



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

Plan de mejora para potenciar la cultura organizacional en una
Microrred de salud, Ferreñafe

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTORA:

Chang Falla, Ana Claudia (orcid.org/0009-0001-4960-2905)

ASESORAS:

Dra. Molina Carrasco, Zuly Cristina (orcid.org/0000-0002-5563-0662)

Dra. Bustamante de Ordinola, Maria del Pilar (orcid.org/0000-0003-1146-548X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN :

Políticas de los Servicios de Salud

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

CHICLAYO – PERU

2024

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de maestría a Mis padres Carlos y Ana que son ejemplo, soporte y motivación cada día para ser una mejor persona, a mi hermano Carlos Alfredo por ser mi compañero en cada momento de la vida y a mis abuelas que con su amor y preocupación siempre guían mi camino.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios y a la Virgen por brindarme salud y el apoyo de mi familia para poder continuar mis estudios de post grado, a mis padres por su apoyo incondicional, a mi pequeño sobrino Dominic Miguel André por ser un motivo para superarme y ser una motivación para que el también pueda exigirse y ser mejor. Agradezco a mis maestros en esta maestría quienes con su motivación y conocimiento hicieron en mi ver las necesidades en salud para así con liderazgo y determinación pueda en un futuro ser una herramienta de cambio.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, MOLINA CARRASCO ZULY CRISTINA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "Plan de mejora para potenciar la cultura organizacional en una Microrred de salud, Ferreñafe", cuyo autor es CHANG FALLA ANA CLAUDIA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHICLAYO, 28 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
MOLINA CARRASCO ZULY CRISTINA DNI: 27259278 ORCID: 0000-0002-5563-0662	Firmado electrónicamente por: MCARRASCOZC el 12-01-2024 17:44:48

Código documento Trilce: TRI - 0711746



DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, CHANG FALLA ANA CLAUDIA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Plan de mejora para potenciar la cultura organizacional en una Microrred de salud, Ferreñafe", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
CHANG FALLA ANA CLAUDIA DNI: 71484625 ORCID: 0009-0001-4960-2905	Firmado electrónicamente por: ACCHANGC el 23-01- 2024 21:18:41

Código documento Trilce: INV - 1450135

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR.....	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA.....	13
3.1. Tipo y diseño de investigación	13
3.2. Variables y operacionalización	14
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5. Procedimientos	16
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS	19
V. DISCUSIÓN	24
VI. CONCLUSIONES.....	30
VII. RECOMENDACIONES	31
VIII. PROPUESTA	27
REFERENCIAS	29
ANEXOS.....	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características sociodemográficas, laboral y cultura organizacional.....	18
Tabla 2. Dimensiones de la cultura organizacional.....	19
Tabla 3. Variables sociodemográficas y laborales según cultura organizacional..	20
Tabla 4. Variables laborales según cultura organizacional.....	21
Tabla 5. Puntaje de la cultura organizacional según categorías de la cultura.....	21
Tabla 6. Matriz de operacionalización de variables.....	39

RESUMEN

Esta investigación se adentra en la dinámica cultura organizacional de la micro-red de salud de Ferreñafe. Revela los valores y prácticas fundamentales para fomentar un ambiente laboral sólido y positivo. Se buscó proponer un plan que mejore la cultura organizacional, determinar el estado actual de la cultura organizacional de la micro-red e identificar los principales factores influyentes. Se utilizó una investigación observacional no experimental y transversal con un objetivo descriptivo. Se aplicó el instrumento de Cultura Organizacional para evaluar valores, creencias, normas, símbolos y filosofía entre los trabajadores de la salud. Se halló que la puntuación media de la cultura organizacional fue de 200, indicando una percepción neutral por parte del 50% de los participantes. Las variaciones en la percepción se vincularon con factores demográficos y laborales, sugiriendo estrategias de mejora. Se concluyó que la microrred posee una cultura organizacional diversa con espacio para el mejoramiento, especialmente en creencias y filosofía. La edad y el tiempo de servicio influyen en la percepción de los trabajadores, señalando la necesidad de estrategias de mejora dirigidas.

Palabras clave: Cultura organizacional, gestión de la salud, percepción del empleado.

ABSTRACT

This research delves into the organizational culture dynamics of the Ferreñafe health micro-network. It reveals the fundamental values and practices to foster a strong and positive work environment. The aim was to propose a plan to improve organizational culture, determine the current state of the micro-network's organizational culture, and identify the main influencing factors. A non-experimental, cross-sectional observational study with a descriptive purpose was used. The Organizational Culture instrument was applied to assess values, beliefs, norms, symbols, and philosophy among health workers. It was found that the average organizational culture score was 200, indicating a neutral perception by 50% of the participants. Perceptual variations were linked to demographic and work factors, suggesting improvement strategies. It was concluded that the micro-network has a diverse organizational culture with room for improvement, especially in beliefs and philosophy. Age and length of service influence workers' perceptions, highlighting the need for targeted improvement strategies.

Keywords: Organizational culture, healthcare management, employee perception.

I. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es considerada el eje primordial en la medición del capital humano, cuya relevancia radica en dos niveles: estructural y operativo (Interaméricas, 2022). La Organización Mundial de la Salud (OMS) tras el desarrollo de un estudio bibliométrico referente al abordaje de la cultura organizacional en el sector salud de 2017 a 2021 de los reportes científicos publicados en la base de datos ScienceDirect, determinó que existe una diferencia notoria en la cultura organizacional entre países europeos y latinoamericanos. Dado que en Europa existe tendencia hacia ambientes de responsabilidad, mientras que a nivel latinoamericano hacia el fortalecimiento de la educación médica y mejora del comportamiento en el trabajo en equipo (Sarmentero et al., 2022).

Estas brechas que diferencian una cultura organizacional de otra, se exponen a continuación. En Reino Unido se determinó que la cultura organizacional dominante en un Departamento de Emergencia del Servicio Nacional es de tipo de mercado (29.7 puntos), proseguido del tipo jerárquica (28.9 puntos). Al realizar una comparativa en la cultura organizacional presente y ideal se reveló que la gran discrepancia se da en la cultura de clan (diferencial de 12.9 puntos) y una pobre brecha en la cultura de adhocracia (diferencial de 3.0 puntos). La cultura organizacional dominante predilecta fue la cultura de clan proseguida de la cultura jerárquica (B Armstrong & et al., 2019).

En contraste, en Latinoamérica, en un hospital de Colombia respecto a la cultura organizacional, determinó que el 60% de los participantes no comparten con la manera como se guían las actividades laborales para obtener los objetivos de la institución y el 68% siente que no tienen con los instrumentos necesarios para realizar llevar a cabo sus actividades laborales. Agregado a ello se encontró un eje de contratación injusto, negación a la transformación y falta de seguridad laboral (Flores & Mora, 2019).

A nivel nacional, el estudio realizado por el Instituto Nacional Materno Perinatal en personal de salud peruano refiere que 70 % del personal identifica un clima organizacional no agradable; evidenciado en cuatro dimensiones en proceso de

avance y cuatro con bajos índices de impacto, el 56,35 % identificó una cultura de seguridad positiva con dos dimensiones en fortalezas y tres en oportunidad de mejora.

En tal sentido, las brechas entre las distintas instituciones respecto a cultura organizacional se generan por la diversidad de sus miembros, las políticas institucionales y el ambiente laboral. De este modo, nos planteamos la siguiente pregunta ¿Cómo se puede potenciar la cultura organizacional en la Micro red de salud Ferreñafe?

Considerando que cada cultura organizacional es única y en el caso de los establecimiento sanitarios es sistemáticamente compleja, ya que toman en cuenta factores sensibles (protocolos) que requieren abordarse de manera conjunta y coordinada (Acuña, 2022; Arboleda Posada & López Ríos, 2017).

Se establece que la Microrred de Salud Ferreñafe enfrenta un problema de cultura organizacional entre sus trabajadores, alterando el ambiente laboral debido a las diferentes creencias, valores y otros elementos que se buscan comunicar a los trabajadores. La alteración de estos elementos puede ser desfavorable, dando lugar a un entorno laboral poco propicio que, a su vez, afecte negativamente la satisfacción del personal, con consecuencias perjudiciales, como la baja productividad (Carvajal et al., 2021).

La importancia de mejorar la cultura organizacional en el sector del sanitario se destaca a través de diversas metodologías utilizadas en estudios de clima organizacional en el contexto de salud. Uno de los enfoques clave es la Escala de Clima Organizacional (EDCO), que evalúa ocho dimensiones diferentes relacionadas con la cultura organizacional en entornos de atención médica. Estos estudios han revelado la conexión entre el clima organizacional y la calidad de la atención en salud, así como su influencia en los equipos de atención, especialmente en el nivel directivo. Esto resalta la relevancia de una cultura organizacional positiva y saludable en la prestación de servicios de salud efectivos y en la satisfacción tanto del personal como de los pacientes (Arancibia-Morales et al., 2021).

Desde el punto de vista teórico, la investigación se justifica porque se basa en teorías y estudios previos que enfatizan la importancia de la cultura organizacional en el rendimiento y la eficacia de las organizaciones que brindan servicios de salud. Al explorar la cultura organizacional en la Micro red de salud Ferreñafe, se contribuye al cuerpo de conocimiento existente, proporcionando un entendimiento más profundo de la eficacia, la calidad y la satisfacción de los pacientes.

Desde el punto de vista social, el presente estudio se justifica por su capacidad de ilustrar y abordar las diferencias culturales en el ambiente laboral de la salud de la microrred. Al entender estas diferencias, se pueden desarrollar estrategias más efectivas para mejorar la satisfacción laboral y la calidad del servicio, lo que a su vez afecta positivamente el bienestar y la salud de los pacientes. Mientras que, desde el punto de vista práctico, el presente estudio es relevante porque busca proponer mejoras de la cultura organizacional de la microrred. Al diseñar e implementar un plan de mejora específico para la Microrred de salud Ferreñafe, el estudio tiene el potencial de influir directamente en la calidad del ambiente laboral, lo que puede llevar a una mayor productividad, satisfacción del personal y mejor atención al paciente, marcando una diferencia tangible en la práctica diaria de la institución.

Por ende , el objetivo general de la presente investigación fue proponer un plan de mejora para potenciar la cultura organizacional en una micro red de salud en Ferreñafe, y como objetivos específicos se planteó identificar el nivel de cultura organizacional en una micro red de salud de Ferreñafe, e implementar fundamentos teóricos como soporte científico de la propuesta, diseñar un plan de mejora para potenciar la cultura organizacional en la micro red de Ferreñafe, validar la propuesta del plan de mejora para potenciar la cultura organizacional a través de juicios de expertos.

II. MARCO TEÓRICO

Armstrong et al. (2019) realizaron un estudio en Europa denominado “Diagnóstico de la cultura organizacional en el Departamento de Emergencia”. Cuyo fin fue identificar la cultura organizacional predominante según el método OCAI (Organisational Culture Assessment Instrument) y formular sugerencias. El estudio fue realizado en 83 personal de salud. Los resultados muestran que la cultura organizacional dominante es la cultura de mercado (29.7 puntos), jerárquica (28.9 puntos), de clan (25.5 puntos) y de adhocracia (15.7 puntos). Proponiendo una secuencia de seis pasos en pro de mejorar las circunstancias actuales que empiezan por tener acuerdos en materia de la cultura organizacional presente y la ideal (B Armstrong & et al., 2019).

López (2020) desarrolló en Ecuador una investigación sobre el “Diagnóstico de la cultura organizacional y el desarrollo laboral Caso: INSELMED”. Dicha investigación fue descriptiva, trabajándose con 20 colaboradores de la empresa, a los cuales se aplicaron dos cuestionarios respecto a la cultura organizacional denominada OCAI, y al desarrollo laboral (Lopez, 2020).

Se evidenció que la cultura organizacional que predominó fue la adhocrática (2.8 puntos) que hace notar un centro de labores dinámico. Luego, se evidenció la cultura de mercado (2.7 puntos), jerarquizada (2.4 puntos) y de clan (1.9 puntos). Se observó el predominio de la cultura adhocrática a nivel del “liderazgo organizacional” (2.8), “gestión de trabajadores” (3.2) y “criterios de éxito” (3.2). La propuesta de transformación de cultura organizacional se centra en la disminución de la distribución de trabajadores, mayor identificación institucional y rendimiento de productividad (Galarza & Paredes, 2020; Paredes, 2018).

Pezo-Ávila et al, (2020) realizaron en nuestro país una investigación sobre la “Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la Salud: la visión de los promotores peruanos de salud”. Con el objetivo de conocer la percepción de trabajadores de salud acerca de la cultura organizacional en establecimientos de sanitarios. Esta investigación cuantitativa, transversal, realizada en 224 personal sanitario encontró una cultura organizacional sin diferencias significativas ($p > 0.05$) entre centros médicos estatales y particulares; sin embargo, si se identificaron

diferentes culturas organizacionales entre centros de salud según su complejidad. En su mayoría los personales de la salud consideran buena a la cultura organizacional de sus centros sanitarios (De La Torre Iparraguirre & Themme-Afan Bustamante, 2017; Pezo-Ávila et al., 2020).

De igual modo, cerca del 80% de encuestados mencionó que en sus lugares de trabajo pueden presentar inquietudes, dudas e ideas. Casi la mitad afirmó tener una muy buena comunicación con sus directivos y compañeros (Pezo-Ávila et al., 2020).

Por otro lado, el estudio realizado por Bernardes en Canadá en el año 2020 respecto a las relaciones entre culturas organizacionales flexibles y jerárquicas en centros de salud canadienses, demostró que la mejora de la calidad a través de la acreditación se vincula con la cultura organizacional y liderazgo auténtico. La cultura flexible también reportó una mayor implementación de mejoras de calidad y autenticidad prácticas de liderazgo ($p < 0.05$) (Bernardes et al., 2020).

Por su parte, un estudio publicado en Brasil en el año 2019, cuyo objetivo fue evaluar la percepción del personal de enfermería sobre la cultura organizacional en un hospital referencial en Brasil, y verificar si hubo diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima de seguridad organizacional entre auxiliar de enfermería, técnico de enfermería y enfermero. Se obtuvo una puntuación que oscilaba entre 42,07 a 73,13 puntos, catalogada como mala percepción de la cultura organizacional, donde los dominios con menores puntajes fueron aquellos en referencia a las condiciones de trabajo y las autoridades encargadas de la gestión hospitalaria (Bezerra et al., 2019).

Paredes (2018) publicó una investigación en Pasco sobre la cultura organizacional y proactividad laboral del personal de un nosocomio de Pasco, trabajándose con 39 trabajadores de salud. Se evidenció correlación significativa y directa entre ambas variables. ($r = +0.784$). (Paredes, 2018) Por otro lado, Soto (2018) publicó una investigación en Lima denominado cultura organizacional y desempeño laboral en el personal del nosocomio materno infantil. Se contó con 108 trabajadores de salud, donde mayormente fue catalogada como buena (49.1%), excelente (41.7%) y en un mínimo porcentaje (9.3%) la cultura organizacional fue regular. El desarrollo

laboral fue mayoritariamente bueno (48.1 excelente (37.0%) y en menor medida, regular (14.8%). El análisis de correlación directamente proporcional, de forma significativa y moderada-intensa (Rho: +0.761) (Soto Rodriguez, 2018).

Castillo & Katherine (2020) publicó un estudio en Lima con 153 profesionales de enfermería, demostrándose que la cultura organizacional predominante era del poder (38.4%), seguida de la basada en roles (25.3%), basada en la tarea (23.2%) y la persona (13.1%). Sin embargo, la cultura organizacional deseada era una cultura basada en la tarea y la persona (Castillo & Katherine, 2020).

La cultura organizacional es un constructo que se forma a partir de valores, creencias y normas compartidas por un grupo humano que forman una organización. (Cancino & Yáñez, 2021) A nivel humanístico, se exponen los diferentes enfoques de la cultura organizacional (Fajardo et al., 2020).

Respecto del enfoque integrador, este enfoque toma la cultura organizacional como un sistema interconectado de valores, símbolos y prácticas compartidas. Esta perspectiva busca comprender cómo estos elementos interactúan entre sí para formar una cultura que influye en el desenvolvimiento y las decisiones de los miembros de la institución. Al reconocer la interdependencia de estos componentes, las organizaciones pueden desarrollar estrategias para fortalecer y alinear su cultura con sus objetivos (Calagua Jara et al., 2020).

