos sociodemográficos, podrá convocar a quien tenga conocimiento sobre la base de datos de los participantes.

Si alguien requiere ayuda para la lectura, puede hacerlo. De preferencia agrupar a todos los servidores que lo requieran.

Cada aplicación deberá tener una duración de 25 a 30 minutos aproximadamente.

- **Después de la aplicación:**

Contar la cantidad de encuestas.

Colocar en un sobre las encuestas y anotar el día, hora, lugar y cantidad de encuestas en el sobre.

6.2.1.2. Tabulación de Resultados:

Para cada ítem consultado se seleccionarán las variables relevantes para análisis de cada dimensión. Por ejemplo: sexo, rangos de edad, nivel jerárquico, años de trabajo en la organización, entre otros. Las preguntas están divididas entre las cinco dimensiones de estudio sobre el Clima Organizacional.

Dimensiones	Subdimensiones	Ítems	Total
Orientación Organizacional	Diseño organizacional	1 a 4	4
	Comunicación interna	5 a 8	4
	Medio Ambiente Físico	9 a 12	4
Administración del Talento Humano	Equilibrio entre la vida personal y laboral	13 a 16	4
	Gestión del Recurso Humano	17 a 21	5
	Desarrollo profesional	22 a 24	3
	Capacitación	25 a 28	4
	Integridad	29 a 32	4
Trabajo en Grupo	Trabajo en equipo	33 a 36	4
	Relaciones entre áreas	37 a 40	4
	Relaciones interpersonales	41 a 44	4
Estilo de Dirección	Liderazgo	45 a 49	5
	Reconocimiento	50 a 53	4
	Trato justo e imparcialidad	54 a 58	5
Engagement	Orgullo y compromiso	59 a 61	3
	Satisfacción con el cargo	62 a 63	2
Gestalt	En general, diría que esta entidad es un buen lugar para trabajar.	64	1
Total			64

Es necesario crear códigos numéricos para las variables sociodemográficas, así como para las alternativas de respuesta a los ítems de la escala, así, por ejemplo:

Una vez que se han creado los códigos, para el caso de las encuestas simples impresas, no olvidar enumerar las encuestas en orden correlativo empezando por el número 1 hasta el total de encuestas válidas. Una encuesta es válida cuando se ha respondido más del 50% de la misma; en caso contrario se considera una encuesta inválida. Si una aplicación tuviera muchas encuestas inválidas, se deberá

revisar la muestra mínima representativa. Luego, se procede a elaborar la base de datos.

6.2.1.3. Elaboración de la base de datos de respuestas:

Se tiene que construir la estructura de la base de datos de acuerdo con los datos sociodemográficos e ítems correspondientes a la encuesta aplicada. A partir de los códigos creados, se procede a realizar el llenado de la base de datos. La información se ingresa en orden correlativo según la numeración de cada encuesta; esto permitirá que, si se identifica un error en la digitación en la base de datos, se tendrá que remitir a la encuesta original para identificar el dato correcto. La pregunta abierta deberá ser digitada.

En el caso de que no se haya contestado algún ítem, se debe dejar el espacio en blanco. Lo mismo si se contestó más de una opción en un mismo ítem.

Por último, tanto para la base de datos de respuestas de la aplicación virtual (online) como presencial (digitada), es necesario ordenar los ítems que conforman una misma dimensión y subdimensión.

6.2.1.4. Análisis estadístico

Para realizar cualquier procesamiento primero es necesario corroborar la confiabilidad de la escala y sus dimensiones para ver el nivel de consistencia o coherencia en las respuestas. Para ello, es necesario contar de preferencia con el programa estadístico SPSS en cualquiera de sus versiones.

6.2.1.5. Procesamiento de la información

Para procesar los resultados de la encuesta de clima se utiliza la metodología Top-Two-Box y Bottom-Two-Box. La encuesta cuenta con una escala Likert de 05 puntos que van

desde 1= “Totalmente en desacuerdo” a 5= “Totalmente de acuerdo”. Al marcar 1, significa que el servidor está Totalmente en Desacuerdo con la afirmación dada; por el contrario, de marcar 5 significaría que está Totalmente de Acuerdo con la afirmación dada.

6.2.1.6. Procesamiento de la pregunta abierta

Es necesario realizar un análisis que nos permita cuantificar la información de la pregunta abierta, para ello es necesario contar con una base de datos Excel, la cual contenga todos los comentarios que han sido escritos a manera de respuesta ante la pregunta planteada. Recuerde que si en una sola respuesta de una encuesta, hacen referencia a dos o más temas, se deberán digitar como comentarios separados, es decir, en dos o más celdas, de modo que el análisis cualitativo sea más preciso.

