



**INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS “ZEGEL IPAE”**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**

**PLAN DE MEJORA PARA EL RETORNO SEGURO DE LOS  
COLABORADORES DE LA INSTITUCION “PRONABEC” TRAS  
COVID-19, DURANTE EL AÑO 2022**

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título en Gestión de Recursos Humanos**

**ALEJANDRA ALARCON ACHONG  
(0000-0002-6992-4311)**

**ALESSANDRA LUJAN PEÑA  
(0000-0001-6211-4853)**

**Ica - Perú  
2022**

**Dedicatoria**

*Este trabajo va dedicado a nuestra profesora por apoyarnos, impulsarnos siempre a dar lo mejor y a seguir esforzándonos día a día.*

*También a nuestros padres por siempre apoyarnos, por brindarnos la mejor educación y por impulsarnos cada día a dar lo mejor de nosotros siempre.*

## Índice General

	<b>Pág.</b>
Resumen Ejecutivo .....	9
Introducción.....	10
Capítulo I	
Diagnóstico de la Organización	
Análisis Interno.....	12
Análisis Externo.....	13
Cultura Organizacional .....	14
Justificación del Proyecto (Análisis de la oportunidad) .....	14
Capítulo II	
Bases del Planeamiento	
Propuesta de Valor.....	16
Fuerzas Vinculantes .....	16
Identificación de Desafíos.....	18
Palancas de Cambio .....	20
Capítulo III	
Plan Estratégico de Recursos Humanos	
Misión y Visión de Recursos Humanos .....	22
Mapa Estratégico .....	22
Planeamiento Estratégico (Objetivos y Metas) .....	23
Nivel Estratégico, Táctico y Operativo .....	25
Implementación y Medición .....	28
Indicadores de los Procesos de Recursos Humanos .....	28
Capítulo IV	
Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo	
Sistema de Gestión (Características).....	30

Programa de Seguridad y Salud .....	35
La matriz IPER .....	36
Peligros (Fuentes e Identificación).....	38
Evaluación de Riesgos (Controles) .....	39
Implementación de Sistema .....	40
Capítulo V	
Clima Laboral	
Clima y Cultura Organizacional (Características y Objetivo) .....	42
Variables del Clima Laboral .....	42
Productividad y Motivación.....	43
Capítulo VI	
Medición del Clima Laboral	
Herramientas de Medición .....	45
Recopilación de Información (Diseño y Aplicación de Encuesta) .....	47
Plan de Comunicación .....	48
Análisis de Resultados .....	48
Presentación de Resultados .....	51
Capítulo VII	
Acciones de Mejora	
Programas para Mantener y Mejorar el Clima .....	71
Implementación de los Programas .....	74
Conclusiones.....	76
Recomendaciones .....	77
Referencias Bibliográficas .....	78
Anexos.....	79

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Niveles estratégico, táctico y operativos.....	24
Tabla 2: Matriz IPER.....	34
Tabla 3: Posibles Afectados.....	35
Tabla 4: Probabilidad (P) y Severidad (S).....	35
Tabla 5: Obtener el Nivel de Riesgo Inicial (R) de Cada Peligro.....	36
Tabla 6: Evaluación de Riesgos (Controles).....	37
Tabla 7: Definir responsables, Costos y Plazos de Cumplimiento.....	37
Tabla 8: Implementación de Sistema.....	38
Tabla 9: Clima Autoritaria Paternalista.....	41
Tabla 10: Modelo de Encuesta.....	43
Tabla 11. ¿La mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo?.....	48
Tabla 12. ¿Las decisiones generalmente se toman al nivel donde se encuentra disponible la información más adecuada?.....	49
Tabla 13. ¿La información se comparte ampliamente para que todos puedan usarla cuando la necesiten?.....	49
Tabla 14. ¿Los empleados de la Institucion creen que pueden tener un impacto positivo en sus equipos de trabajo?.....	49
Tabla 15. ¿El plan de trabajo es continuo e involucra a todos en cierta medida?.....	50
Tabla 16. ¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta Institucion?...	50
Tabla 17. ¿Trabajar en la Institucion es como formar parte de un equipo?.....	50
Tabla 18. ¿Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía ni a los jefes supervisores?.....	51
Tabla 19. ¿Los grupos, no los individuos, son el pilar de esta Institucion?.....	51
Tabla 20. ¿Organizan el trabajo para que todos entiendan cómo su trabajo se relaciona con las metas de la Institucion?.....	51