En cuanto al enfoque funcional examina la cultura organizacional desde la perspectiva de su impacto en el rendimiento y la eficacia de la organización. Se interesa en cómo la cultura puede contribuir a la consecución de metas y objetivos. Este enfoque busca identificar los elementos culturales que mejor se alinean con los objetivos estratégicos y cómo se pueden optimizar para mejorar el rendimiento organizacional (Calagua Jara et al., 2020).

Por su parte el enfoque crítico examina la cultura organizacional en términos de cómo refleja y perpetúa relaciones de poder y desigualdades dentro de la organización. Analiza las estructuras de poder, las normas y prácticas culturales que pueden marginalizar a ciertos grupos. Este enfoque busca transformar la cultura para crear entornos más equitativos y justos (Sarmentero et al., 2022).

Por otro lado, el enfoque Adaptativo considera a la cultura organizacional como una entidad flexible y adaptable. Reconoce que las organizaciones deben evolucionar y ajustarse a medida que cambian las condiciones externas. Este enfoque destaca la importancia de una cultura que fomente la capacidad de aprendizaje y adaptación continua para enfrentar los desafíos en un entorno dinámico (Sarmentero et al., 2022).

Por su lado, el enfoque de configuración se centra en cómo la cultura organizacional puede tener diferentes configuraciones o patrones. Identifica conjuntos específicos de valores y prácticas que caracterizan a una organización. Al entender estos patrones, las organizaciones pueden tomar decisiones estratégicas alineadas con su configuración cultural dominante (Sarmentero et al., 2022).

Finalmente, el enfoque interpretativo o simbólico interpreta la cultura organizacional como un conjunto de símbolos e interpretaciones compartidas que dan significado a las experiencias de los miembros de la organización. Analiza cómo los símbolos y significados influyen en la identidad organizacional y en la forma en que los empleados perciben su entorno laboral (Sarmentero et al., 2022).

Estos enfoques brindan distintas lentes para entender y abordar la cultura organizacional, destacando aspectos clave que van desde la interconexión de elementos culturales hasta su impacto en el rendimiento, el poder, la adaptabilidad y la interpretación simbólica. La elección del enfoque depende de los objetivos específicos de la organización y del contexto en el que opera.

De la misma manera, también existe el enfoque humanista de la cultura organizacional, el cual se fundamenta en la convicción de que las personas constituyen el activo máspreciado de una organización y que su bienestar, desarrollo personal y profesional son elementos importantes para el logro sostenible del éxito de la organización. Este enfoque coloca un énfasis especial en la creación de un entorno laboral que fomente el crecimiento individual, la satisfacción laboral y la calidad de vida de los empleados. En este contexto, se cultiva una cultura de aprendizaje continuo, donde se aprecia la capacitación y la actualización constante de habilidades. Los sistemas de reconocimiento y recompensa están diseñados para valorar las contribuciones individuales y celebrar

los logros personales y de equipo. El enfoque humanista busca crear una cultura organizacional que no solo maximice la eficiencia y el rendimiento, sino que también promueva la satisfacción y el desarrollo integral de los empleados. Se aspira a construir un entorno donde los trabajadores se sientan valorados, inspirados y motivados a contribuir al éxito y al crecimiento a largo plazo de la organización (Calagua Jara et al., 2020).

Respecto a la teoría de "Competing Values Framework" en su traducción al español Marco de Valores Competitivos (CVF), surgió de una investigación sobre efectividad organizacional (Quinn y Rohrbaugh, 1981). Los criterios que marcaron la diferencia son las dimensiones interna-externa y estabilidad-flexibilidad. La OCAI se centra en el Marco de Valores Competitivos. Está bien investigado y validado, pero también es compacto y cuenta con seis aspectos confiables. La OCAI es una herramienta cultural rápida en la que se distribuyen 100 puntos entre cuatro "valores en competencia" (OCAI online, 2023).

Estos cuatro valores en competencia se corresponden con cuatro tipos de cultura organizacional: dimensiones interna-externa y estabilidad-flexibilidad. (OCAI online, 2023) La naturaleza de los "valores en competencia" de estabilidad y flexibilidad le impide hacer ambas cosas al mismo tiempo. Las organizaciones pueden gastar su atención, tiempo y dinero una sola vez, por lo que enfatizan en algunos de ellos Quinn y Cameron descubrieron que las organizaciones flexibles son las más efectivas. Las "mejores" organizaciones utilizan los cuatro conjuntos de valores cuando es necesario (OCAI online, 2023).

Existen cuatro tipos principales de cultura organizacional medidos por el instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) clasifica: cultura de Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica (David et al., 2018).

Cultura de Clan (Familia): En una cultura de clan, la organización se asemeja a una familia. Existe un ambiente colaborativo y orientado a la participación, donde se valora la cohesión del grupo. Los líderes actúan como mentores y facilitadores, fomentando relaciones cercanas y un sentido de lealtad entre los miembros. La cultura de clan pone interés en el desarrollo personal y en el bienestar de los

empleados, creando un entorno que se asemeja a una comunidad unida (Assens-Serra et al., 2021).

Cultura Adhocrática (Creativa): La cultura adhocrática se caracteriza por su orientación hacia la innovación y la creatividad. En este tipo de cultura, la flexibilidad y la adaptabilidad son clave. La organización valora la experimentación y la toma de riesgos, fomentando la libertad para probar nuevas ideas. Los líderes en una cultura adhocrática son visionarios y emprendedores, alentando a los empleados a pensar de manera no convencional y a abrazar el cambio constante (David et al., 2018).

Cultura de Mercado (Competitiva): En una cultura de mercado, la organización está centrada en la competitividad y la consecución de objetivos. Se enfoca en los resultados y en el logro de metas específicas. La orientación a la acción y a la eficiencia es evidente, y la organización valora la toma de decisiones basada en datos. Los líderes son orientados a los resultados, buscando alcanzar el éxito en un entorno competitivo (OCAI online, 2023),

Cultura Jerárquica (Control): La cultura jerárquica se caracteriza por una estructura organizativa formal y jerárquica. La organización busca estabilidad y control a través de procesos y procedimientos establecidos. En este contexto, los líderes desempeñan un papel crucial en mantener el orden y la eficiencia. La toma de decisiones sigue una estructura clara y las responsabilidades están definidas con precisión (Assens-Serra et al., 2021).

Estos tipos de cultura organizacional según el OCAI ofrecen una manera de entender y clasificar los valores, creencias y comportamientos que prevalecen en una organización. Cada tipo tiene sus propias características distintivas y puede influir en la forma en que los empleados interactúan entre sí y abordan los desafíos organizacionales.

La variable cultura organizacional contempla seis dimensiones, la primera dimensión trata sobre los “valores de una organización”, los cuales forman la base de su cultura organizacional y sirven como principios que guían el comportamiento y las decisiones de los integrantes de la institución. Estos valores reflejan las

creencias fundamentales y las normas éticas que la organización considera como fundamentales en su funcionamiento diario. En el contexto de la cultura organizacional, los valores ayudan a definir la identidad y la visión de la empresa, creando un marco para las relaciones internas y externas (Galindo-Martín et al., 2019; Guerrero, 2022; Yarasca Jara & Ulloa Luna, 2023).

La segunda dimensión versa sobre "las creencias" de una organización, las cuales representan las convicciones y valores fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de sus miembros. Estas creencias pueden abarcar una variedad de áreas, como la misión y visión de la organización, la ética y los principios fundamentales, la forma en que se perciben y tratan a los empleados y clientes, así como la actitud general hacia la innovación y el cambio. Las creencias suelen ser fundamentales para moldear la cultura organizacional en su conjunto, ya que establecen las pautas para lo que se considera aceptable o inaceptable en términos de comportamiento y actitudes dentro de la organización. Además, pueden influir en la manera en que se abordan los desafíos y se toman decisiones, así como en la manera en que se resuelven los conflictos y se fomenta la colaboración entre los miembros del equipo. Las creencias, además, afectan positivamente la satisfacción laboral y el compromiso con la institución (Chiang-Vega et al., 2021; Ramoo et al., 2013).

La tercera dimensión se refiere al "clima organizacional", es decir sobre el ambiente psicológico y emocional que se percibe dentro de una empresa u organización. Este clima está determinado por una combinación de factores, incluyendo las actitudes, percepciones y expectativas de los empleados, así como la calidad de las interacciones entre los miembros de la organización y la dirección (Gutiérrez-Yactayo, 2017). Un clima organizacional positivo se caracteriza por una cultura que fomenta la confianza, la transparencia, la comunicación abierta, el apoyo mutuo y el respeto entre los empleados. Además, un clima favorable tiende a promover la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede conducir a un mayor rendimiento y productividad en el lugar de trabajo (Cardozo et al., 2019; Fonseca, 2019; Nabella et al., 2022; Nyerges et al., s. f.).

La cuarta dimensión, los símbolos representan elementos visuales, verbales o conductuales que encapsulan y transmiten los valores, creencias y normas fundamentales de una organización. Estos símbolos pueden ser manifestaciones tangibles como el logotipo de la empresa, el eslogan, los uniformes, el diseño del espacio de trabajo y la arquitectura de las instalaciones. También pueden ser intangibles, como las historias y leyendas compartidas, las ceremonias y rituales organizacionales, o incluso los comportamientos de los líderes y empleados que encarnan los valores de la organización. Estos símbolos desempeñan un papel crucial en la configuración y mantenimiento de la identidad de la organización y la cohesión de los empleados (Abad, 2020; Pachidi et al., 2021; Pradies et al., 2021; Simpson & den Hond, 2022).

Finalmente, la última dimensión, la “filosofía” se refiere a los principios y valores fundamentales que guían las acciones y decisiones de la empresa. Es la expresión clara de la misión, visión y valores que sustentan las operaciones diarias y la toma de decisiones estratégicas. Representa la base ideológica sobre la cual se construye la identidad y la dirección de la empresa, definiendo su propósito y objetivos fundamentales (Rodríguez-Lizama, 2018). La filosofía de una organización puede abarcar una amplia gama de aspectos, como su compromiso con la excelencia, la innovación, la responsabilidad social, la diversidad, la sostenibilidad, entre otros. También puede reflejar el enfoque de la empresa hacia sus clientes, empleados y la sociedad en general (Freeman, 2023; Miswanto, 2020; Ulloa–Erazo, 2019; Woods, 2021).

El plan de mejora continua se realizará con el Ciclo PDA (Plan, Do, Check, Act o planear, hacer y chequear y actuar) de Deming. Es un modelo de mejora continua desarrollado por el estadístico y profesor W. Edwards Deming. Este enfoque cíclico se utiliza para gestionar y mejorar la calidad de los procesos y productos en diversas organizaciones. A continuación, se describen las cuatro fases del ciclo PDCA (Chen et al., 2020; Isniah, 2020):

En la fase de Planificación (Plan), el primer paso es la Definición del problema o la oportunidad, donde se realiza una identificación clara y detallada de la situación que requiere mejoras. Posteriormente, se procede al Establecimiento de objetivos

y metas, delineando con precisión lo que se espera lograr con el plan de acción. La última etapa en esta fase implica el Desarrollo de un plan de acción, donde se crean estrategias y tácticas específicas para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

La fase de Ejecución (Hacer) implica la Implementación del plan de acción, donde las estrategias y tácticas planificadas se llevan a cabo. Simultáneamente, se realiza la Recolección de datos, obteniendo información crucial durante la ejecución para su posterior análisis. Además, se procede con la Documentación de problemas y soluciones, registrando observaciones y resultados que servirán como referencia para futuras evaluaciones (Chen et al., 2020),

La fase de Verificación (Check) comienza con la Evaluación de resultados. Se realiza un profundo Análisis de datos, interpretando la información recopilada durante la fase de ejecución. Asimismo, se lleva a cabo la Identificación de brechas y desviaciones, determinando las diferencias entre lo planificado y lo ejecutado. Finalmente, en la fase de Actuación (Actuar), se implementan las Mejoras necesarias, desarrollando y aplicando soluciones específicas para cerrar las brechas identificadas durante la fase de verificación. Se procede con la Actualización del plan, revisando y ajustando estrategias (Chen et al., 2020).

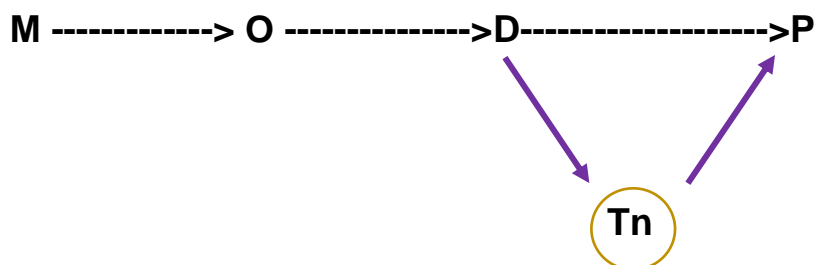
III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Se planteó una investigación básica debido a que se buscaba comprender aspectos fundamentales sobre la cultura organizacional para luego proponer mejoras, con el fin de potenciar la cultura organizacional de la Microred Pítipo, perteneciente a la Red de Salud Ferreñafe, sin necesidad de implementar o alterar el medio (Concytec, 2023)

Para ello, se planteó una investigación de tipo no experimental, es decir, la investigadora no manipuló las variables; observacional, ya que los fenómenos fueron descritos conforme se presentaron; transversal, pues se recolectó información de cada unidad de análisis una sola vez en el tiempo; prospectivo, porque la información sobre la calidad organizacional se generó conforme se ejecutó la investigación; y una investigación descriptiva, ya que se buscaba describir la realidad de la cultura organizacional tal cual se presentaba y cómo les gustaría a los trabajadores que fuera, para que a partir de dicho análisis se lograran proponer medidas para potenciarla. También se clasificó como una investigación propositiva porque buscó proponer estrategias para resolver los problemas encontrados (Rodríguez & Mendivelso, 2018).

Diseño de la investigación propositiva



Dónde:

“M: Personal de salud de una Micro red de salud de Ferreñafe

O: Observación a nivel de línea base

D: Diagnóstico y evaluación

t : Fundamentación teórica

P: Plan de intervención”

3.2. Variables y operacionalización

Variable dependiente: cultura organizacional

Definición conceptual: conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros (Pezo-Ávila et al., 2020).

Definición operacional: categoría que se obtenga luego de aplicar el instrumento sobre cultura organizacional. **Dimensiones:** La variable cultura organizacional contempla seis dimensiones detalladas en el marco teórico: Valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía (Guerrero, 2022).

Esta variable se compone de cuatro dimensiones principales: **Valores**, que incluye 8 indicadores relacionados con el comportamiento ético, la organización del equipo y la adaptabilidad a los cambios; **Creencias**, con 6 indicadores que evalúan la percepción de los colaboradores sobre la institución, incluyendo la justicia salarial y la disponibilidad de recursos; **Clima**, que abarca 12 indicadores centrados en el ambiente de trabajo, la motivación y la capacidad de tomar decisiones; y **Símbolos**, que cuenta con 8 indicadores que miden el impacto social y ambiental, el orgullo de pertenencia, y los incentivos para mejorar el desempeño. La escala de medición de esta variable es cualitativa politómica ordinal, con puntajes clasificados en "Fuerte" (mayor de 239 puntos), "Neutra" (de 188 a 239 puntos), y "Débil" (menor de 188 puntos).

Variable independiente: plan de mejora

Definición conceptual: “Se refiere a un conjunto de acciones o estrategias deliberadamente diseñadas y organizadas con el propósito de lograr un objetivo específico.”(Landau, 1999)

Definición operacional: Se refiere al conjunto de o acciones o estrategias que se propongan para potenciar la cultura organizacional de la microrred de Ferreñafe.

Dimensiones: meta, acción e impacto (Calagua Jara et al., 2020). Se propondrán metas, acciones e indicadores de impacto para cada una de las cinco dimensiones de la cultura organizacional.