Una vez colocados los comentarios en esta base de datos, se deberá analizar uno por uno, identificando el tema al que hace referencia. De esta manera, se podrá ir determinando a qué subdimensión se podría relacionar o vincular el comentario. Para facilitar la clasificación, se tomará como referencia el modelo de clima organizacional, en que se detallan los ítems que corresponden a cada dimensión y subdimensión.

6.2.1.7. Medición cualitativa

Existen herramientas cualitativas complementarias que pueden ser aplicadas para validar o indagar a profundidad en aquellos aspectos que sean más importantes para la entidad, y que se considera, podrían tener mayor incidencia en el clima de la organización.

Estas herramientas son los grupos focales y las entrevistas individuales.

Respecto a las dos técnicas, una vez concluidas, se procede a analizar la información dada por los participantes. En este sentido, como primer punto se debe realizar una lectura general de todas las anotaciones, a fin de que se vaya identificando y distribuyendo los testimoniales de acuerdo con las dimensiones consideradas en el diagnóstico. Luego de esta lectura general, se procede a realizar el informe.

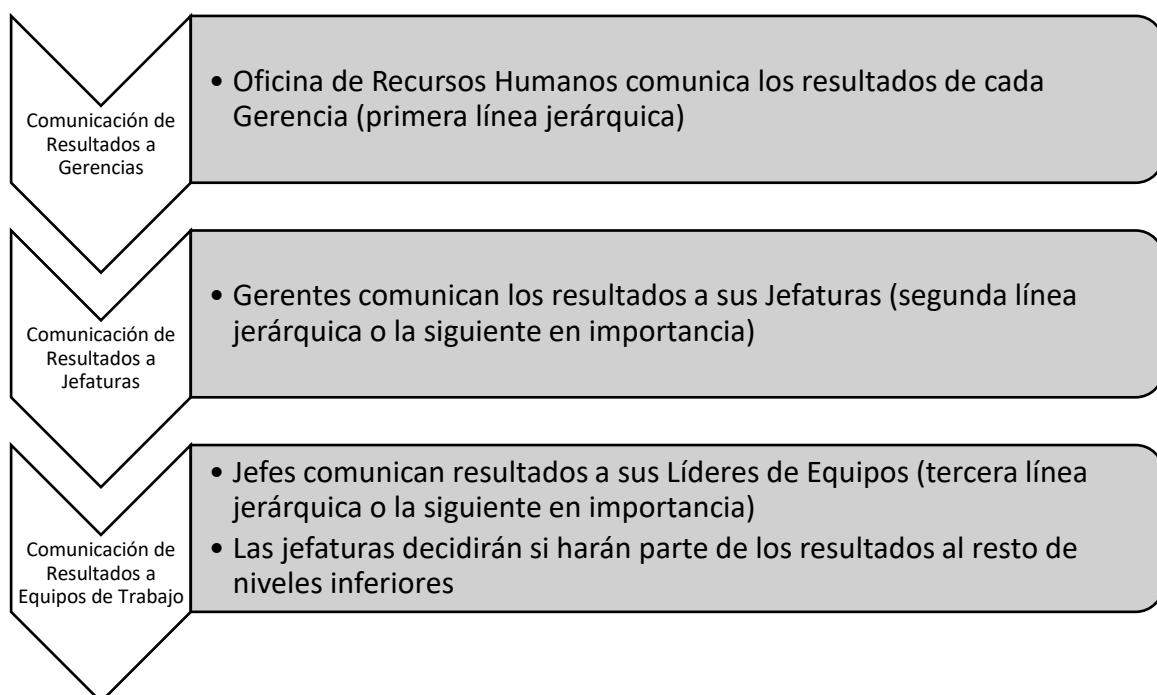
6.2.2. Elaboración del Informe de Diagnóstico de Clima Organizacional

Con todos los resultados tabulados se debe proceder a la redacción de un “Diagnóstico de Clima Organizacional”. El contenido debe considerar la siguiente estructura:

- **Introducción:** Es la presentación del informe y deberá contener los antecedentes y resumen de las acciones realizadas en el levantamiento de información del estudio.
- **Objetivo:** Colocar el objetivo general y los objetivos específicos del diagnóstico de clima organizacional.
- **Aspectos técnicos de la metodología e instrumentos de gestión:** En este apartado se indicará el diseño de la encuesta aplicada, así como el modelo, la confiabilidad y el tipo de metodología (Top-Two-Box).
- **Tablas de resultados:** Se presenta un gráfico de la satisfacción general, y un gráfico y tabla por dimensiones y subdimensiones.
- **Análisis de Resultados:** Análisis por dimensiones y subdimensiones, así también es importante realizar también un análisis por la subdimensión más alta y baja.
- **Conclusiones:** Se presentan los principales hallazgos. Así también fortalezas y áreas de oportunidad de la información cuantitativa.