Tabla 21. Alternativa Totalmente en desacuerdo .....	59
Tabla 22. Alternativa En desacuerdo. ....	61
Tabla 23. Alternativa Parcialmente en desacuerdo .....	63
Tabla 24. Alternativa Parcialmente de acuerdo.....	65
Tabla 25. Alternativa en Acuerdo .....	67
Tabla 26. Alternativa Totalmente en Acuerdo .....	69
Tabla 27. Costo de implementación de los programas .....	75

## Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1: Mapa Estratégico .....	20
Figura 2: Extintor .....	29
Figura 3: Botiquín de Primeros Auxilio.....	30
Figura 4: Camilla de Emergencia .....	30
Figura 5: Tachos Reciclajes .....	31
Figura 6: Plan de Comunicación.....	47
Figura 7: Mapa de distribución de unidades de enlace regional y local del Pronabec.....	48
Figura 8: ¿La mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo?.....	52
Figura 9: ¿Las decisiones generalmente se toman al nivel donde se encuentra disponible la información más adecuada? .....	52
Figura 10: ¿La información se comparte ampliamente para que todos puedan usarla cuando la necesiten? .....	53
Figura 11: ¿Los empleados de la Institucion creen que pueden tener un impacto positivo en sus equipos de trabajo? .....	54
Figura 12: ¿El plan de trabajo es continuo e involucra a todos en cierta medida? .....	54
Figura 13: ¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta Institucion? ..	55
Figura 14: ¿Trabajar en la Institucion es como formar parte de un equipo?.....	55
Figura 15: ¿Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía ni a los jefes supervisores? .....	56
Figura 16: ¿Los grupos, no los individuos, son el pilar de la Institucion? .....	56
Figura 17: ¿Organizan el trabajo para que todos entiendan cómo su trabajo se relaciona con las metas de la Institucion?.....	57
Figura 18: Alternativa Totalmente en desacuerdo Alternativa Totalmente en desacuerdo.....	60
Figura 19: Alternativa En desacuerdo.....	62
Figura 20: Alternativa Parcialmente en desacuerdo .....	64

Figura 21: Alternativa Parcialmente de acuerdo.....	66
Figura 22: Alternativa en Acuerdo.....	68
Figura 23: Alternativa Totalmente en Acuerdo.....	70

## Resumen Ejecutivo

En la presente propuesta de mejora se va detallar la conformación del plan de mejora para el retorno seguro de los colaboradores de la Institución “PRONABEC” tras Covid-19, durante el año 2022”. Es así que se implementará programas para mejorar esta situación. En el Capítulo I: Diagnóstico de la Organización, se colocó mayor información de la Institución estudiada. En el Capítulo II: Bases del planeamiento, se detalló la propuesta de valor y se identificó los desafíos existentes. En el capítulo III: Plan Estratégico de Recursos Humanos, se determina los objetivos y metas de la Institución y como estos se pueden implementar y medir. En el capítulo IV: Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, se elabora los programas de seguridad y salud, la matriz IPER y la implementación de dichos programas. En el capítulo V: Clima Laboral, se analiza el clima y cultura organizacional de la institución y como estas influyen en la productividad y motivación del trabajador. En el capítulo VI: Medición del Clima Laboral, se elabora el diseño y la aplicación de la encuesta, se analiza los resultados y son presentados posteriormente. En el capítulo VII: Acciones de Mejora, se colocan programas que ayuden a mantener y mejorar el clima organizacional y explicar cómo pueden ser implementados. Una de las principales conclusiones es que, en este plan, las acciones que pueden entenderse implementadas y promovidas contribuyen al desarrollo integral de la persona, incluyendo todos los aspectos.