3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

Población (criterios de selección):

- **Población:** El estudio se llevó a cabo con los trabajadores de la Microred de Salud Pítipo, perteneciente a la Red de Salud De Ferreñafe, con una población de 144 personas.
- **Criterios de inclusión:**
 - Trabajadores que aceptaron participar del estudio.
- **Criterios de exclusión:**
 - Cuestionarios cuyas unidades no sumen 100 puntos.
 - Cuestionarios que presenten información faltante.

Muestra:

Se realizó un estudio censal por lo que el tamaño de la muestra fue igual al tamaño de la población elegible.

Muestreo:

- Se invitó a todos los trabajadores de la Microred de Salud Pítipo a participar en el estudio.

- Aquellos que aceptaron participar fueron incluidos en la muestra.
- Se proporcionaron cuestionarios a los participantes que cumplieran con los criterios de inclusión.
- Se excluyeron los cuestionarios que no cumplieran con el criterio de suma de unidades igual a 100 y aquellos con información faltante.

Este diseño de muestra aseguró la participación voluntaria de los trabajadores y la exclusión de cuestionarios que no cumplieran con los estándares establecidos para garantizar la calidad de los datos recopilados.

Unidad de análisis: trabajadores de la Microrred de Salud Pítipo perteneciente a la Red de Salud de Ferreñafe.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se empleó el instrumento Cultura Organizacional creado por Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño en el año 2006 en Cuba, y que luego fue adaptado a la versión peruana por Mejía, Neri en el año 2021. La finalidad del instrumento es medir tres factores sobre la cultura organizacional: - Valores, creencias y clima; normas; símbolos y filosofía. Se aplica en trabajadores de organizaciones, dura entre 5 y 20 minutos, fue validada por juicio de expertos por parte de los creadores y por parte de la investigadora del presente estudio, además nosotros calculamos un alfa de Cronbach de 0,91 (IC 95%: 0,81 a 0,97). Los baremos del estudio son cultura fuerte: mayor de 239 puntos; cultura nutra: De 188 a 239 puntos; y cultura débil: Menor de 188 puntos.(Guzmán, 2021)

3.5. Procedimientos

Luego de que el proyecto de investigación fue aprobado, se solicitó autorización al gerente de la Microrred de Pítipo. Se adjuntó la resolución de autorización del proyecto, el propio proyecto y una carta de presentación que detallaba los alcances de la investigación y los criterios éticos implementados. Posteriormente, se procedió a solicitar autorización a cada jefe de establecimiento dentro de la Microrred Pítipo para la aplicación del instrumento a los trabajadores.

A los trabajadores se les proporcionó una explicación detallada sobre los alcances, limitaciones y objetivos de la investigación. Se les consultó su voluntad de participar, y en caso de aceptar, se les entregó el cuestionario junto con instrucciones claras sobre cómo completarlo. La información recopilada durante este proceso fue posteriormente transcrita en hojas de Excel de Microsoft®.

La transcripción de datos se llevó a cabo para facilitar el procesamiento futuro, de acuerdo con los métodos que se describirán en la siguiente sección del proyecto. Este enfoque garantizó una recopilación de datos ordenada y una preparación adecuada para el análisis subsiguiente.

3.6. Método de análisis de datos

Dado que el objetivo específico era determinar el estado actual de la cultura organizacional en una microrred de salud en Ferreñafe, se aplicaron herramientas de estadística descriptiva para resumir la información sobre los puntajes de cada una de las cinco dimensiones. Se utilizaron frecuencias absolutas y relativas para este propósito. Asimismo, para describir las edades y otras variables cuantitativas de la población, se emplearon medidas de tendencia central y de dispersión.

La información recopilada se presentó en tablas y figuras, según fuera pertinente. La identificación de los factores críticos de la organización se presentó de manera gráfica, utilizando figuras para una representación visual más efectiva. Este enfoque en la estadística descriptiva permitió una síntesis clara y comprensible de los datos, facilitando la identificación de patrones y tendencias en la cultura organizacional de la microrred de salud en Ferreñafe.

3.7. Aspectos éticos

Se respetaron los Principios Éticos de la Declaración de Helsinki durante la ejecución de la investigación. Se aseguró el consentimiento informado y voluntario de cada trabajador al explicarles detalladamente los alcances, objetivos y finalidad del estudio. La posibilidad de plantear un plan de mejora de la cultura organizacional se planteó con el propósito de beneficiar a los trabajadores y no

causarles daño, ya que una organización más eficaz puede redundar en beneficios para ellos.

Se garantizó la equidad y justicia en el estudio, asegurando que todos los trabajadores que cumplían con los criterios de selección y deseaban participar tuvieran la misma oportunidad de hacerlo. En relación con la privacidad y confidencialidad de los datos, se implementaron medidas para garantizar que únicamente los investigadores tuvieran acceso a la información proporcionada por los trabajadores. Además, se aseguró que la información se utilizaría exclusivamente para los fines de la presente investigación, respetando la privacidad de los participantes y evitando el uso indebido de los datos recopilados. (General Assembly of the World Medical Association, 2014)

IV. RESULTADOS

Tabla 1. *Características sociodemográficas, laboral y cultura organizacional.*

Variables	N = 64
Edad*	33 (28, 39)
Sexo	
Femenino	41 (64%)
Masculino	23 (36%)
Trabajo	
Contratado	44 (70%)
Nombrado	19 (30%)
Faltante	1
Tiempo de trabajo (años)*	4.0 (1.4, 6.0)
N = 52	
Puntaje cultura cultura	200 (174, 221)
cultura débil	21 (33%)
cultura fuerte	11 (17%)
cultura neutra	32 (50%)

*Mediana (rango intercuartílico)

En la tabla 1, los resultados revelaron que, en términos generales, el puntaje mediano de la cultura organizacional fue de 200, con un rango intercuartílico que se extiende desde 174 hasta 221. Esta evaluación se tradujo en que el 33% de los participantes percibió una cultura organizacional débil, el 17% la consideró fuerte y el 50% la catalogó como neutra.

En cuanto a los aspectos demográficos, la mediana de la edad de los participantes fue de 33 años, con un rango intercuartílico que oscila entre 28 y 39 años. La distribución de género mostró que el 64% eran mujeres. En relación con el tipo de empleo, el 70% de los participantes se encontraba contratado. En términos de tiempo de trabajo, la mediana fue de 4.0 años. Estos hallazgos proporcionan una visión integral del estado actual de la cultura organizacional en la microrred de salud de Ferreñafe (tabla 1).

Interpretación: es necesario realizar un plan de mejora de la cultura organizacional debido a que la mitad de los trabajadores considera que existe una cultura neutra y el 33% entiende que existe una cultura débil.

Tabla 2. Dimensiones de la cultura organizacional.

Dimensiones	N = 64
Valores	
alto	42 (66%)
bajo	8 (13%)
medio	14 (22%)
Creencias	
alto	36 (56%)
bajo	4 (6.3%)
medio	24 (38%)
Clima	
alto	45 (70%)
bajo	1 (1.6%)
medio	18 (28%)
Símbolos	
alto	42 (66%)
bajo	3 (4.7%)
medio	19 (30%)
Filosofía	
alto	40 (63%)
bajo	1 (1.6%)
medio	23 (36%)

Se hallaron porcentajes en las categorías de "alto" para las dimensiones de valores, creencias, clima, símbolos y filosofía. Sin embargo, el análisis en detalle destaca áreas de mejora potencial, especialmente en las dimensiones de valores, creencias y símbolos, en las cuales se registraron frecuencias considerables en las categorías de "bajo" y "medio". Se identificó que el 13% de los participantes reportaron valores en la categoría "bajo", mientras que el 22% lo clasificó como "medio". En cuanto a las creencias, el 6.3% de los participantes indicaron percepciones "bajas", y el 38% las clasificó como "medias". La dimensión del clima mostró un bajo porcentaje en la categoría "bajo" (1.6%), pero un 28% en la categoría "medio". Respecto a los símbolos, el 4.7% de los participantes los evaluaron como "bajos", mientras que el 30% los clasificó como "medios". Por último, en la dimensión de filosofía, el 1.6% de los participantes indicaron percepciones "bajas", y el 36% las clasificó como "medias".

Interpretación: Las dimensiones sobre las cuales se debería mejorar deben ser las dimensiones sobre creencias y filosofía, toda vez que el total de la frecuencia del nivel medio-bajo es del 44 y del 37%, respectivamente.

Tabla 3. Variables sociodemográficas según cultura organizacional.

Variables	N	Cultura organizacional		
		cultura débil, N = 21	cultura fuerte, N = 11	cultura neutra, N = 32
Edad	64	33 (28, 43)	33 (31, 37)	32 (27, 38)
Sexo	64			
Femenino		14 (34%)	5 (12%)	22 (54%)
Masculino		7 (30%)	6 (26%)	10 (43%)

En la tabla número 3 se detalla la evaluación de la cultura organizacional según diversos factores sociodemográficos. En cuanto a la distribución de género, se aprecia que del 100% de mujeres el 35% se inclina por una percepción de cultura débil, el 12% cultura fuerte y el 54% cultura neutra. En los hombres también predomina la cultura “neutra”.

Interpretación: Las mujeres se identifican con una cultura neutra principalmente.

En algunos casos, conforme aumenta la edad disminuye la percepción positiva de todas las dimensiones de la cultura organizacional. En otros casos, conforme aumenta el tiempo de trabajo disminuye la percepción positiva del clima laboral y los símbolos de la cultura organizacional, a la vez que disminuye dicha percepción para las dimensiones valores, creencia y filosofía.

Tabla 4. Variables laborales según cultura organizacional.

Variables	N	Cultura organizacional		
		cultura débil, N = 21	cultura fuerte, N = 11	cultura neutra, N = 32
Trabajo	63			
Contratado		15 (34%)	6 (14%)	23 (52%)
Nombrado		6 (32%)	5 (26%)	8 (42%)
Tiempo de trabajo (años)	52	3.5 (1.0, 7.5)	4.0 (3.3, 5.8)	2.5 (1.0, 5.3)
Faltante		3	1	8

En relación con el tipo de trabajo del 100% de los contratados el 34% se identifica con una cultura organizacional débil, el 12% fuerte y el 52% neutra, los nombrados sugieren resultados similares. El tiempo de trabajo en años fue 3.5 (1.0, 7.5) para cultura débil, 4.0 (3.3, 5.8) para cultura fuerte y 2.5 (1.0, 5.3) para cultura neutra (tabla 4).

Interpretación: Los contratados se identifican con una cultura neutra principalmente.

Tabla 5. Puntaje de la cultura organizacional según categorías de la cultura.

Variables	N	Cultura organizacional		
		cultura débil, N = 21	cultura fuerte, N = 11	cultura neutra, N = 32
Puntaje cultura	64	167 (151, 174)	249 (247, 250)	202 (198, 216)

En la tabla 5 se observa que el puntaje mediano de la cultura organizacional varía significativamente entre los grupos clasificados como débil, fuerte y neutro, con valores de 167, 249 y 202 respectivamente, y rangos intercuartílicos específicos para cada categoría.

En el estudio realizado en la microrred de salud de Ferreñafe, se exploraron aspectos detallados de la cultura organizacional y las características sociodemográficas y laborales de los empleados. La evaluación general de la cultura organizacional arrojó un puntaje mediano de 200, con un rango intercuartílico que osciló entre 174 y 221. Este puntaje reflejó la percepción diversa de la cultura organizacional entre los empleados: un 33% percibió una cultura

organizacional débil, un 17% la consideró fuerte y la mayoría, un 50%, la catalogó como neutra.

Respecto a las características demográficas y laborales, la edad mediana de los empleados fue de 33 años, con un rango que se extendió de 28 a 39 años. El análisis por género reveló que un 64% de los participantes fueron mujeres y un 36% hombres. La distribución del tipo de empleo mostró que un 70% de los trabajadores estuvieron contratados, mientras que un 30% tenía nombramiento fijo, con un tiempo mediano de trabajo reportado de 4 años.

En cuanto a las dimensiones específicas de la cultura organizacional evaluadas, los resultados destacaron áreas prioritarias para intervención. Por ejemplo, en la dimensión de valores, un 13% de los participantes reportaron percepciones bajas y un 22% medios. Similarmente, en la dimensión de creencias, un 6.3% de los empleados percibieron valores bajos y un 38% medios. La dimensión de símbolos también mostró una necesidad de mejora, con un 4.7% de percepciones bajas y un 30% medias.

Los resultados desglosados por categorías de cultura organizacional según variables sociodemográficas indicaron que, en general, tanto mujeres como hombres tendieron a identificarse más con una cultura organizacional neutra. No obstante, se observó que conforme aumentaba la edad y el tiempo de trabajo en la empresa, la percepción positiva sobre las dimensiones de la cultura organizacional tendió a disminuir, lo cual sugirió una correlación entre la duración del empleo y la percepción menos favorable de la cultura.

Por otro lado, los puntajes de la cultura organizacional según su clasificación revelaron diferencias significativas: los empleados con percepción de una cultura débil registraron un puntaje mediano de 167, aquellos que percibieron una cultura fuerte tuvieron un puntaje mediano de 249, y los que consideraron la cultura como neutra registraron un puntaje mediano de 202. Estos resultados subrayaron la variabilidad en la percepción de la cultura organizacional y reforzaron la necesidad de intervenciones dirigidas para mejorar la integración y percepción de la cultura en la organización.

V. DISCUSIÓN

Gran parte del personal de salud de la Microred de salud de Ferreñafe tiene una percepción débil sobre la cultura organizacional del centro donde trabaja. Según los resultados de esta investigación el 33% de los participantes percibió una cultura organizacional débil, el 17% la consideró fuerte y el 50% la catalogó como neutra. Al respecto, el estudio de Soto-Blass (2018) encontró en un centro de Collique-Lima que el 60% percibe a la cultura organizacional del centro como deficiente, el 25% regular y el 14% eficiente. (Soto-Blas, 2018). Por el contrario, en el estudio Soto-Rodríguez (2018) realizada en Lima en el uno de los hospitales materno infantil, en la que se encuestó a 108 trabajadores de salud, se encontró que la cultura organizacional fue catalogada como buena (49.1%), excelente (41.7%) y en un reducido porcentaje (9.3%) regular. (Rho: +0.761)(Soto Rodríguez, 2018) También se encuentra el estudio llevado a cabo por Flores (2019), en el Hospital de Tabio-Colombia, en el cual se encontró que el 50% percibe una cultura organizacional neutra.(Flores & Mora, 2019). Bezerra et al., (2019) en su estudio encontró una rango de puntuación que oscilaba entre 42,07 a 73,13 puntos, catalogada como mala percepción de la cultura organizacional, donde los dominios con menores puntajes fueron aquellos en referencia a las condiciones de trabajo y las autoridades encargadas de la gestión hospitalaria.(Bezerra et al., 2019) Finalmente, Pezo-Ávila et al, (2020) desarrollaron en Perú un estudio con la finalidad de identificar la percepción de personal sanitario acerca de la cultura organizacional en instituciones de salud, participaron 224 trabajadores y se encontró una cultura organizacional sin diferencias significativas ($p > 0.05$) entre instituciones de salud nacionales y particulares; mientras que si se observaron diferentes culturas organizacionales entre centros médicos según su complejidad. En su mayoría los profesionales de la salud consideran buena a la cultura organizacional de sus centros médicos (Pezo-Ávila et al., 2020).

Uno de los factores que se debe considerar al momento de explicar los resultados es la geografía, y como esto influye en la cultura organizacional; al respecto Chumpitaz (2018) indica que este si varía según el área geográfica, añadiendo además que en Lima se maneja una cultura organizacional orientada a las jerarquías,(Chumpitaz-Quispe, 2018) , ello es respaldado por Castillo & Katherine

(2020) cuyo estudio en Lima con 153 profesionales de enfermería, indican que la cultura organizacional predominante era del poder (38.4%), seguida de la basada en roles (25.3%), basada en la tarea (23.2%) y la persona (13.1%). No obstante, la cultura organizacional deseada a la que se buscaba llegar era una cultura basada en la tarea y la persona. (Castillo & Katherine, 2020), por el contrario Lambayeque tiene una cultura organizacional más diversa y menos centrada en el poder y la adhocracia, encontrándose en un punto medio entre estas dos (Mimbela, 2023; Pezo-Ávila et al., 2020).