6.2.3. Comunicación de Resultados

La comunicación de los resultados obtenidos en el documento “Diagnóstico de Clima Organizacional” será imperativo con el objetivo de tomar medidas que incidan en el clima. Es por ello, que la Oficina de Recursos Humanos deberá decidir, alineado con los objetivos que se tengan, a qué niveles jerárquicos se desea llegar. Se sugiere realizar una “comunicación descendente” de los resultados obtenidos.



6.2.4. Elaboración del Plan de acción de Clima

La Oficina de Recursos Humanos debe evaluar y debatir con el comité de clima organizacional los resultados y las observaciones recabadas en las actividades previas. Se deberá escoger aquellas en las cuales se desea incidir y definirse objetivos a lograrse en cada uno de los aspectos seleccionados.

Se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- La propuesta realizada por la ORH debe ser evaluada por el titular de la entidad y los órganos que corresponda para su aprobación.

- Se deben plantear acciones realistas.
- Definir acciones de corto plazo y mediano plazo.
- Definir a los responsables (una persona y máximo un corresponsable).
- Plazo.
- Definir un método o indicador de medición del éxito de la acción.
- Establecer un acuerdo con los líderes para que las acciones se lleven a cabo.
- Sistematizar los planes de acción en un informe.
- Definir un proceso para mantener a los servidores informados sobre el curso y la marcha de planes de acción de mejora.

6.2.5. Ejecución del Plan de acción

La Oficina de Recursos Humanos es la responsable de implementar los mecanismos/políticas/actividades/directivas señaladas en el Plan de Acción.

Estas están encargadas de la planeación, la gestión y la comunicación.

Las diversas áreas involucradas con los mecanismos/políticas/actividades/directivas implementadas deberán de facilitar en su implementación.

Será imprescindible que las jefaturas/gerencias estén siempre al tanto de los plazos de implementación definidos por las Oficinas de Recursos Humanos.

6.3. EVALUACIÓN

Se debe monitorear de manera exhaustiva la implementación de los planes de acción propuestos, para lo cual se realiza la revisión de los resultados de las acciones realizadas.

Asimismo, al finalizar la ejecución del Plan de Acción, la Oficina de Recursos Humanos, deberá recabar información que facilita la evaluación de los mecanismos / políticas / actividades / directivas implementados. La información deberá permitir calcular los indicadores de efectividad definidos en el documento "Plan de Acción".

Con los datos recabados, la Oficina de Recursos Humanos deberá evaluar el grado de impacto, positivo o negativo, que tuvo los mecanismos / políticas / actividades / directivas en los aspectos que se buscaron incidir.

Ejemplo:

Acción: Programa de mejora de sistemas de aire acondicionado

Descripción:

- Indicador:
% de Oficinas con sistema remodelado
- Desempeño:

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
0%	15%	17%	20%	25%	31%	40%	45%	51%	55%	60%	68%

- Evaluación:
Se fijó en el Plan de Acción realizar trabajos técnicos de mejora o cambio de los sistemas de aire acondicionado de al menos el 50% de las oficinas distribuidas a nivel nacional.

Al final del ciclo de trabajo, aunque con cierto retraso a mitad del primer semestre del ciclo, se alcanzó a superar lo esperado, llegando al 68% de las oficinas.

VII. RESPONSABILIDAD

7.1. El titular de la entidad:

- Fomentar y participar en la gestión de Clima Organizacional.
- Aprobar el Plan de acción de Clima Organizacional.

7.2. La oficina de recursos humanos:

- Dirigir la gestión de clima organizacional.
- Elaborar el Plan de acción de Clima Organizacional.

7.3. Funcionarios/as y/o directivos/as:

- Implementar el Plan de acción de clima organizacional.

7.4. Responsables de órganos y unidades orgánicas:

- Implementar el Plan de acción de clima organizacional.