**Palabras claves:** Clima laboral, cultura organizacional, recursos humanos.

## Introducción

En la historia del Perú, la experiencia estatal en la beca educativa está por cumplir medio siglo de existencia. Dentro de este contexto, los métodos y objetivos funcionan bajo diferentes métodos, objetivos y según las circunstancias y necesidades nacionales.

La provisión de becas y créditos educativos tiene una larga trayectoria en el país a través de instituciones que han cambiado de nombre y características a lo largo del tiempo. El desarrollo institucional de estas entidades se inició con el Instituto Nacional de Becas y Crédito Educativo (Inabec) y ha crecido hasta la actualidad bajo la administración del Esquema Nacional de Becas y Crédito Educativo (Pronabec).

Durante el período de 1972 a 2015, la entidad encargada de administrar la beca operó bajo diferentes métodos y objetivos, los cuales fueron modificados de acuerdo a la situación y necesidades del país.

En el capítulo I, se va desarrollar el Diagnostico de la Organización, es decir se realizará una análisis interno y externo de la institución, además de presentar su cultura organizacional y explicar la razón por la que se realizó el presente proyecto.

En el capítulo II, se elaborará la Bases del Planeamiento, donde se detallará la propuesta de valor que se quiere realizar en la institución y que fuerzas vinculantes, desafíos y palancas de cambio se tendrán para esto.

En el capítulo III, se presentará el Plan Estratégico de Recursos Humanos, donde se indica la misión, visión, objetivos, metas de la institución y como estas se pueden implementar y medir.

En el capítulo IV, se va realizar el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, donde se detallará los programas, la matriz IPER, los peligros y riesgos que hay en la institución, y como se debe implementar el sistema de gestión.

En el capítulo V, se va presentar el Clima Laboral, donde se precisará a mayor de detalle el clima y cultura organizacional de la institución, cuáles son sus variables y cómo influye en la productividad y motivación de los colaboradores.

En el capítulo VI, se va realizar la Medición del Clima Laboral, donde se aplicará las herramientas de medición, la forma en la va recopilar la información y se presentará el análisis de resultados.

En el capítulo VII, es donde se va especificar a detalle las Acciones de Mejora que se desean realizar en la institución, en el presente capítulo se explicará los programas que se realizarán para mantener y mejorar el clima y como estos se implementarán.

## **Capítulo I**

### **Diagnóstico de la organización**

#### **Análisis Interno**

El análisis interno está diseñado para identificar las fortalezas institucionales y entenderlas como aquellas condiciones de excelencia que se encuentran en la institución. Asimismo, las áreas problemáticas son identificadas y tratadas como debilidades.

#### Fortalezas:

1. Capacidad óptima de ejecución presupuestaria.
2. La capacidad de adaptación a los estándares de calidad nacionales e internacionales se refleja en la certificación de becas ISO:9001.
3. La capacidad de implementar el gobierno electrónico, reflejada en la automatización de los procesos de pago y convocatorias (personal y becas).
4. Presencia a nivel nacional, demostrando la capacidad de descentralización y descentralización.
5. Implementación de la gestión por resultados (RBB 18) e implementación de la gestión por procesos.
6. Prácticas generadoras de evidencia en áreas estratégicas institucionales.

#### Debilidades:

1. La inestabilidad laboral producto de los diversos sistemas laborales del país.
2. Infraestructura y equipamiento inadecuados a nivel regional.
3. Mala coordinación y comunicación entre varios campos.
4. Insuficiente nivel de previsibilidad (debido a su constante cambio) de las normas que rigen su relación con quienes gobiernan (solicitantes, becarios e instituciones de educación superior).
5. El proceso de pago para los becarios es complicado y difícil de ejecutar de manera oportuna.
6. Información y escaso intercambio de avances en la implementación del gobierno electrónico.