Sin embargo, llama la atención que exista resultados contradictorios entre los estudios limeños de Soto-Blas y Soto-Rodríguez, y similitudes entre el de Soto-Blas y nuestros resultados a pesar de la diferencia en las ciudades en las que se realizaron, lo que nos lleva a sugerir que, si bien el área geográfica influye en el tipo de organización que se maneja, parece que existen otros factores que cumplen un rol más determinante en los resultados, entre ellos la edad; se explora este factor porque se encontró patrones en la forma en cómo se relacionan las dimensiones de la cultura organizacional según la edad, presentando una relación débil con las dimensiones de creencias, clima, símbolos y filosofía, indicando que las percepciones tienden a variar con la edad.

Calagua Jara et al., (2020) deja claro esta interrelación a través de su enfoque integrador, este enfoque considera la cultura organizacional como un sistema interconectado de valores, símbolos y prácticas compartidas. Esta perspectiva busca comprender cómo estos elementos interactúan entre sí para formar una cultura que influye en las actitudes y las decisiones de los integrantes de la organización. Al reconocer la interdependencia de estos componentes, las organizaciones pueden desarrollar estrategias para fortalecer y alinear su cultura con sus objetivos (Calagua Jara et al., 2020).

Ahora bien, la cultura organizacional y la manera en cómo se relacionan sus dimensiones puede variar dependiendo de la edad del profesional de salud encuestado, explicando los resultados encontrados en nuestro estudio y sus similitudes con uno de los estudios limeños. En nuestro estudio la edad promedio de los que tienen una cultura fuerte fue 33 años, coincidiendo con la edad promedio de la población estudiada por Soto-Blas resaltando además que con este estudio se encontró resultados similares al nuestro, por otro lado, se encuentra el estudio

de Soto-Rodríguez en cuyo estudio limeño su población tuvo una edad promedio de 60 años (Soto Rodriguez, 2018; Soto-Blas, 2018). La relación entre la cultura organizacional y factores demográficos y laborales destaca la importancia de considerar estas variables al diseñar estrategias de mejora, permite sugerir que de elegir solo una, esta debería ser la edad ya que se relaciona estrechamente con las percepciones en diferentes dimensiones de la cultura organizacional. (Bezerra et al., 2019) Sin embargo, debería explorarse también el rol del tiempo laborando en el centro, pues según nuestros resultados el grupo que calificó tener una cultura organizacional fuerte llevaba 4 años en el establecimiento, los que se encontraban en el grupo de “neutro” 2.5 años y “débil” 3.5 años.

Es necesario realizar mejoras en las dimensiones valores y creencias. Según los resultados se identificó que el 13% de los participantes reportaron valores en la categoría "bajo", mientras que el 22% lo clasificó como "medio". En cuanto a las creencias, el 6.3% de los participantes indicaron percepciones "bajas", y el 38% las clasificó como "medias". En relación a otros estudios, Castillo & Katherine (2020) se encontró que el 33% calificó como “bajo” a los valores impartidos en el centro limeño en el que se realizó el estudio (Castillo & Katherine, 2020). En un estudio realizado en un centro de salud limeño se encontró que el 8% de los participantes indicó que practicaba “regularmente” los valores y 7% “regularmente” compartía las creencias impartidas por el centro (Rojas, 2021). Al respecto, la teoría hace referencia a los valores, como elemento fundamental de la “filosofía” que guían las acciones y decisiones de la empresa. Es la expresión clara de la misión, visión y valores que sustentan las operaciones diarias y la toma de decisiones estratégicas. Representa la base ideológica sobre la cual se construye la identidad y la dirección de la empresa, definiendo su propósito y objetivos fundamentales. Esta puede abarcar una amplia gama de aspectos, como su compromiso con la excelencia, la innovación, la responsabilidad social, la diversidad, la sostenibilidad, entre otros. También puede reflejar el enfoque de la empresa hacia sus clientes, empleados y la sociedad en general (Ulloa–Erazo, 2019).

Sin embargo, la percepción de valores de una empresa puede verse comprometida si esta ejerce un modelo por competencias, priorizan la capacidad cognitiva por encima de lo anterior, ello sumado a la competitividad continúa alentada por los

directivos impide que el personal llegue a interiorizar los valores impartidos de la empresa (Kamau & Wanyoike, 2019).

Se sugiere que se cree un plan estratégico a fin de mejorar los resultados encontrados, uno de los programas orientado a mejorar estos aspectos, llamado modelo de valores de la cultura organizacional, plantea que las estrategias estén orientadas al desarrollo de habilidades blandas como empatía, motivación por incentivos y manejo de situaciones críticas en bloque o equipo (Bezerra et al., 2019; Flores-Campos, 2019). Otro estudio referente a las mejoras muestra cuatro valores en competencia que corresponden a cuatro tipos de cultura organizacional: dimensiones interna-externa y estabilidad-flexibilidad (OCAI online, 2023). La naturaleza de los "valores en competencia" de estabilidad y flexibilidad le impide hacer ambas cosas al mismo tiempo. Las organizaciones pueden invertir su atención, tiempo y dinero una sola vez, sin embargo, Quinn y Cameron descubrieron que las organizaciones flexibles son las más efectivas. Las "mejores" organizaciones utilizan los cuatro conjuntos de valores cuando es necesario (OCAI online, 2023).

Por otro lado, el estudio realizado por Bernardes en Canadá en el año 2020 respecto a las relaciones entre culturas organizacionales flexibles y jerárquicas en centros de salud canadienses, demostró que la mejora de la calidad a través de la acreditación se vincula con la cultura organizacional y liderazgo auténtico. La cultura flexible también reportó una mayor implementación de mejoras de calidad y autenticidad prácticas de liderazgo ($p < 0.05$) (Bernardes et al., 2020).

Entre los beneficios que se podrían obtener al mejorar esta dimensión se encuentra que el personal alineado con los propósitos estratégicos del centro, así como automotivación (Guerrero, 2022). Sumado a lo anterior, existe una estrecha relación entre clima organizacional y la calidad de la atención en salud, tal y como lo muestra Paredes (2018) en su estudio el cual se realizó en Pasco, sobre la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de un hospital de Pasco, trabajándose con 39 trabajadores de salud. Se evidenció correlación significativa y directa entre ambas variables. ($r = +0.784$) (Paredes, 2018). Esto resalta la relevancia de una cultura organizacional positiva y saludable en la prestación de servicios de salud efectivos y en la satisfacción tanto del personal como de los pacientes (Arancibia-Morales et al., 2021).

Otro de los beneficios que tendría la mejora en dichas dimensiones es la influencia positiva en el “clima organizacional”, es decir sobre el ambiente psicológico y emocional que se percibe dentro de una empresa u organización. Este clima está determinado por una combinación de factores, incluyendo las actitudes, percepciones y expectativas de los empleados, así como la calidad de las interacciones entre los miembros de la organización y la dirección. Un clima favorable tiende a promover la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede conducir a un mayor rendimiento y productividad en el lugar de trabajo (Cardozo et al., 2019).

Continuando con el tema, Lambayeque posee un modelo de cultura equilibrada, alejada de la adhocracia pero que no llega a ser jerárquica como en Lima. Al respecto según Armstrong & et al (2019) la cultura organizacional dominante es la cultura de mercado (29.7 puntos), jerárquica (28.9 puntos), de clan (25.5 puntos) y de adhocracia (15.7 puntos). Este equilibrio va de acorde al enfoque adaptativo, el cual considera a la cultura organizacional como una entidad flexible y adaptable. Reconoce que las organizaciones deben evolucionar y ajustarse a medida que cambian las condiciones externas.(Delaó-Vergara, 2019) Este enfoque destaca la importancia de una cultura que fomente la capacidad de aprendizaje y adaptación continua para enfrentar los desafíos en un entorno dinámico (Sarmentero et al., 2022). Aun así, se sugiere seguir fortaleciendo aspectos de importancia dentro de la cultura organizacional de la Microred Ferreñafe, sobre todo las que están involucradas con una mayor eficiencia, entre las cuales se destaca “liderazgo organizacional” (2.8), “gestión de empleados” (3.2) y “criterios de éxito” (3.2). La propuesta de cambio de cultura organizacional se centra en la disminución de la rotación de personal, mayor compromiso laboral y rendimiento de productividad (Paredes, 2018).

Finalmente analizando los resultados en la dimensión símbolos se encontró que 66% calificó como alta esta dimensión. Al respecto la teoría indica que esta dimensión abarca los elementos visuales, verbales o conductuales que encapsulan y transmiten los valores, creencias y normas fundamentales de una organización. Estos símbolos pueden ser manifestaciones tangibles como el logotipo de la empresa, el eslogan, los uniformes, el diseño del espacio de trabajo y la arquitectura de las instalaciones. También pueden ser intangibles, como las historias y leyendas

compartidas, las ceremonias y rituales organizacionales, o incluso los comportamientos de los líderes y empleados que encarnan los valores de la organización. Estos símbolos desempeñan un papel crucial en la configuración y mantenimiento de la identidad de la organización y la cohesión de los empleados. (Abad, 2020) Los resultados encontrados en este estudio sugieren que dichos elementos están adecuadamente abordados en el centro de la Microred Ferreñafe .

Estos resultados reflejan un punto específico en el tiempo y que la cultura organizacional es dinámica. A partir de ello, se recomienda un seguimiento continuo para evaluar el impacto de las estrategias de mejora a lo largo del tiempo. Además, la inclusión de opiniones y percepciones directas de los empleados podría enriquecer aún más la comprensión de la cultura organizacional.

La autoevaluación de la Microred Ferreñafe encaja en el enfoque crítico, la cual examina la cultura organizacional en términos de cómo refleja y perpetúa relaciones de poder y desigualdades dentro de la organización. Analiza las estructuras de poder, las normas y prácticas culturales que pueden marginalizar a ciertos grupos. Este enfoque busca transformar la cultura para crear entornos más equitativos y justos (Sarmentero et al., 2022).

Si se analiza los resultados desde un enfoque crítico, se podría decir que, en base a las diferencias de los resultados en la segmentación de grupos, según tiempo laborando y tipo de contrato, es necesario buscar mayor equidad entre estos. Teóricamente este enfoque crítico permite examinar la cultura organizacional en términos de cómo refleja y perpetúa relaciones de poder y desigualdades dentro de la organización (Gregoriou et al., 2023). Analiza las estructuras de poder, las normas y prácticas culturales que pueden marginalizar a ciertos grupos. Este enfoque busca transformar la cultura para crear entornos más equitativos y justos (Sarmentero et al., 2022). Aplicados a nuestra realidad, se sugiere mejorar el modelo de incentivos y reconocimientos, así como abordar las deficiencias de la cultura organizacional según las debilidades de cada uno de estos grupos basados en tiempo laboral y contratación.

VI. CONCLUSIONES

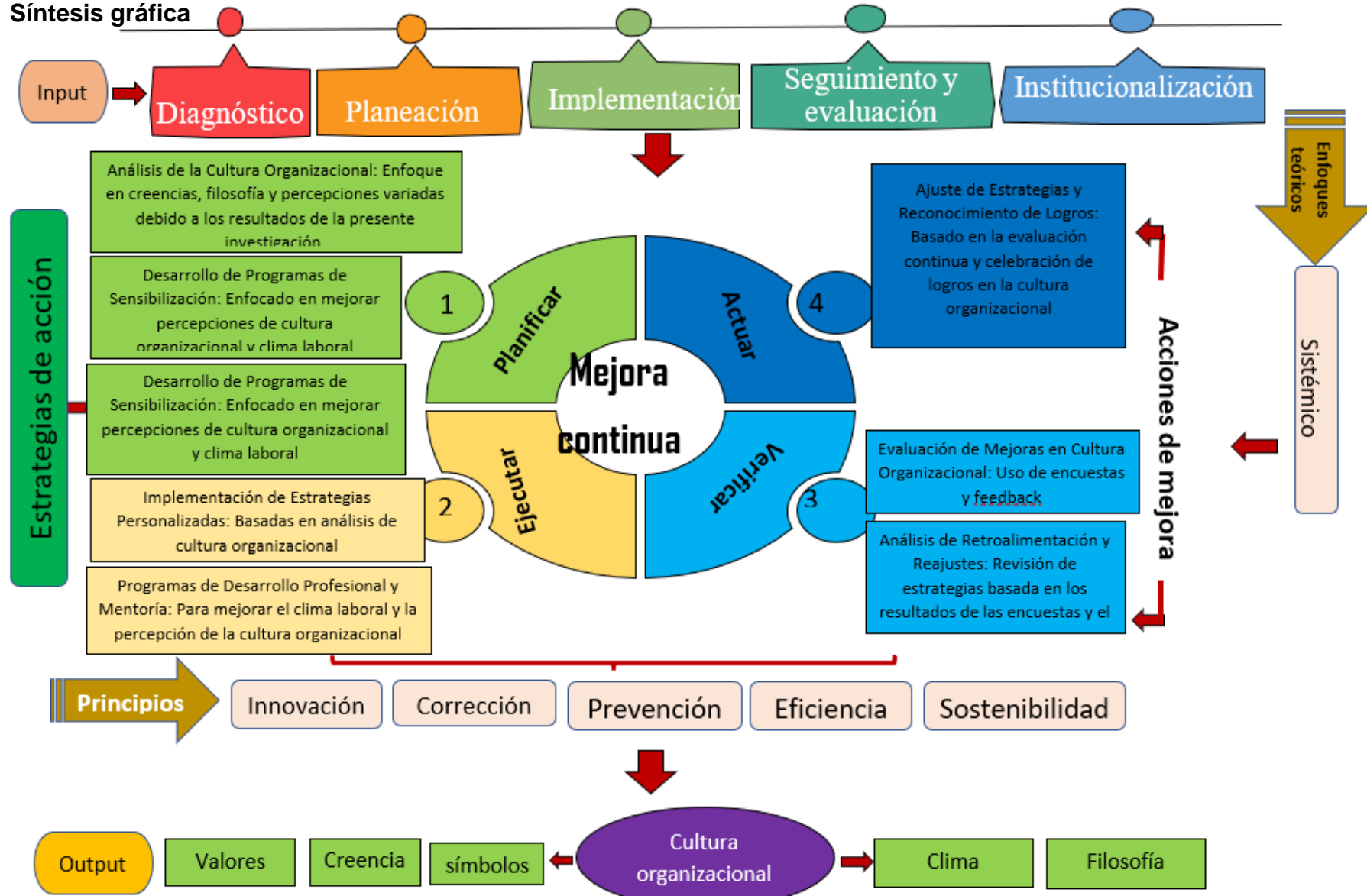
1. La microrred de Ferreñafe tiene una cultura organizacional diversa y menos centrada en la adhocracia. Existe variabilidad en la percepción de la cultura organizacional dentro de la microrred de salud. El 50% tienen una percepción neutral de la cultura organizacional, el 33% de los participantes percibe una cultura débil, y el 17% considera que existe una cultura fuerte.
2. Es necesario realizar un plan de mejora de la cultura organizacional debido a que la mitad de los trabajadores considera que existe una cultura neutra y el 33% entiende que existe una cultura débil.
3. Las dimensiones sobre las cuales se debería mejorar deben ser las dimensiones sobre creencias y filosofía, toda vez que el total de la frecuencia del nivel medio-bajo es del 44 y del 37%, respectivamente.
4. El diseño de investigación observacional, no experimental, transversal, prospectivo y propositiva permitió describir la realidad de la cultura organizacional, así como proponer estrategias para potenciarla.
5. El instrumento de cultura organizacional contó con un nivel de confianza muy alto (alfa Cronbach 0.91), lo cual indicó una excelente confiabilidad de la escala para medir la cultura organizacional en la microrred de salud.