VIII. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Justificación	Numeral o literal modificado	Unidad Responsable
00		Elaboración inicial del documento		UGTH

IX. ANEXOS

ANEXO 01: ENCUESTA DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIMENSIONES, SUBDIMENSIONES E ÍTEMS

Dimensión	Sub-dimensión	N°	Ítem
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	Diseño organizacional	1	El modelo de estructura organizacional contribuye al desarrollo de las actividades laborales.
		2	La organización y distribución del trabajo en mi área facilita el cumplimiento de mis funciones.
		3	Los procedimientos/procesos de trabajo están bien definidos.
		4	Me han comunicado con claridad los objetivos y metas anuales de mi área y cómo se vinculan al logro de objetivos de la entidad.
	Comunicación Interna	5	Los canales de comunicación están claramente identificados (Intranet, correo electrónico, revista, reuniones, etc.) para intercambiar la información en todos los niveles de la entidad.
		6	La información en mi entidad se recibe de manera oportuna
		7	La entidad nos comunica acerca de sus logros.
		8	Siento que puedo expresarme sin temor a la represalia
	Medio ambiente físico	9	En mi área (ambiente) de trabajo, la iluminación, ventilación y ruido son adecuados.
		10	Cuento con los equipos, las herramientas o los útiles de oficina necesarios para hacer bien el trabajo.
		11	Cuento con la infraestructura y el mobiliario (escritorio, casillero, silla, armario, entre otros) apropiado para el desarrollo de mi trabajo.
		12	El área donde trabajo está ordenada y limpia.
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Equilibrio entre la vida personal y profesional	13	Es posible desarrollar mis tareas o actividades dentro del horario de trabajo.
		14	Mi trabajo me permite atender asuntos personales de importancia.
		15	La carga de trabajo me permite dedicar tiempo suficiente a mi familia y asuntos personales.
		16	Mi jefe/a inmediato/a distribuye la carga de trabajo de forma equitativa entre los integrantes del equipo.
	Gestión del Recurso Humano	17	La oficina de recursos humanos gestiona un proceso de selección justo y transparente
		18	Al ingresar a mi entidad, recibí inducción general y específica.
		19	La oficina de recursos humanos gestiona adecuadamente los procesos del Sistema de Recursos Humanos como el de capacitación y desempeño
		20	La oficina de recursos humanos o la que haga sus veces fomenta una comunicación interna fluida
		21	La oficina de recursos humanos gestiona acciones para mejorar el Clima y la Cultura de la entidad.

	Desarrollo profesional	22	Mi jefe/a inmediato/a me da la oportunidad de lograr mi desarrollo profesional a través de mi trabajo.
		23	La entidad me da la oportunidad de aprender y ganar experiencia para mi desarrollo profesional.
		24	Mi jefe/a inmediato/a me ha explicado las expectativas que se tiene sobre mi desempeño.
	Capacitación	25	En la entidad existen las mismas oportunidades de capacitación para todos/as de acuerdo a los puestos que ocupamos.
		26	Las capacitaciones que recibo son suficientes para mi aprendizaje continuo.
		27	La capacitación que recibo me ha permitido mejorar mi trabajo.
		28	La capacitación del PDP responde a los requerimientos de los servidores.
	Integridad	29	Cumplo con las disposiciones legales del Estado y de mi entidad.
		30	Usualmente, me siento mal luego de hacer lo correcto.
		31	Soy una persona que trabaja bien en equipo, por eso cuando no se logran las metas de mi área, modifico algunos valores, para lograr el bien común.
32		En el cumplimiento de mi trabajo los resultados son lo más importante, a cualquier costo.	
TRABAJO EN GRUPO	Trabajo en Equipo	33	Mis compañeros/as de trabajo comparten información necesaria para el desarrollo de mis actividades.
		34	En el área cada uno asume la responsabilidad que le corresponde.
		35	En mi área nos organizamos para cumplir con nuestro trabajo y alcanzar nuestros objetivos.
		36	En mi área, todos/as tenemos buena disposición para asumir el trabajo extra cuando es necesario.
	Relaciones entre áreas	37	La comunicación y coordinación entre las diferentes áreas son fluidas y facilitan el trabajo.
		38	Las otras áreas responden de manera oportuna (rápida y eficaz) a las consultas o requerimientos de mi área.
		39	Los/las jefes/as de las diferentes áreas mantienen comunicación constante.
		40	Todas las áreas de la entidad trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos organizacionales.
	Relaciones interpersonales	41	En mi área, la comunicación es directa, sincera y abierta; se evita los rumores.
		42	Las actividades de integración que realizamos en mi área mejoran las relaciones interpersonales entre los /las servidores/as.
		43	En la entidad, todos/as los/las servidores/as se tratan con respeto, sin importar la raza, origen étnico, sexo, lugar de procedencia o religión.
		44	En mi área todos/as nos llevamos bien, lo que crea un grato ambiente de trabajo.

ESTILO DE DIRECCIÓN	Liderazgo	45	Mi jefe/a inmediato/a se comunica de manera clara y oportuna.
		46	Mi jefe/a inmediato/a muestra su apoyo y respaldo a su equipo.
		47	Mi jefe/a inmediato/a me da retroalimentación constante acerca de mi trabajo.
		48	Mi jefe/a inmediato/a promueve y fomenta el establecimiento de relaciones interpersonales positivas dentro del área.
		49	Mi jefe/a inmediato/a absuelve mis inquietudes y muestra interés por mis sugerencias.
	Reconocimiento	50	Mi jefe/a inmediato/a destaca los méritos y logros con mayor frecuencia, que los errores y las faltas.
		51	En mi área se destaca al servidor/a que hace más de lo que se le pide.
		52	Mi jefe/a inmediato/a me hace notar cómo contribuyo a los objetivos generales de la entidad.
		53	Mi jefe/a inmediato/a me felicita o reconoce cuando se realiza un buen trabajo.
	Trato Justo e imparcialidad	54	Mi jefe/a inmediato/a brinda buen trato independientemente del nivel del puesto, nivel socioeconómico, origen étnico o edad.
		55	En mi área, hombres y mujeres somos tratados por igual por nuestro jefe/a inmediato/a.
56		Cuando ocurre un problema en el área, mi jefe/a inmediato/a nos apoya para solucionarlo.	
57		Mi jefe/a inmediato/a no tiene favoritismo dentro de mi área.	
58		En la entidad se acogen las ideas de los/las servidores/as para mejorar el trabajo.	
ENGAGEMENT	Orgullo y compromiso	59	Entiendo y me siento comprometido(a) con el propósito de la institución "PNCM"
		60	Me siento orgulloso(a) de trabajar en la institución "PNCM"
		61	Quiero trabajar en esta institución por mucho tiempo
ENGAGEMENT	Satisfacción con el cargo	62	Me siento motivado(a) a hacer más de lo que exige mi puesto
		63	Mi puesto de trabajo me permite demostrar mis habilidades
Gestalt		64	En general, diría que esta entidad es un buen lugar para trabajar.

ANEXO 03: PLAN DE COMUNICACIÓN

I. Consideraciones

Se incluirá en el Plan de Comunicación Interna del PNCM la difusión de la implementación del proceso de Clima Organizacional de la entidad:

N°	ACCIONES	ACTIVIDADES	CANAL DE COMUNICACIÓN	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
1	Comunicación de Directiva	Sensibilización de los servidores sobre la Directiva de Clima Organizacional	Correo Electrónico Institucional Intranet		X											
		Implementación del proceso de medición				X	X	X	X	X						
2	Plan de Comunicación de Clima Organizacional	Intriga					X									
		Antes de la medición					X									
		Durante la medición						X								
		Después de la medición						X								

II. Objetivo

Conocer la percepción de los trabajadores respecto al ambiente laboral.

III. Mensaje

Activación

Previa a la aplicación de la “Encuesta de Clima Organizacional”, se realizará una campaña de activación entre los/las servidores/as de la entidad.

La campaña tiene como objetivo reforzar el conocimiento y el compromiso respecto a la aplicación de la “Encuesta”. Se realizarán dos campañas:

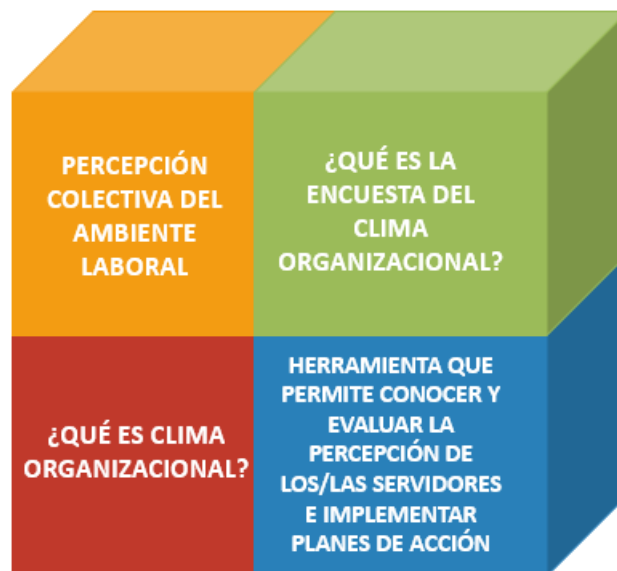


La Ruleta del Clima Laboral

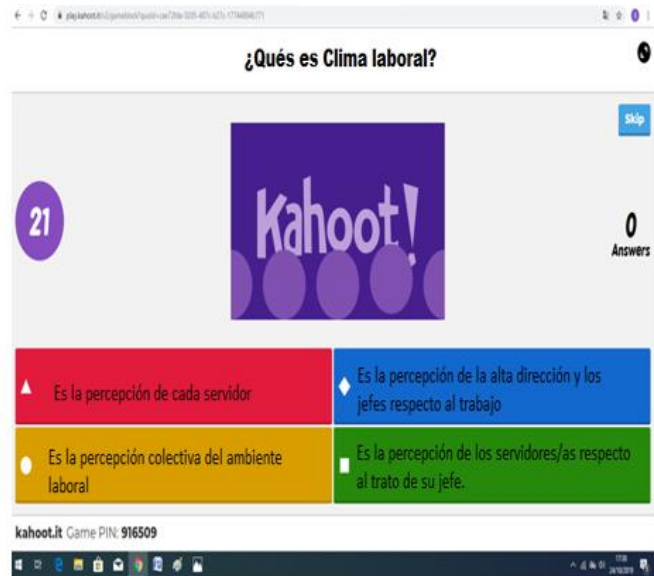
- ❑ Propuesta 1: Los/las servidores/as girarán la rueda y contestarán preguntas respecto al Clima Organizacional, tales como: ¿Qué es el clima organizacional? ¿Para qué sirve la Encuesta de Clima Organizacional?, entre otras.
- ❑ Propuesta 2: A través del aplicativo Quizizz y Kahoot

Match de Conocimientos

- ❑ Propuesta 1: Los/las servidores/as seleccionarán las tarjetas y las relacionarán acorde a los conceptos que se vinculan, ejemplo:



- Propuesta 2: Dado el contexto se podrá usar aplicaciones como Quizizz y Kahoot



Antes

- Durante la primera semana se realizará la campaña de intriga.



Durante

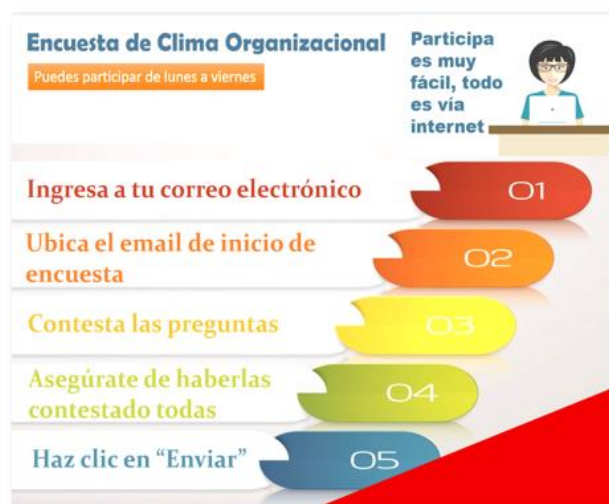
- ❑ La segunda semana se realizará la develación de la campaña y las instrucciones de como llenar la encuesta.
- ❑ Para la tercera semana se realizará la encuesta y el seguimiento del llenado de la misma, activaciones y agradecimiento por la atención.



DEVELACIÓN DE LA CAMPAÑA



EJECUCIÓN DE LA ENCUESTA



¡Tu participación marca la diferencia!
La meta de esta encuesta es que con tu aporte podamos desarrollar acciones positivas en la entidad
¡Para aprender a contestar la encuesta haz clic aquí!

Instructivo

Ingresa a este link con tu usuario y contraseña

hhh.//estudioclima.com/servir

Usuario: xxxx

Contraseña: xx

EJECUCIÓN DE LA ENCUESTA



Después

- La cuarta semana agradecimiento por su participación.
- En la quinta semana, se presentará los resultados.