VII. RECOMENDACIONES

1. Debido a la variabilidad en la percepción de la cultura organizacional, la mejora debería centrarse en dimensiones específicas. Las dimensiones de creencias y filosofía se destacan como áreas críticas con un total del 44% y 37%, respectivamente, en los niveles medio-bajo. Se recomienda un análisis detallado de estas dimensiones para identificar áreas específicas de intervención futura.
2. Considerar la variación en la percepción relacionada con la edad y el tiempo de trabajo. Enfocar estrategias específicas para abordar las preocupaciones y expectativas de los diferentes grupos de edad y niveles de experiencia laboral. Además, se recomienda implementar encuestas periódicas para evaluar continuamente la percepción de la cultura organizacional. Esto permitirá realizar un seguimiento de las mejoras, identificar nuevas áreas de preocupación y ajustar el plan de mejora según sea necesario.
3. Se recomienda establecer programas de mentoría y desarrollo profesional que fomenten la colaboración intergeneracional, ya que esto podría contribuir a contrarrestar la disminución de la percepción positiva en ciertas dimensiones a medida que aumenta la edad.
4. La relación entre la duración del empleo y la percepción de la cultura organizacional indica que los empleados más recientes tienden a tener una visión menos favorable. Esto podría señalar la necesidad de mejorar la orientación y la integración inicial de los nuevos empleados para asegurar que comprendan y se integren adecuadamente en la cultura organizacional desde el principio.
5. Implementar un sistema de evaluación constante que permita monitorear los cambios en la percepción de la cultura organizacional a lo largo del tiempo. Esto facilitará la identificación de las estrategias efectivas y aquellas que requieren ajustes.

VIII. PROPUESTA

Síntesis gráfica



DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El plan de mejora continua, diseñado para realzar la cultura organizacional en la Microred de Salud de Ferreñafe, se alinea con los objetivos de fortalecer la identificación con el servicio y la institución, promover una cultura de calidad y calidez, fomentar el trabajo colaborativo y estandarizar prácticas de mejora. Se desarrolla en cinco fases clave: Diagnóstico, Planeación, Implementación, Seguimiento y Evaluación, e Institucionalización, cada una siguiendo el ciclo de Planificar, Ejecutar, Verificar y Actuar.

El diagnóstico incluye la aplicación anual de un instrumento de Cultura Organizacional a todo el personal, seguido de un análisis detallado para identificar áreas de mejora. Este paso es crucial para comprender la situación actual y establecer un punto de partida claro.

La planeación se forma un equipo dedicado a la mejora cultural, que define metas específicas trimestrales para reforzar cada aspecto de la cultura organizacional. Estas metas se alinean con los objetivos específicos del plan y se actualizan regularmente para reflejar los cambios y necesidades emergentes.

La fase de implementación implica la ejecución de programas de capacitación semestrales, diseñados según las necesidades identificadas, y se crean espacios para promover la participación activa y la comunicación abierta. Estas acciones buscan fortalecer la identificación con la institución y fomentar una cultura de calidad y calidez en el servicio.

El Seguimiento y la Evaluación involucran la medición del progreso mediante indicadores clave de rendimiento relacionados con la cultura organizacional, evaluados semestralmente. Esta fase permite monitorear la eficacia de las estrategias implementadas y realizar ajustes necesarios.

Acercas de la institucionalización, se señala el enfoque en integrar las prácticas exitosas en las políticas y procedimientos de la organización, revisados y ajustados anualmente. Este paso consolida los logros culturales y asegura su sostenibilidad a largo plazo.

REFERENCIAS

- Abad, A. (2020). Simbolismo, semiótica y etnografía para entender la cultura organizacional: Una mirada constructivista en gestión. *Revista de Historia*, 2.
- Acuña, L. (2022). *Cultura Organizacional: Una Revisión Sistemática del 2000 al 2020* [Postgrado, Universidad César Vallejos].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83216/Acu%c3%b1a_LBR_Gonzales_JY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arancibia-Morales, D. A., Silva-Jiménez, D., Cortés-Tello, F. A., & Méndez-Celis, P. B. de los Á. (2021). Metodologías utilizadas en Clima y Cultura Organizacional en Instituciones de Salud: Una Revisión Sistemática. *Revista Salud y Administración*, 8(22), Article 22.
<https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/208>
- Arboleda Posada, G. I., & López Ríos, J. M. (2017). Organizational culture in institutions providing health services at Valle of Aburrá. *Revista Ciencias de la Salud*, 15(2), 247-258. Scopus.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5761>
- Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M., Serrano-Fernández, M.-J., Villajos, E., & Boada-Grau, J. (2021). Spanish Adaptation of the Organizational Culture Assessment Instrument: Reflection on the Difficulty in Transferring the ad hoc Factor. *Frontiers in Psychology*, 12, 817232.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817232>

- B Armstrong & et al. (2019). *Diagnosis of organisational culture within an NHS Emergency Department | BMJ Leader*.
<https://bmjleader.bmj.com/content/3/1/19>
- Bernardes, A., Gabriel, C. S., Cummings, G. G., Zanetti, A. C. B., Leoneti, A. B., Caldana, G., & Maziero, V. G. (2020). Organizational culture, authentic leadership and quality improvement in Canadian healthcare facilities. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73. Scopus.
<https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0732>
- Bezerra, T. B., Valim, M. D., Santos, E. C., de Lima, J. D. A., & Ribeiro, A. C. (2019). Perception of the nursing team on climate organizational safety of a public hospital. *Enfermeria Global*, 18(1), 86-133. Scopus.
<https://doi.org/10.6018/eglobal.18.1.309061>
- Calagua Jara, C. F., Copaja Chaparro, S. M., & Lopez Castilla, M. N. (2020). *El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Estudio de caso sobre la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&Café* [Pregrado, Pontifica Universidad Católica del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio//handle/20.500.12404/15633>
- Cameron, K. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework: Cameron, Kim S., Quinn, Robert E.: 9780470650264: Amazon.com: Books* (3rd ed.).
<https://www.amazon.com/Diagnosing-Changing-Organizational-Culture-Third/dp/0470650265>
- Cancino, V. E. C., & Yáñez, C. S. M. (2021). Organizational culture in health centers of the maule region, chile: Psychometric evaluation of the denison scale (docs). *Interciencia*, 46(7-8), 317-323. Scopus.

- Cardozo, S., Kwan Chung, C. K., Cardozo, S., & Kwan Chung, C. K. (2019). Clima Organizacional: Una mirada desde la Narrativa a la Sistematización. *Población y Desarrollo*, 25(49), 106-129.
<https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2019.025.49.106-129>
- Carvajal, C., Guerrero, I. P., Arboleda, J. O., Segura, J., & Rodríguez, M. (2021). *Diseño de un Plan de mejora de cultura organizacional para la empresa Punto Sabroso* [Pregrado]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Castillo, D., & Katherine, K. (2020). *Cultura de seguridad del paciente y cultura organizacional en el personal de enfermería de un Hospital, Lima-Perú 2019* [Postgrado]. Universidad Privada Norbert Wiener.
- Chen, Y., Zheng, J., Wu, D., Zhang, Y., & Lin, Y. (2020). Application of the PDCA cycle for standardized nursing management in a COVID-19 intensive care unit. *Annals of Palliative Medicine*, 9(3), 1198-1205.
<https://doi.org/10.21037/apm-20-1084>
- Chiang-Vega, M., Candia-Romero, F., Chiang-Vega, M., & Candia-Romero, F. (2021). Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Científica de la UCSA*, 8(1), 14-25. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.01.014>
- Chumpitaz-Quispe, J. (2018). *Cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermería actual y deseada por las enfermeras del H.N «Luis N. Saenz PNP»* [Pregrado]. Universidad Nacional de San Marcos.
- Concytec. (2023). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los Investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación*

- Tecnológica—Reglamento renacyt* [Reglamento]. Concytec.
https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf
- David, S. N. J., Valas, S., & Raghunathan, R. (2018). *Assessing Organization Culture – A Review on the OCAI Instrument*.
<http://www.icmis.net/icmis18/ICMIS18CD/pdf/S216-final.pdf>
- De La Torre Iparraguirre, L. M., & Themme-Afan Bustamante, K. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de una institución pública nacional del Perú 2016* [Postgrado, Universidad San Ignacio de Loyola].
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/cccd03c6-1161-43c7-b190-ee2e84a0e6a4>
- Delaó-Vergara, K. (2019). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Gestión de Servicios según percepción del personal de Salud de un Centro de Salud Nivel I-4* [Postgrado, Universidad César Vallejos].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37726/delao_vk.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fajardo, J. L. Y., Gómez, N. P., & Mejía, J. R. S. (2020). Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289.
- Flores, L., & Mora, E. (2019). *Análisis del clima y cultura organizacional en el Hospital de Tabio: Caso de estudio—Dialnet*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7315589>

- Flores-Campos, I. (2019). *Compromiso Organizacional relacionado con el Desempeño Laboral en trabajadores del Hospital I- EsSalud Florencia de Mora*. 2019 [Postgrado, Universidad César Vallejos].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38469/flores_ci.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fonseca, D. (2019). *Cultura organizacional y la motivación laboral del personal de salud de la Micro red Llata–Huamalíes 2018*. [Postgrado, Universidad Nacional Hermilio Valdizan].
<https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/5010/PAGS00125F74.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Freeman, R. E. (2023). Stakeholder Management: Framework and Philosophy. En S. D. Dmytiryev & R. E. Freeman (Eds.), *R. Edward Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics* (pp. 61-88). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-04564-6_3
- Galarza, R. X. C., & Paredes, H. A. L. (2020). Estudio de la Gestión del Compromiso y Cultura Organizacional de FLACSO. *PODIUM*, 3(37), Article 37. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>
- Galindo-Martín, M.-Á., Castaño-Martínez, M.-S., & Méndez-Picazo, M.-T. (2019). Digital transformation, digital dividends and entrepreneurship: A quantitative analysis. *Journal of Business Research*, 101, 522-527.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.014>
- General Assembly of the World Medical Association. (2014). World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects. *The Journal of the American College of Dentists*, 81(3), 14-18.

- Gregoriou, I., Papastavrou, E., Charalambous, A., Economidou, E., Soteriades, E. S., & Merkouris, A. (2023). Organisational commitment, job satisfaction and intention to leave among physicians in the public health sector of Cyprus: A cross-sectional survey. *BMJ Open*, 13(5), e067527.
<https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-067527>
- Guerrero, R. (2022). *Propuesta de un plan de cultura organizacional basado en valores que permita un efectivo proceso de transformación digital en una entidad del estado* [Post grado, Universidad del Pacifico].
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3485/Guerrero%2C%20Rosa_Trabajo%20de%20investigacion_Maestria_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gutiérrez-Yactayo, A. (2017). *Cultura organizacional y calidad de los servicios de salud en Tingo María* [Postgrado, Universidad Nacional Agraria].
<https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/2915/E20-G889-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guzman, J. C. N. (2021). *Re-creación de la cultura organizacional durante la pandemia por COVID-19. Estudios de caso*. Comunicación Científica S.A.
https://www.academia.edu/97184599/Libro_Cultura_Organizacional
- Interaméricas, P. (2022). *Encuesta sobre la cultura organizacional 2022: Es hora de tomar acción*. PwC Interaméricas.
- Isniah, metatags. (2020). *Plan do check action (PDCA) method: Literature review and research issues | Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*. <https://ejournal.lppmunsera.org/index.php/JSMI/article/view/2186>

- Kamau, p, & Wanyoike, R. (2019). Corporate culture and organizational performance: A case of Mayfair casino, Nairobi city county, Kenya. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 8(1), 8-17.
- Landau, S. I. (1999). *Cambridge Dictionary of American English*. Cambridge University Press.
- Lopez, C. (2020). *Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral Caso: INSELMED*.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7761/1/T3350-MAE-L%C3%B3pez-Diagnostico.pdf>
- Mimbela, Y. (2023). *Cultura organizacional y compromiso organizacional de los trabajadores de un centro de salud en Chiclayo, 2023* [Pregrado].
 Universidad César Vallejos.
- Miswanto, M. (2020). The Development of Management Theory in Business Organizations, an Overview of the Science Philosophy Perspective. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 8(1), Article 1.
<https://doi.org/10.35314/inovbiz.v8i1.1312>
- Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, ., Sari, D. P., Luran, M. F., Amirullah, ., Saputra, E. K., Rizki, M., Sova, M., Nurhayati, ., & Wulandari, K. (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 119. <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0127>
- Nyerges, E., Antle, B. F., Logsdon, A. R., Kendrick, J., Barbee, A. P., & Purdy, L. M. (s. f.). Strengthening the Residential Care Workforce: Exploring the Role of Organizational Climate and Culture and Staff Intention to Stay or Leave.

- Residential Treatment For Children & Youth*, 0(0), 1-20.
<https://doi.org/10.1080/0886571X.2023.2202891>
- OCAI online. (2023). *About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
- Pachidi, S., Berends, H., Faraj, S., & Huysman, M. (2021). Make Way for the Algorithms: Symbolic Actions and Change in a Regime of Knowing. *Organization Science*, 32(1), 18-41. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1377>
- Paredes, H. (2018). *Cultura Organizacional y Desempeño laboral de los Trabajadores del Hospital Daniel Alcides Carrión, Pasco- 2018*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32779/paredes_mh.pdf?sequence=1
- Pezo-Ávila, A., Vargas-Sardón, J. L., & Gallardo-Echenique, E. (2020). Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la Salud: La visión de los promotores peruanos de salud. *Fonseca, Journal of Communication*, 20(1), Article 20. <https://doi.org/10.14201/fjc202020125142>
- Pradies, C., Tunarosa, A., Lewis, M. W., & Courtois, J. (2021). From Vicious to Virtuous Paradox Dynamics: The Social-symbolic Work of Supporting Actors. *Organization Studies*, 42(8), 1241-1263.
<https://doi.org/10.1177/0170840620907200>
- Ramoo, V., Abdullah, K. L., & Piaw, C. Y. (2013). The relationship between job satisfaction and intention to leave current employment among registered nurses in a teaching hospital. *Journal of Clinical Nursing*, 22(21-22), 3141-3152. <https://doi.org/10.1111/jocn.12260>

- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de Corte Transversal. *Revista Médica Sanitas*, 21(3), 141-146.
<https://doi.org/10.26852/01234250.20>
- Rodriguez-Lizama, L. (2018). *Compromiso organizacional y desempeño laboral en trabajadores del Centro de Salud Miraflores. Ayacucho 2017* [Postgrado]. Universidad César Vallejos.
- Rojas, M. (2021). *Cultura organizacional y desempeño laboral en un centro de salud, Lima—2021* [Pregrado]. Universidad Cesar Vallejo.
- Sarmentero, I., Sánchez Suárez, Y., Rodríguez Sánchez, Y., Bravo Macías, C. C., & Torrens Pérez, M. E. (2022). BIBLIOMETRICS ON ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE HEALTH SECTOR, BEFORE COVID-19. *Universidad y Sociedad*, 14(S6), 427-436. Scopus.
- Simpson, B., & den Hond, F. (2022). The Contemporary Resonances of Classical Pragmatism for Studying Organization and Organizing. *Organization Studies*, 43(1), 127-146. <https://doi.org/10.1177/0170840621991689>
- Soto Rodriguez, C. M. (2018). Cultura organizacional y desempeño laboral en el personal del hospital materno infantil César López Silva de Villa El Salvador—2017. *Repositorio Institucional - UCV*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41260>
- Soto-Blas, M. (2018). *Justicia y cultura organizacional en los establecimientos de salud del AAHH. Collique, 2018* [Pregrado, Universidad Cesar Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30828/Soto_B ME.pdf?sequence=1

Ulloa–Erazo, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social?

ComHumanitas: revista científica de comunicación, 10(2), Article 2.

<https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>

Woods, P. (2021). Process philosophy: Organizing mentalities for glimpsing pharmacy practice ‘in flight’. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 17(12), 2082-2088.

<https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2021.04.009>

Yarasca Jara, D. L., & Ulloa Luna, M. D. L. A. (2023). *La cultura organizacional y su relación con la transformación digital de la sede central del Ministerio de Salud en Lima Metropolitana, 2021* [Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. <https://doi.org/10.19083/tesis/667229>

cion meron,
al 2006)

	12. Las condiciones en el ambiente de trabajo facilitan el logro del nivel de nivel de productividad posible	Puntaje s:
	15. Mi institución me motiva a dar lo mejor de mí.	Fuerte:
	16. Me siento motivado más allá de las responsabilidades formales de mi puesto	mayor
	18. Si tuviera la posibilidad de escoger, trabajaría mucho más tiempo en la institución.	de 239
	32. Puedo tomar decisiones en relación con mi trabajo que permiten hacerlo bien.	puntos.
	33. Tengo oportunidades para que mis ideas sean aprobadas y aplicadas.	
	34. Escuchan las ideas y opiniones	Neutra:
	8. Demuestra compromiso por mantener una educación de calidad	De 188
	19. Estructurada y organizada de manera eficaz.	a 239
		puntos.
Símbolos	4. Mantiene un impacto positivo (desde el punto de vista social y ambiental)	
	14. Me siento orgullo de trabajar para la institución	Débil:
	23. cómo calificaría la perspectiva educativa de la institución en los próximos 3 años	Menor
	31. Proporcionan incentivos para asumir responsabilidades	de 188
	36. Incentivan y aconsejan constantemente.	puntos
	37. Se recibe orientación para mejorar las habilidades y desempeño.	
	38. Las personas en mi grupo dan prioridad a las necesidades del equipo antes de las necesidades personales.	
	48. Mientras mejor sea mi desempeño, mejor será mi remuneración	
Filosofía	1. Comprendo claramente la misión y visión de la FCS	
	2. La misión y visión de la institución es correcta.	
	3. Entiendo la relación entre mi trabajo, la misión y visión de mi institución	
	7. Brinda educación de calidad	
	35. Actúa de manera coherente.	
	39. Mi institución es abierta y honesta en las comunicaciones con los docentes	
	40. Mi institución me apoya para lograr un equilibrio razonable entre mi vida laboral y mi vida personal.	
	45. Tengo el tiempo apropiado para aprovechar las oportunidades de capacitación y desarrollo laboral.	

46. Mi trabajo me da la oportunidad de aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevas competencias

49. Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo

Plan de mejora	"Se refiere a un conjunto de acciones o estrategias deliberadamente diseñadas y organizadas con el propósito de lograr un objetivo específico."(Landau, 1999)	Se refiere al conjunto de acciones o estrategias que se propongan para potenciar la cultura organizacional de la microrred de Ferreñaf.	Meta Acción Impacto	Se propondrán metas, acciones e indicadores de impacto para cada una de las cinco dimensiones de la cultura organizacional.	Cualitativa nominal
----------------	---	---	-----------------------------------	---	---------------------

Anexo 02: Ficha técnica del instrumento Cultura Organizacional

Nombre del instrumento: Instrumento para Medir Cultura Organizacional

Autor: Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño (2006)

Procedencia: Cuba

Adaptación peruana: Mejía, Neri (2021)

Propósito del Instrumento: medir tres factores sobre la cultura organizacional:

- Valores, creencias y clima; normas; símbolos y filosofía.

Material: cuadernillo de preguntas.

Población: trabajadores de una empresa.

Duración: 15 a 20 minutos.

Ámbito de aplicación: trabajadores de empresas.

Administración: individual o colectiva.

Validación: Juicio de expertos

Confiabilidad validada por prueba piloto: Alfa de Cronbach de 0,91 (IC 95%: 0,81 a 0,97).

Baremos:

Fuerte: mayor de 239 puntos

Neutra: De 188 a 239 puntos

Débil: Menor de 188 puntos

Anexo 03: Ficha de recolección de datos incluyendo el instrumento sobre cultura organizacional

1) Información personal

Edad: _____ años

Sexo:

- Varón
- Mujer

2) Información laboral

Tipo de contrato

- Nombrado
- Contratado

Tiempo de trabajo: _____ años

Instrumento sobre cultura organizacional

Sírvase contestar a consideración de su opinión marcando con una X en los casilleros de la tabla adjunta. No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes: (1) Nunca. (2) Ocasionalmente. (3) Algunas veces. (4) Frecuentemente. (5) Siempre.

	CULTURA ORGANIZACIONAL	ESCALA DE VALORACION				
		1 N	2 o	3 AV	4 F	5 s
1	Comprendo claramente la misión y visión de la organización.					
2	La misión y visión de la institución es correcta					
3	En Endo la relación entre mi trabajo, la misión y visión de mi institución					
4	Mantiene un impacto positivo (desde el punto de vista social y ambiental)					
5	Comprende y satisface las necesidades de los estudiantes					
6	Tiene un comportamiento ético en las actividades que brinda.					
7	Brinda educación de calidad.					

8	Demuestra compromiso por mantener una educación de calidad					
9	Proporciona un ambiente de trabajo adecuado					
10	Crea un ambiente de confianza y apertura en su equipo					
11	Mantiene al equipo de trabajo enfocada para mantener la calidad educativa					
12	Las condiciones en el ambiente de trabajo facultan el logro del nivel de nivel de productividad cosible					
13	No existen barreras significativas en el trabajo para desempeñar bien mis funciones.					
14	Me siento orgullo de trabajar para la institución					
15	Mi institución me motiva a darlo mejor de mí.					
16	Me siento motivado más allá de las responsabilidades formales de mi puesto					
17	Recomendaría mi institución como un lugar para trabajar a mis amigos v familiares.					
18	Si tuviera la posibilidad de escoger, trabajaría mucho más tiempo en la institución.					
19	Estructurada y organizada de manera eficaz.					
20	Administrada eficientemente y bien dirigida.					
21	Con orientación de largo plazo.					
22	Responde eficazmente Alos cambios de las exigencias educativas					
23	Como calificaría la perspectiva va educativa de la institución en los próximos 3 años					
24	Se espera próximos un alto nivel de desempeño de los colaboradores.					
25	Es una Institución innovadora (nuevas tecnologías y enfoques creativos).					
26	El cumplimiento de labores conduce a sanciones					
27	El equipo de trabajo es organizado para realizar el trabajo					
28	Los procesos están bien defenecidos para brindar el servicio					
29	Se dispone de la información necesaria para realizar el trabajo					
30	Tengo los recursos que necesito para hacer bien mi trabajo					
31	Proporcionan incentivos para asumir responsabilidades					
32	Puedo tomar decisiones en relación con mi trabajo que permiten hacerlo bien.					
33	Tengo oportunidades para que mis ideas sean aprobadas y aplicadas					

34	Escuchan las ideas y opiniones					
35	Actúa de manera coherente.					
36	Incentivan y aconsejan constantemente					
37	Se recibe orientación para mejorar las habilidades y desempeño					
38	Las personas en mi grupo dan prioridad a las necesidades del equipo antes de las necesidades personales					
39	Mi institución es abierta y honesta en las comunicaciones con los docentes					
40	Mi institución me apoya para lograr un equilibrio razonable entre mi vida laboral y mi vida personal.					
41	Soy tratado con respeto como persona					
42	Puedo expresar libremente mis opiniones sin miedo a represalias					
43	Se dispone del equipamiento necesario para realizar mi trabajo					
44	Los horarios de entrada y salida son respetados					
45	Tengo el tiempo apropiado para aprovechar las oportunidades de capacitación y desarrollo laboral.					
46	Mi trabajo me da la oportunidad de aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevas competencias					
47	Creo que mi salario es justo para por el trabajo que realizo					
48	Mientras mejor sea mi desempeño, mejor será mi remuneración					
49	Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo.					
50	La institución ofrece infraestructura necesaria.					

Anexo 04: Validación del instrumento por juicio de tres expertos

Evaluación por juicio de expertos

CARTA DE PRESENTACION

Sr. Elena Del Rosario Jimenez Bravo

Presente

Asunto: Opinión de instrumentos a través de juicio de experto.

Me es grato dirigirme a usted para expresarle mi saludo, así mismo, hacer de su conocimiento que soy estudiante de Posgrado de la Maestría en Gestión de los servicios de Salud de la Universidad Cesar Vallejo, campus Chiclayo, lo cual requiero validar los instrumentos con el cual recoger la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título del proyecto de investigación es: "Plan de mejora para potenciar la cultura organizacional en una Microrred de salud, Ferrefafe" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, antes su connotada experiencia en temas de

Maestría en Medicina

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Con sincera estima y aprecio, me despido, no sin antes expresar mi agradecimiento por la atención que ha brindado a lo expuesto.

Atentamente,


Chang Falla Ana Claudia
DNI: 71484625

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el "Instrumento sobre cultura organizacional". La valoración del instrumento es de suma importancia para garantizar su validez y la eficacia en el uso de los resultados que se derivan de este, en beneficio de la labor psicológica. Apreciamos sinceramente su valioso apoyo.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Elénu del Rosario Jimenez Brujo	
Grado profesional:	Maestría <input checked="" type="checkbox"/>	Doctor <input type="checkbox"/>
Área de profesión académica:	Clinica <input checked="" type="checkbox"/>	Social <input type="checkbox"/>
	Educativa <input type="checkbox"/>	Organizacional <input type="checkbox"/>
Áreas de experiencia profesional:	ASSTINGUI	
Institución donde labora:	Hospital Nacional de Lombaygan	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años <input type="checkbox"/>	
	Más de 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la prueba:	Instrumento para la Cultura Organizacional
Autor(a):	Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño (2006)
Procedencia:	Cuba
Administración:	Individual y colectiva
Tiempo de aplicación:	15 a 20 minutos.
Ámbito de aplicación:	trabajadores de empresas.
Significación:	El instrumento consta de 50 ítems y busca evaluar cinco dimensiones sobre la cultura organizacional desde la perspectiva de los trabajadores.

4. Soporte teórico del instrumento sobre cultura organizacional

Variable o categoría	Dimensiones o subcategorías	Definición	Escala ítem	
Cultura organizacional	Valores	los "valores de una organización", los cuales forman la base de su cultura organizacional y sirven como principios rectores que guían el comportamiento y las decisiones de los miembros de la empresa. Estos valores reflejan las creencias fundamentales y las normas éticas que la organización considera como fundamentales en su funcionamiento diario.	Ordinal, tipo Likert: 1-5	Fuerte: mayor de 239 puntos Neutra: De 188 a 239 puntos Débil: Menor de 188 puntos
	Creencias	"las creencias" de una organización, las cuales representan las convicciones y valores fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de sus miembros.	Ordinal, tipo Likert: 1-5	
	Clima	Este clima está determinado por una combinación de factores, incluyendo las actitudes, percepciones y expectativas de los empleados, así como la calidad de las interacciones entre los miembros de la organización y la dirección.	Ordinal, tipo Likert: 1-5	
	Símbolos	los símbolos representan elementos visuales, verbales o conductuales que encapsulan y transmiten los valores, creencias y normas fundamentales de una organización.	Ordinal, tipo Likert: 1-5	
	Filosofía	Es la expresión clara de la misión, visión y valores que sustentan las operaciones diarias y la toma de decisiones estratégicas.	Ordinal, tipo Likert: 1-5	

5. Matriz de evaluación por juicio de expertos: Instrumento sobre cultura organizacional

N°	Items:	Claridad ¹				Coherencia ²				Relevancia ³				Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Comprendo claramente la misión y visión de la organización.				✓				✓				✓	
2	La misión y visión de la institución es correcta				✓				✓				✓	
3	En Ento la relación entre mi trabajo, la misión y visión de mi institución				✓				✓				✓	
4	Mantiene un impacto positivo (desde el punto de vista social y ambiental)				✓				✓				✓	
5	Comprende y satisface las necesidades de los estudiantes				✓				✓				✓	
6	Tiene un comportamiento ético en las actividades que brinda.				✓				✓				✓	
7	Brinda educación de calidad.				✓				✓				✓	
8	Demuestra compromiso por mantener una educación de calidad				✓				✓				✓	
9	Proporciona un ambiente de trabajo adecuado				✓				✓				✓	
10	Crea un ambiente de confianza y apertura en su equipo				✓				✓				✓	
11	Mantiene al equipo de trabajo enfocada para mantener la calidad educativa				✓				✓				✓	
12	Las condiciones en el ambiente de trabajo facilitan el logro del nivel de nivel de productividad posible				✓				✓				✓	
13	No existen barreras significativas en el trabajo para desempeñar bien más funciones.				✓				✓				✓	
14	Me siento orgullo de trabajar para la institución				✓				✓				✓	
15	Me siento orgullo de trabajar para la institución				✓				✓				✓	
16	Me siento motivado más allá de las responsabilidades formales de mi				✓				✓				✓	

Lea con detenimiento los ítems y califique con puntajes que van del 1 al 4 acerca de la claridad, la coherencia y la relevancia. La interpretación de cada puntaje se detalla a continuación:

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial/lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Observaciones Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración brinde sus observaciones que considere pertinente:

1.No cumple con el criterio	2.Bajo Nivel	3.Moderado nivel	4.Alto nivel
-----------------------------	--------------	------------------	--------------

(precisar si hay suficiencia) *Aplicable / Sin Observaciones*

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador *Elena Del Rosario Jimenez*

DNI: *16768864*

Especialidad del validador (a) *Maestra en Medicina*

1. Claridad:

El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.

2. Coherencia: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.

3. **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes
Para medir la dimensión.



Firma del experto informante
27 de 10 del 2023



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **JIMENEZ BRAVO**
Nombres **ELENA DEL ROSARIO**
Tipo de Documento de Identidad **DNI**
Numero de Documento de Identidad **16768864**

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**
Rector **MARIANO AGUSTIN RAMOS GARCIA**
Secretario General **MIGUEL ANGEL JIMENEZ GAMARRA**
Decana **BLANCA SANTOS FALLA ALDANA**

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Título de Segunda Especialidad Profesional **SEGUNDA ESPECIALIDAD EN OFTALMOLOGIA**
Fecha de Expedición **28/12/2012**
Resolución/Acta **047-2012-CU**
Diploma **A1261591**
Fecha Matrícula **Sin información (*****)**
Fecha Egreso **Sin información (*****)**

Fecha de emisión de la constancia:
27 de Junio de 2024



CÓDIGO VIRTUAL 0001959636



Firmado digitalmente por:
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACION
SUPERIOR UNIVERSITARIA
Motivo: Servidor de
Agente automatizado.
Fecha: 27/06/2024 22:21:37-0500

ROLANDO RUIZ LLATANCE
EJECUTIVO
Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(*****) La falta de información de este campo, no involucra por sí misma un error o la invalidez de la inscripción del grado y/o título, puesto que, a la fecha de su registro, no era obligatorio declarar dicha información. Sin perjuicio de lo señalado, de requerir mayor detalle, puede contactarnos a nuestra central telefónica: 01 500 3930, de lunes a viernes, de 08:30 a.m. a 4:30 p.m.

Evaluación por juicio de expertos

CARTA DE PRESENTACION

Sr. Henry William Pistil Chafloque

Presente

Asunto: Opinión de instrumentos a través de juicio de experto.

Me es grato dirigirme a usted para expresarle mi saludo, así mismo, hacer de su conocimiento que soy estudiante de Posgrado de la Maestría en Gestión de los servicios de Salud de la Universidad Cesar Vallejo, campus Chiclayo, lo cual requiero validar los instrumentos con el cual recoger la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título del proyecto de investigación es: "Plan de mejora para potenciar la cultura organizacional en una Microrred de salud, Ferreñafe" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, antes su connotada experiencia en temas de

Gestión de los Servicios de la Salud

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Con sincera estima y aprecio, me despido, no sin antes expresar mi agradecimiento por la atención que ha brindado a lo expuesto.

Atentamente,



Chang Falla Ana Claudia

DNI: 71484625

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el "Instrumento sobre cultura organizacional". La valoración del instrumento es de suma importancia para garantizar su validez y la eficacia en el uso de los resultados que se derivan de este, en beneficio de la labor psicológica. Apreciamos sinceramente su valioso apoyo.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Henry Wilson Pabli Chellogu	
Grado profesional:	Maestría <input checked="" type="checkbox"/>	Doctor ()
Área de profesión académica:	Clinica <input checked="" type="checkbox"/> Educativa ()	Social () Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Asistencial	
Institución donde labora:	HABANA - ESSalud.	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años <input checked="" type="checkbox"/>

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

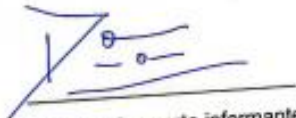
Nombre de la prueba:	Instrumento para la Cultura Organizacional
Autor(a):	Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño (2006)
Procedencia:	Cuba
Administración:	Individual y colectiva
Tiempo de aplicación:	15 a 20 minutos.
Ámbito de aplicación:	trabajadores de empresas.
Significación:	El instrumento consta de 50 ítems y busca evaluar cinco dimensiones sobre la cultura organizacional desde la perspectiva de los trabajadores.