IV. Cronograma

Semana 1

ACTIVIDADES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
MEDIO	Mail masivo		Mail masivo		Mail masivo
MENSAJE	¿Cuál es la temperatura ideal para ti?		Pronto mediremos la temperatura		Tu opinión es importante
INSTRUMENTO	Flyer		Flyer		Flyer
MOMENTO	09:00 Horas		16:00 Horas		09:00 Horas

Semana 2

ACTIVIDADES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
MEDIO	Mail masivo	Mail masivo	Presencial	Mail masivo	Mail masivo
MENSAJE	Develación de la campaña de intriga de estudio del Clima organizacional (¿Qué es?)	¿Cuándo se realizara? Y resaltar la importancia de la participación	Importancia de la medición del Clima Organizacional	Pieza gráfica del proceso, pasos para iniciar la encuesta	Tu participación es valiosa
INSTRUMENTO	Flyer	Flyer	Taller	Flyer	Flyer
MOMENTO	09:00 Horas	16:00 Horas	10:00 Horas	09:00 Horas	16:00 Horas

Semana 3

ACTIVIDADES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
MEDIO	Mail masivo	Presencial Sede 1	Presencial Sede 2	Presencial Sedes 3 y 4	Mail masivo
MENSAJE	Invitación con accesos / Usuario y Contraseña e Instructivo	Reforzar la participación	Reforzar la participación	Reforzar la participación	Recordatorio
INSTRUMENTO	Flyer	Activación	Activación	Activación	Flyer
MOMENTO	09:00 Horas	11:00 Horas	11:00 Horas	11:00 Horas	09:00 Horas

Semana 4

ACTIVIDADES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
MEDIO	Mail masivo				
MENSAJE	Gracias por tu participación				
INSTRUMENTO	Flyer				
MOMENTO	09:00 Horas				

Semana 5

ACTIVIDADES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
MEDIO				Mail masivo	
MENSAJE				Ya tenemos los resultados	
INSTRUMENTO				Flyer	
MOMENTO				09:00 Horas	

ANEXO 04: METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Evaluación de aspectos a incidir

La Oficina de Recursos Humanos deberá evaluar y debatir con el comité de clima organizacional los resultados de la medición de clima organizacional, especialmente los resultados menos favorables.

Se deberá escoger y priorizar los aspectos en los cuales se debe incidir, considerando siempre la estrategia organizacional.

2. Procedimiento para la elaboración del Plan de Acción

La Oficina de Recursos Humanos deberá presentar un Plan de Acción preliminar que considere la sistematización de los aspectos a incidir, tomando en cuenta los resultados del Estudio de Clima Organizacional y la coyuntura en la que se

PLANES DE ACCIÓN						
Aspectos a incidir	Temas críticos específicos	Acciones propuestas	Periodicidad/ Fecha tentativa	Evaluación/ Indicador	Meta de evaluación	Recursos requeridos
De acuerdo con el resultado de la encuesta, considerar el subdimensión	Detallar de acuerdo con los ítems	Acciones	Considerar el periodo o fecha de las acciones propuestas	Indicadores de Evaluación	Meta de evaluación	Considerar en caso se necesiten recursos

encuentren, considerando que las condiciones laborales han cambiado en el contexto actual dada la pandemia. A continuación, se muestra la matriz con los campos propuestos:

La Oficina de Recursos Humanos en una dinámica virtual o presencial se reúne con los/as Jefes/as de los órganos y/o unidades orgánicas, y los representantes de la alta dirección con la propuesta del plan de acción.

Los jefes de los órganos y/o unidades orgánicas tendrán en consideración el impacto que generarán las acciones de mejora propuestas, cómo se llevará a cabo y las acciones que corresponderá realizar, actividades para abordar oportunidades de mejora, así como para las fortalezas identificadas en el estudio de clima organizacional efectuado.

El Plan de acción deberá ser validado, dado que, al ser un documento con acciones a realizar, está vinculado a aspectos operativos y económicos.

La versión final de este Plan de acción será plasmada en un informe con la siguiente estructura:

PLAN DE ACCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
Introducción	Detalla los antecedentes al documento, el marco en el que aparece y la estructura de lo que se presentará en el documento.
Objetivos	Enumerar los objetivos, generales y/o específicos, que se desean lograr con el documento.
Resultados de Medición de Clima	Presentación de los resultados más relevantes encontrados en la Medición de Clima Organizacional y que estén vinculados con los mecanismos de acción que se presentarán.
Aspectos a incidir: descripción y motivación	Se presentará todos aquellos aspectos que han sido seleccionados para incidirse. Deberá no solo describirse cada uno de estos elementos, sino la justificación que motiva a incidir en ellos.
Metodología de Acción	Se expondrá los mecanismos elegidos. Se deberá vincular cada uno con el aspecto que se desea incidir, y otros aspectos que se crean convenientes.
Metodología de Evaluación	Se presentará un método de evaluación del desempeño de cada una de las acciones definidas.
Conclusiones	Resumen de los principales hallazgos.