4. Soporte teórico del instrumento sobre cultura organizacional

Variable o categoría	Dimensiones o subcategorías	Definición	Escala / área	
Cultura organizacional	Valores	los "valores de una organización", los cuales forman la base de su cultura organizacional y sirven como principios rectores que guían el comportamiento y las decisiones de los miembros de la empresa. Estos valores reflejan las creencias fundamentales y las normas éticas que la organización considera como fundamentales en su funcionamiento diario.	Ordinal, tipo Likert: 1-5	Fuerte: mayor de 239 puntos Neutra: De 168 a 239 puntos Débil: Menor de 168 puntos
	Creencias	"las creencias" de una organización, las cuales representan las convicciones y valores fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de sus miembros.	Ordinal, tipo Likert: 1-5	
	Clima	Este clima está determinado por una combinación de factores, incluyendo las actitudes, percepciones y expectativas de los empleados, así como la calidad de las interacciones entre los miembros de la organización y la dirección.	Ordinal, tipo Likert: 1-5	
	Símbolos	los símbolos representan elementos visuales, verbales o conductuales que encapsulan y transmiten los valores, creencias y normas fundamentales de una organización.	Ordinal, tipo Likert: 1-5	
	Filosofía	Es la expresión clara de la misión, visión y valores que sustentan las operaciones diarias y la toma de decisiones estratégicas.	Ordinal, tipo Likert: 1-5	

3. Relevancia: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes Para medir la dimensión.



Firma del experto informante

...31... de...12... del 2023

Lea con detenimiento los ítems y califique con puntajes que van del 1 al 4 acerca de la claridad, la coherencia y la relevancia. La interpretación de cada puntaje se detalla a continuación:

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Observaciones Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración brinde sus observaciones que considere pertinente:

1.No cumple con el criterio | 2.Bajo Nivel | 3.Moderado nivel | 4.Alto nivel

(precisar si hay suficiencia) ...Aplicable / Sin observaciones...

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable | Aplicable después de corregir () | No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Henry William P.S.H. Chullque

DNI: 16764739

Especialidad del validador (a): Gestión de los Servicios de la Salud

1. Claridad:

El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.

2. Coherencia: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.

Evaluación por juicio de expertos

CARTA DE PRESENTACION

Sr. Erinzo Banda Poca.....

Presente

Asunto: Opinión de instrumentos a través de juicio de experto.

Me es grato dirigirme a usted para expresarle mi saludo, así mismo, hacer de su conocimiento que soy estudiante de Posgrado de la Maestría en Gestión de los servicios de Salud de la Universidad Cesar Vallejo, campus Chiclayo, lo cual requiero validar los instrumentos con el cual recoger la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título del proyecto de investigación es: "Plan de mejora para potenciar la cultura organizacional en una Microrred de salud, Ferreñafe" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, antes su connotada experiencia en temas de

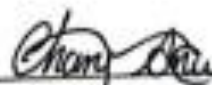
Gestión de los Recursos de la Salud.....

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Con sincera estima y aprecio, me despido, no sin antes expresar mi agradecimiento por la atención que ha brindado a lo expuesto.

Atentamente,



Chang Falla Ana Claudia
DNI: 71484625



PERÚ

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Registro y Reconocimiento de Grados y Títulos e Información Universitaria

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Registro y Reconocimiento de Grados y Títulos e Información Universitaria, a través del Ejecutivo (e) de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **PISFIL CHAFLOQUE**
Nombres **HENRRY WILLIAM**
Tipo de Documento de Identidad **DNI**
Numero de Documento de Identidad **16764289**

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**
Secretario General **SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL**
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**
Denominación **MAESTRO EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**
Fecha de Expedición **21/09/20**
Resolución/Acta **0233-2020-UCV**
Diploma **052-090341**
Fecha Matrícula **06/09/2014**
Fecha Egreso **20/12/2015**

Fecha de emisión de la constancia:
16 de Agosto de 2024



CÓDIGO VIRTUAL 0002054953



Firmado digitalmente por:
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACION
SUPERIOR UNIVERSITARIA
Mbtivo: Servidor de
Agente automatizado.

Fecha: 16/08/2024 16:37:05-0500

ROLANDO RUIZ LLATANCE
EJECUTIVO (e)

Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el "Instrumento sobre cultura organizacional". La valoración del instrumento es de suma importancia para garantizar su validez y la eficacia en el uso de los resultados que se derivan de este, en beneficio de la labor psicológica. Apreciamos sinceramente su valioso apoyo.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Blanca Pando Baez	
Grado profesional:	Maestría <input checked="" type="checkbox"/>	Doctor ()
Área de profesión académica:	Clinica <input checked="" type="checkbox"/> Educativa ()	Social () Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Asistencial	
Institución donde labora:	ANADA - ES Salud	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años <input checked="" type="checkbox"/>

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la prueba:	Instrumento para la Cultura Organizacional
Autor(a):	Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño (2006)
Procedencia:	Cuba
Administración:	Individual y colectiva
Tiempo de aplicación:	15 a 20 minutos.
Ámbito de aplicación:	trabajadores de empresas.
Significación:	El instrumento consta de 50 ítems y busca evaluar cinco dimensiones sobre la cultura organizacional desde la perspectiva de los trabajadores.

4. Soporte teórico del instrumento sobre cultura organizacional

Variable o categoría	Dimensiones o subcategorías	Definición	Escala (rúes)	
Cultura organizacional	Valores	los "valores de una organización", los cuales forman la base de su cultura organizacional y sirven como principios rectores que guían el comportamiento y las decisiones de los miembros de la empresa. Estos valores reflejan las creencias fundamentales y las normas éticas que la organización considera como fundamentales en su funcionamiento diario.	Ordinal, tipo Likert: 1-5	Fuerte: mayor de 239 puntos Neutra: De 188 a 239 puntos Débil: Menor de 188 puntos
	Creencias	"las creencias" de una organización, las cuales representan las convicciones y valores fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de sus miembros.	Ordinal, tipo Likert: 1-5	
	Clima	Este clima está determinado por una combinación de factores, incluyendo las actitudes, percepciones y expectativas de los empleados, así como la calidad de las interacciones entre los miembros de la organización y la dirección.	Ordinal, tipo Likert: 1-5	
	Simbolos	los símbolos representan elementos visuales, verbales o conductuales que encapsulan y transmiten los valores, creencias y normas fundamentales de una organización.	Ordinal, tipo Likert: 1-5	
	Filosofía	Es la expresión clara de la misión, visión y valores que sustentan las operaciones diarias y la toma de decisiones estratégicas.	Ordinal, tipo Likert: 1-5	

5. Matriz de evaluación por juicio de expertos: instrumento sobre cultura organizacional

N°	Ítems:	Claridad ¹				Coherencia ²				Relevancia ³				Observaciones	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Comprendo claramente la misión y visión de la organización.				✓										
2	La misión y visión de la institución es correcta				✓					✓					
3	En Endo la relación entre mi trabajo, la misión y visión de mi institución				✓					✓					
4	Mantiene un impacto positivo (desde el punto de vista social y ambiental)				✓					✓					
5	Comprende y satisface las necesidades de los estudiantes				✓					✓					
6	Tiene un comportamiento ético en las actividades que brinda.				✓					✓					
7	Brinda educación de calidad.				✓					✓					
8	Demuestra compromiso por mantener una educación de calidad				✓					✓					
9	Proporciona un ambiente de trabajo adecuado				✓					✓					
10	Crea un ambiente de confianza y apertura en su equipo				✓					✓					
11	Mantiene al equipo de trabajo enfocada para mantener la calidad educativa				✓					✓					
12	Las condiciones en el ambiente de trabajo facilitan el logro del nivel de nivel de productividad cosible				✓					✓					
13	No existen barreras significativas en el trabajo para desempeñar bien mis funciones.				✓					✓					
14	Me siento orgullo de trabajar para la institución				✓					✓					
15	Mi institución me motiva a darlo mejor de mí.				✓					✓					
16	Me siento motivado más allá de las responsabilidades formales de mi				✓					✓					

Cuesto	
17	Recomendaría mi institución como un lugar para trabajar a mis amigos y familiares.
18	Si tuviera la posibilidad de escoger, trabajaría mucho más tiempo en la institución.
19	Estructurada y organizada de manera eficaz.
20	Administrada eficientemente y bien dirigida.
21	Con orientación de largo plazo.
22	Responde eficazmente A los cambios de las exigencias educativas
23	Como calificaría la perspectiva va educativa de la institución en los próximos 3 años
24	Se espera próximos un alto nivel de desempeño de los colaboradores.
25	Es una Institución innovadora (nuevas tecnologías y enfoques creativos).
26	El cumplimiento de labores conduce a sanciones
27	El equipo de trabajo es organizado para realizar el trabajo
28	Los procesos están bien defenecidos para brindar el servicio
29	Se dispone de la información necesaria para realizar el trabajo
30	Tengo los recursos que necesito para hacer bien mi trabajo
31	Proporcionan incentivos para asumir responsabilidades
32	Puedo tomar decisiones en relación con mi trabajo que permiten hacerlo bien.
33	Tengo oportunidades para que mis ideas sean aprobadas y aplicadas
34	Escuchan las ideas y opiniones
35	Actúa de manera coherente.

Leer con detenimiento los ítems y califique con puntajes que van del 1 al 4 acerca de la claridad, la coherencia y la relevancia. La interpretación de cada puntaje se detalla a continuación:

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Observaciones Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración brinde sus observaciones que considere pertinente:

1.No cumple con el criterio	2.Bajo Nivel	3.Moderado nivel	4.Altó nivel
-----------------------------	--------------	------------------	--------------

(precisar si hay suficiencia) *Aplicable / sin Observaciones*

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir () No aplicable()

Apellidos y nombres del juez validador *Edgón David Bocca*

DNI: *43352085*

Especialidad del validador (a) *Gestión de los Servicios de la Salud*

1. Claridad:

El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.

2. Coherencia: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.

3. Relevancia: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Firma del experto informante

23 de 10 del 2023



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **BANDA BACA**
Nombres **EDINZON**
Tipo de Documento de Identidad **DNI**
Numero de Documento de Identidad **43352085**

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**
Rector **TANTALEAN RODRIGUEZ JEANNETTE CECILIA**
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA**
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**
Denominación **MAESTRO EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**
Fecha de Expedición **11/04/22**
Resolución/Acta **0169-2022-UCV**
Diploma **052-156519**
Fecha Matrícula **31/08/2020**
Fecha Egreso **31/01/2022**

Fecha de emisión de la constancia:
31 de Octubre de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001549946

ROLANDO RUIZ LLATANCE
EJECUTIVO
Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria
Motivo: Servidor de
Agente automatizado.
Fecha: 31/10/2023 10:27:13-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27289 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

Anexo 05: Confiabilidad del Instrumento Cultura Organizacional a partir de prueba piloto con 10 pacientes.

Se observó una alfa de Cronbach de 0,91 (IC 95%: 0,81 a 0,97) lo cual indica que el instrumento es muy confiable.

Además, el análisis indicó que los ítems 4, 24, 26, 27 y 41 deberían ser invertidos.

Resultados obtenidos del software R versión 4.2.1.

Reliability analysis

Call: alpha(x = Cultura_organizacional)

raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd	median_r
0.91	0.91	0.89	0.16	9.7	0.039	3.3	0.4	0.18

95% confidence boundaries			
	lower	alpha	upper
Feldt	0.81	0.91	0.97

Reliability:

	raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	var.r	med.r
ítem 1	0.91	0.90	0.88	0.16	9.2	0.14	0.18
ítem 2	0.91	0.90	0.88	0.16	9.0	0.14	0.18
ítem 3	0.91	0.90	0.89	0.16	9.5	0.14	0.18
ítem 4	0.92	0.91	0.89	0.17	10.2	0.14	0.19
ítem 5	0.91	0.90	0.88	0.16	9.2	0.14	0.18
ítem 6	0.91	0.91	0.89	0.16	9.6	0.14	0.18
ítem 7	0.91	0.91	0.89	0.16	9.6	0.14	0.18
ítem 8	0.91	0.91	0.89	0.17	9.8	0.14	0.19
ítem 9	0.91	0.91	0.89	0.16	9.6	0.14	0.19
ítem 10	0.91	0.90	0.88	0.16	9.1	0.14	0.18
ítem 11	0.91	0.90	0.89	0.16	9.5	0.14	0.18
ítem 12	0.91	0.90	0.88	0.16	9.0	0.14	0.18
ítem 13	0.91	0.90	0.88	0.16	9.0	0.14	0.18
ítem 14	0.91	0.90	0.88	0.16	9.2	0.14	0.18
ítem 15	0.91	0.90	0.88	0.16	9.4	0.14	0.18
ítem 16	0.91	0.90	0.89	0.16	9.4	0.14	0.18
ítem 17	0.92	0.91	0.89	0.17	10.0	0.14	0.19
ítem 18	0.91	0.90	0.88	0.16	9.3	0.14	0.18
ítem 19	0.91	0.91	0.89	0.17	9.8	0.14	0.19
ítem 20	0.91	0.90	0.88	0.15	8.9	0.14	0.18
ítem 21	0.91	0.90	0.89	0.16	9.5	0.14	0.18
ítem 22	0.91	0.90	0.89	0.16	9.4	0.14	0.18

ítem 23	0.91	0.91	0.89	0.17	9.8	0.14	0.19
ítem 24	0.92	0.91	0.89	0.17	10.2	0.14	0.19
ítem 25	0.91	0.91	0.89	0.17	10.0	0.14	0.19
ítem 26	0.92	0.91	0.90	0.18	10.7	0.14	0.20
ítem 27	0.92	0.91	0.89	0.17	10.4	0.14	0.20
ítem 28	0.91	0.91	0.89	0.17	9.8	0.14	0.19
ítem 29	0.91	0.91	0.89	0.17	9.8	0.14	0.19
ítem 30	0.91	0.91	0.89	0.17	9.7	0.14	0.19
ítem 31	0.91	0.91	0.89	0.16	9.7	0.14	0.19
ítem 32	0.91	0.90	0.88	0.15	9.0	0.14	0.18
ítem 33	0.91	0.91	0.89	0.16	9.7	0.14	0.19
ítem 34	0.91	0.90	0.89	0.16	9.5	0.14	0.19
ítem 35	0.91	0.90	0.88	0.16	9.2	0.14	0.18
ítem 36	0.91	0.90	0.88	0.16	9.1	0.14	0.18
ítem 37	0.91	0.90	0.88	0.16	9.3	0.14	0.18
ítem 38	0.91	0.91	0.89	0.17	9.8	0.14	0.19
ítem 39	0.91	0.90	0.89	0.16	9.5	0.14	0.19
ítem 40	0.91	0.91	0.89	0.16	9.5	0.14	0.18
ítem 41	0.91	0.91	0.89	0.17	9.9	0.14	0.19
ítem 42	0.91	0.90	0.88	0.16	9.1	0.14	0.18
ítem 43	0.91	0.90	0.89	0.16	9.4	0.14	0.18
ítem 44	0.91	0.91	0.89	0.16	9.6	0.14	0.19
ítem 45	0.91	0.90	0.88	0.16	9.2	0.14	0.18
ítem 46	0.91	0.90	0.88	0.16	9.2	0.14	0.18
ítem 47	0.91	0.91	0.89	0.17	9.9	0.14	0.19
ítem 48	0.91	0.90	0.88	0.16	9.2	0.14	0.18
ítem 49	0.91	0.90	0.89	0.16	9.4	0.14	0.18
ítem 50	0.91	0.90	0.88	0.16	9.1	0.14	0.18

”

Anexo 06: propuesta completa

I.DATOS GENERALES:

1.1. Nombre de la Institución : Microred de Salud Pítipo, perteneciente a la Red de Salud Ferreñafe

1.2. Ubicación : Pítipo

1.3. Director : Dr. Andrés día Osorio

1.4. Nª de colaboradores : 144 colaboradores

1.6. Población Meta : 144 colaboradores

1.7. Responsables de la propuesta: Med. Ana Claudia Chang Falla

I.-ANALISIS DEL CONTEXTO

-Descripción de la realidad

El análisis de la situación actual en la microrred de salud de Ferreñafe muestra una percepción variada de la cultura organizacional, con una media de 200 puntos y diferencias notables entre los grupos. Un tercio de los encuestados percibe una cultura organizacional débil, mientras que un 17% la considera fuerte y la mitad la califica de neutra. Estas variaciones se reflejan en aspectos como la edad, el género, el tipo de empleo y la antigüedad en la institución.