3. Ejecución de Plan de Acción

La Oficina de Recursos Humanos, es la responsable de implementar los mecanismos/políticas/actividades señaladas en el Plan de Acción aprobado.

Las diversas áreas involucradas deberán de facilitar su implementación.


Será imprescindible que las jefaturas estén siempre enteradas de los plazos de implementación definidos en el Plan de Acción.

Anexo 04: Matriz de Seguimiento y Control para la Implementación del Clima Organizacional.

**gob.pe** | Plataforma digital única del Estado Peruano

Programa Nacional CUNA MAS



MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE CLIMA ORGANIZACIONAL






Objetivo de la Matriz

Contar con una herramienta que permita registrar todas las actividades que serán necesarias para la implementación del proceso de clima Organizacional en el Programa Nacional Cuna Más, la cual permitirá monitorear el avance y los posibles retrasos, permitiendo generar alertas que servirán para desarrollar oportunamente las acciones que correspondan.

Consideraciones

Esta herramienta se encuentra organizada por etapas, en las que será necesario iniciar alimentando la información en el orden secuencial en el que figuran las pestañas, y se podrá navegar interactivamente a través de las 5 hojas de cálculo a través de los respectivos hipervínculos, avanzando con el botón (según el color) ubicado en la presentación de este menú principal  y se podrá retornar mediante las flechas  ubicadas en cada detalle.

Instrucciones

1 Cada hoja del archivo debe utilizarse de IZQUIERDA A DERECHA  y de ARRIBA HACIA ABAJO  rellenando **sólo** las celdas de color AMARILLO CLARO 

2 Además, las cabeceras de la mayoría de tablas tienen comentarios que muestran información e indicaciones de cómo utilizar la hoja de cálculo.

Versión 1

Desarrolladores:

- Miluska Tarazona Silva
- María Teresa Catay Malpica
- Paolo Pérez Laos

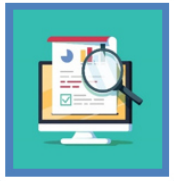
Responsables

Planificación

Seguimiento

Reporte

Control





ACTIVIDAD					ABRIL																MAYO																																
					SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4				SEMANA 5				SEMANA 6				SEMANA 7				SEMANA 8																				
					2-Abr	3-Abr	4-Abr	5-Abr	6-Abr	9-Abr	10-Abr	11-Abr	12-Abr	13-Abr	16-Abr	17-Abr	18-Abr	19-Abr	20-Abr	23-Abr	24-Abr	25-Abr	26-Abr	27-Abr	30-Abr	1-May	2-May	3-May	4-May	7-May	8-May	9-May	10-May	11-May	14-May	15-May	16-May	17-May	18-May	21-May	22-May	23-May	24-May	25-May									
Nº	NOMBRE	RESPONSABLE	¿COMPLETADA?	AVANCE																																																	
1	PLANIFICACIÓN	Juan Perez 5			Planificado																																																
					Real																																																
1.1	Sensibilización con la alta Dirección	Juan Perez 3	x		Planificado	■																■																															
					Real	■																																															
1.2	Adecuación de la encuesta de clima	Juan Perez 1	x		Planificado					■																																											
					Real					■																																											
1.3	Preparación Técnica para la medición	Juan Perez 7	x		Planificado													■				■																															
					Real													■				■																															
1.4	Selección de muestra	Juan Perez 3	x		Planificado																	■				■																											
					Real																	■				■																											
1.5	Definición de la muestra mínima	Juan Perez 3			Planificado																									■				■																			
					Real																									■				■																			
1.6	Definición de Plazos	Juan Perez 3			Planificado																													■				■															
					Real																													■				■															
2	INTERVENCIÓN	-			Planificado																																																
					Real																																																
2.1	Medición de clima organizacional	Juan Perez 3			Planificado																													■				■															
					Real																													■				■															
2.2	Aplicación virtual	-			Planificado																									■				■																			
					Real																									■				■																			





N°	MECANISMOS DE CONTROL	DESCRIPCIÓN DE TAREAS	RESPONSABLE	FRECUENCIA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				