Este escenario destaca la relevancia de una cultura organizacional sólida en el ámbito sanitario, la cual influye directamente en la calidad del servicio y la satisfacción del personal. Investigaciones tanto locales como internacionales revelan que una cultura organizacional inadecuada puede repercutir negativamente en el ambiente de trabajo y la eficiencia en la prestación de servicios médicos. En particular, en la microrred de Ferreñafe, la heterogeneidad del equipo, las políticas internas y el entorno laboral son factores que contribuyen a las diferencias percibidas en la cultura organizacional.

-Justificación

La cultura organizacional de la Microrred de Salud de Ferreñafe tiene una gran importancia en la administración del talento humano y su influencia tanto en las operaciones como en la estructura del sector de la salud. Estudios globales subrayan las variaciones en la cultura organizacional en la salud entre distintas regiones, enfatizando la relevancia de la responsabilidad y colaboración en el equipo. A nivel local, se ha encontrado que una mayoría de los profesionales sanitarios percibe un ambiente laboral desfavorable, lo cual está estrechamente vinculado con la calidad del servicio y la satisfacción tanto de los empleados como de los pacientes.

En la microrred de salud de Ferreñafe, la variedad en el equipo, las directrices institucionales y el entorno de trabajo son factores que crean diferencias notables en la percepción de la cultura organizacional, afectando adversamente la eficiencia y el contenido del personal. Entonces, es crucial llevar a cabo estrategias personalizadas y ajustes continuos para fomentar una cultura organizacional más robusta y positiva, lo que contribuirá a mejorar el ambiente de trabajo y, en última instancia, la calidad de la atención sanitaria. Estos pasos son esenciales para lograr los objetivos de fortalecer la identificación con el servicio e institución, fomentar una cultura de servicio de alta calidad y calidez, incentivar la colaboración entre áreas y normalizar un plan de mejora en todas las áreas y servicios.

II-OBJETIVOS

-Objetivo General: Mejorar la cultura organizacional en una microrred de salud de Ferreñafe.

-Objetivos específicos:

- Fortalecer la identificación con el servicio y la institución donde se desempeña
- Promover cultura de calidad y calidez del servicio
- Propiciar el trabajo colaborativo y articulado entre áreas

-Institucionalizar o estandarizar el plan de mejora en todos los servicios y/ áreas a través de proyectos de mejora

III-FUNDAMENTACIÓN

Varios estudios internacionales han analizado la cultura organizacional en el ámbito de la salud, enfocándose en su impacto en el desempeño laboral y el bienestar del personal. Armstrong et al. (2019) en el Reino Unido identificaron una cultura de mercado dominante en el Servicio Nacional de Salud. López (2020) en Ecuador halló una cultura adhocrática predominante en INSELMED, relacionada con un desempeño laboral por debajo del promedio. Arboleda y López (2017) en Colombia encontraron una percepción generalmente positiva de la cultura organizacional en instituciones de salud. Bernardes en Canadá (2020) vinculó la mejora de la calidad con culturas organizacionales flexibles y liderazgo auténtico. En Brasil, Bezerra (2019) reportaron una mala percepción de la cultura organizacional en un hospital de referencia. Paredes (2018) en Pasco y Soto (2018) en Lima demostraron la correlación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Chumpitaz (2018) en Lima encontró una cultura organizacional orientada al poder. (Chumpitaz-Quispe, 2018) Estos estudios resaltan la importancia de abordar la cultura organizacional de manera integral para mejorar el rendimiento y la calidad de vida en el sector salud.

IV-PRINCIPIOS

-Innovación: Exige de acciones nuevas de impacto que permitan cambios o transformaciones positivas

-Corrección: Proceso que se implementa frente a debilidades encontradas para dar lugar a una mejora inmediata

-Prevención: Precisa de Acciones que se implementan procurando no tengan lugar situaciones que alteren el curso normal del servicio

-Eficiencia: Implica poner en ejercicio las capacidades, habilidades, destrezas y todo recurso que optimice los desempeños del colaborador

-Sostenibilidad: Implica que las acciones prevalezcan en el tiempo procurando institucionalizar las acciones

V-DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El plan de mejora continua, diseñado para realizar la cultura organizacional en la Microred de Salud de Ferreñafe, se alinea con los objetivos de fortalecer la identificación con el servicio y la institución, promover una cultura de calidad y calidez, fomentar el trabajo colaborativo y estandarizar prácticas de mejora. Se desarrolla en cinco fases clave: Diagnóstico, Planeación, Implementación, Seguimiento y Evaluación, e Institucionalización, cada una siguiendo el ciclo de Planificar, Ejecutar, Verificar y Actuar.

Diagnóstico: Incluye la aplicación anual de un instrumento de Cultura Organizacional a todo el personal, seguido de un análisis detallado para identificar áreas de mejora. Este paso es crucial para comprender la situación actual y establecer un punto de partida claro.

Planeación: Se forma un equipo dedicado a la mejora cultural, que define metas específicas trimestrales para reforzar cada aspecto de la cultura organizacional. Estas metas se alinean con los objetivos específicos del plan y se actualizan regularmente para reflejar los cambios y necesidades emergentes.

Implementación: Se ejecutan programas de capacitación semestrales, diseñados según las necesidades identificadas, y se crean espacios para promover la participación activa y la comunicación abierta. Estas acciones buscan fortalecer la identificación con la institución y fomentar una cultura de calidad y calidez en el servicio.

Seguimiento y Evaluación: Involucra la medición del progreso mediante indicadores clave de rendimiento relacionados con la cultura organizacional, evaluados semestralmente. Esta fase permite monitorear la eficacia de las estrategias implementadas y realizar ajustes necesarios.

Institucionalización: Se enfoca en integrar las prácticas exitosas en las políticas y procedimientos de la organización, revisados y ajustados anualmente. Este paso consolida los logros culturales y asegura su sostenibilidad a largo plazo.

VI-ESTRUCTURACIÓN DE ACCIONES (Actividades propuestas)

Resumen del “Plan de mejora para potenciar la cultura organizacional en una Microrred de salud, Ferreñafe” basado en las conclusiones obtenidas de la investigación y organizadas según la metodología PDAC (*Plan, Do, Act and Check*) de Deming:

Área o Dimensión	Acciones (Actividades)	Objetivo	Grupo Objetivo	Responsables
Planificar (Plan)	Análisis de la Cultura Organizacional: Enfoque en creencias, filosofía y percepciones variadas debido a los resultados de la presente investigación.	Identificar áreas específicas de mejora en la cultura organizacional	Personal clave de departamentos involucrados	Responsable de Cultura Organizacional, Equipo de Mejora Continua
	Desarrollo de Programas de Sensibilización: Enfocado en mejorar percepciones de cultura organizacional y clima laboral	Mejorar la percepción de la cultura organizacional y el clima laboral	Todo el personal	Director de la Microrred, Coordinador de Recursos Humanos

	Sesiones de Diálogo Intergeneracional: Para abordar diferencias de percepción según edad y tiempo de trabajo	Fomentar entendimiento y colaboración intergeneracional	Empleados de diferentes grupos de edad	Equipo de Desarrollo Profesional
Ejecutar (Do)	Implementación de Estrategias Personalizadas: Basadas en análisis de cultura organizacional	Aplicar intervenciones específicas en áreas críticas de cultura organizacional	Personal de departamentos relevantes	Responsable de la Cultura Organizacional, Equipo de Mejora Continua
	Programas de Desarrollo Profesional y Mentoría: Para mejorar el clima laboral y la percepción de la cultura organizacional	Desarrollar habilidades y mejorar la percepción del entorno de trabajo	Todo el personal	Equipo de Desarrollo Profesional, Coordinador de Recursos Humanos
Verificar (Check)	Evaluación de Mejoras en Cultura Organizacional: Uso de encuestas y feedback	Medir el impacto de las estrategias implementadas en la cultura organizacional	Personal clave involucrado	Analista de Datos, Responsable de Cultura Organizacional
	Análisis de Retroalimentación y Reajustes:	Ajustar estrategias para mejorar	Todo el personal	Responsable del Plan de Mejora

	Revisión de estrategias basada en los resultados de las encuestas y el feedback	continuamente la cultura organizacional		Continua, Coordinador de Recursos Humanos
Actuar (Act)	Ajuste de Estrategias y Reconocimiento de Logros: Basado en la evaluación continua y celebración de logros en la cultura organizacional	Reforzar y consolidar las mejoras alcanzadas en la cultura organizacional	Todo el personal	Responsable de la Cultura Organizacional, Equipo de Mejora Continua

VII-CRONOGRAMA

N°	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA											
		Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1°S	2s	3s	4s	1°S	2s	3s	4s	1°S	2s	3s	4s
01	Revisión bibliográfica	X	X	X	X								
02	Identificación de agentes de intervención			X	X	X	X	X					
03	Diseño del Plan								X	X	X	X	X

VIII-EVALUACIÓN

- De inicio (Resultados obtenidos)
- De proceso (Verificar desarrollo de las acciones)
- De impacto (Cuanto influirá en generar cambios en la variable dependiente)

**REPORTE DE RRHH x PROFESION Y CONDICION LABORAL
RED SALUD FERREÑAFE**

TIPO DE REPORTE:

Microred Pitipo

CARGO u PROFESION	CONDICION LABORAL							
	NOMB	CONT x FUNC	CAS	CLAS	S. REM	S. EQUIV	SNP	TOTAL
MEDICOS CIRUJANOS	0	0	3	0	9	2	1	15
ENFERMERA	6	0	8	0	9	1	0	24
OBSTETRA	11	0	2	0	1	0	0	14
NUTRICIONISTA	1	0	1	0	0	0	0	2
PSICOLOGO	0	0	0	0	1	10	3	14
QUIMICO FARMACEUTICO	0	0	0	0	0	2	0	2
BIOLOGO	1	0	5	0	0	0	1	7
CIRUJANO DENTISTA	0	0	2	0	4	1	0	7
TECNICO ASISTENCIAL	22	0	13	0	0	0	1	36
AUXILIAR ASISTENCIAL	2	0	0	0	0	0	0	2
TEC. ADMINISTRATIVO	0	0	4	0	0	0	1	5
CHOFER	0	0	6	0	0	0	0	6
TRABAJADOR SERVICIO	3	0	6	0	0	0	1	10
TOTAL	46	0	50	0	24	16	8	144

Ferreñafe, 31 octubre 2023



Anexo 06: Validación del instrumento por juicio de tres expertos



FICHA DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN			
Título de la investigación	"Plan de mejora para potenciar la cultura organizacional en una Microrred de salud, Ferreñafe"		
Autor(a)	MED. Chang Falla Ana Claudia	Programa	Maestría en Gestión de los Servicios de Salud
Línea de investigación	Políticas de los Servicios de Salud		
Variable a ser evaluada	Variable independiente: Plan de mejora		
Denominación de la propuesta	"Plan de mejora para potenciar la cultura organizacional en una Microrred de salud, Ferreñafe"		

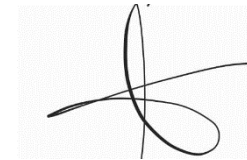
DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO			
Nombre del profesional experto	Edinzon Banda Baca		
Profesión	Medico Cirujano	Grado académico	Maestro en gestión de los servicios de salud
Institución en la que labora	Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo		
Tiempo de experiencia laboral	10 años		

INSTRUCCIONES: Estimado Doctor(a), solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia de la PROPUESTA que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio

	solucionar el problema																						
Percepción integral de la propuesta	Pertinencia																						
	Es inédita, auténtica, novedosa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	
	Congruencia interna																						
	Actualidad: La propuesta está alineada a paradigmas actuales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	

Chiclayo, 17 de Diciembre del 2023.

Nombre y Apellidos Edinzon Banda Baca
DNI 43352085
Teléfono 951754126
E-mail: _____



FIRMA

FICHA DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN			
Título de la investigación	“Plan de mejora para potenciar la cultura organizacional en una Microrred de salud, Ferreñafe”		
Autor(a)	MED. Chang Falla Ana Claudia	Programa	Maestría en Gestión de los Servicios de Salud
Línea de investigación	Políticas de los Servicios de Salud		
Variable a ser evaluada	Variable independiente: Plan de mejora		
Denominación de la propuesta	“Plan de mejora para potenciar la cultura organizacional en una Microrred de salud, Ferreñafe”		

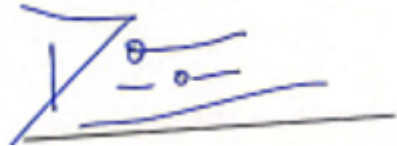
DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO			
Nombre del profesional experto	Henry William Pisfil Chafloque		
Profesión	Medico Cirujano	Grado académico	Maestro en gestión de los servicios de salud
Institución en la que labora	Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo		
Tiempo de experiencia laboral	10 años		

INSTRUCCIONES: Estimado Doctor(a), solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia de la PROPUESTA que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio

	solucionar el problema																						
Percepción integral de la propuesta	Pertinencia																						
	Es inédita, auténtica, novedosa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	
	Congruencia interna																						
	Actualidad: La propuesta está alineada a paradigmas actuales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	

Chiclayo, 17 de diciembre del 2023.

Nombre y Apellidos Henry Williams Pisfil Chafloque
 DNI 16764289
 Teléfono 920608714
 E-mail: _____



FIRMA



FICHA DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN			
Título de la investigación	“Plan de mejora para potenciar la cultura organizacional en una Microrred de salud, Ferreñafe”		
Autor(a)	MED. Chang Falla Ana Claudia	Programa	Maestría en Gestión de los Servicios de Salud
Línea de investigación	Políticas de los Servicios de Salud		
Variable a ser evaluada	Variable independiente: Plan de mejora		
Denominación de la propuesta	“Plan de mejora para potenciar la cultura organizacional en una Microrred de salud, Ferreñafe”		

DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO			
Nombre del profesional experto	Elena del Rosario Jimenez Bravo		
Profesión	Médico Cirujano	Grado académico	Maestra en medicina Humana
Institución en la que labora	Hospital Regional de Lambayeque		
Tiempo de experiencia laboral	15 años		

INSTRUCCIONES: Estimado Doctor(a), solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia de la PROPUESTA que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio

Criterios	Descripción	Deficiente				Regular				Buena				M	
		0 – 20				21 – 40				41 – 60				61	6
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	6
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	7		
Generalidades de la Propuesta	Denominación de la propuesta	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Secciones que comprende	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Jerarquización de cada sección	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Interrelación o articulación entre componentes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
.Estructuración de la propuesta	Presenta de manera notable el tema eje	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Incluye los componentes necesarios de un plan o programa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Existe coherencia entre todos los elementos incluidos en la propuesta (Etapas, tema eje, estrategias, fundamentos ,teóricos,	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Se aprecia articulación lógica entre los componentes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Contenido de la propuesta	La Introducción expone el tema central de la propuesta	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Formulación de objetivos en coherencia con los propósitos de la propuesta	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Incluye fundamentos teóricos vinculados con el tema eje	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Descripción detallada de la propuesta	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Incluye pilares que garantizan sostenibilidad de la propuesta	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

	Incluye principios que contribuyen el desarrollo óptimo de la propuesta	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Actividades propuestas en coherencia con el tema eje y orientadas a solucionar el problema	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Percepción integral de la propuesta	Pertinencia														
	Es inédita, auténtica, novedosa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Congruencia interna														
	Actualidad: La propuesta está alineada a paradigmas actuales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Chiclayo, 17 de Diciembre del 2023.

Nombre y Apellidos
DNI
Teléfono
E-mail:

Elena del Rosario Jimenez Bravo

16768864

979592829



FIRMA