## **Análisis Externo**

Se requiere un análisis externo de los factores para evaluar el contexto nacional e internacional de las intervenciones del programa. Los eventos positivos o que benefician el trabajo de la institución son vistos como oportunidades, mientras que los que presentan dificultades son vistos como amenazas. En el análisis externo se identificaron los siguientes componentes:

### Oportunidades:

1. Críticas positivas del Pronabec a nivel nacional e internacional.
2. Nuevos servicios del sistema laboral.
3. Reconocimiento del producto del proyecto por parte de la población objetivo.
4. Existencia de plataformas internacionales para articular nuevas propuestas de cooperación.
5. Mejora del marco legal e institucional de la educación superior, implementación de la Ley Universitaria y Sunedu.
6. Crece el número de personas que solicitan becas, jóvenes de 18 a 25 años.

### Amenazas:

1. Alto interés político en el tema de la beca.
2. Reducir los campos, métodos de investigación y alcance de los subsidios de la cooperación técnica internacional.
3. Mala implementación de la reforma universitaria y baja calidad de las instituciones de educación superior.
4. Centros nacionales de I+D e innovación insuficientes.
5. Los países económicamente desarrollados reclutan talentos a nivel mundial.
6. Insuficiente desarrollo de la producción para atraer trabajadores de alta calidad.
7. Los bachilleres tienen bajo rendimiento académico.
8. El Sisfoh es incompleto e inconsistente con las realidades socioeconómicas del público objetivo del Pronabec.

## **Cultura Organizacional**

En general, se trata de distinguir cómo el contexto de una organización afecta las relaciones laborales, el comportamiento y la productividad. El concepto de este clima organizacional es relativamente nuevo, ya que no fue estudiado hasta hace décadas. Dos consultores en la década de 1980, Tom Peters y Robert Waterman, aplicaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones; para estudiar y estudiar su impacto en el entorno empresarial, por lo que este concepto se establece como un referente situacional para todo tipo de organizaciones. Para ser claros, desde principios del siglo XX, algunos autores e investigadores de todos los ámbitos de la vida han discutido este tema con un pensamiento superficial y un significado disperso, pero otros autores se han ido integrando con el tiempo hasta llegar al método actual.

- **Visión:** La institución nacional líder en otorgar becas y créditos educativos para la formación y especialización del talento en el país y en el exterior.
- **Misión:** Brindar becas y créditos educativos a talentos desfavorecidos de acuerdo con estándares de calidad para formar capital humano con alto desarrollo de capacidades.
- **Valores:** Compromiso, Transparencia, Pertinencia, Justicia y Equidad.

## **Justificación del Proyecto (Análisis de la oportunidad)**

La educación superior es un elemento esencial para que los estados alcancen el nivel de equidad que requiere cualquier sociedad. Obtener una educación es una de las formas más poderosas de empoderar a las personas para que se desarrollen y abran la puerta para encontrar trabajos en las condiciones adecuadas.

El desarrollo de la educación superior también debe ser una prioridad para los estados, ya que puede cerrar brechas en la difusión del conocimiento y crear las condiciones para la innovación y el desarrollo tecnológico. Documentos internacionales como la Declaración de las Naciones Unidas sobre la Educación Superior (UNESCO, 2009) recogen buenas razones para invertir en sistemas de educación superior de calidad. La educación superior ofrece las mejores oportunidades de desarrollo para las personas en todos los niveles. En los países de la institución para la Cooperación y el

Desarrollo Económicos (OCDE), el 80 % de la población con educación superior tiene empleo, en comparación con el 70 % y el 60 % de la población con educación terciaria (no terciaria) y secundaria, respectivamente. Aquellos con un título universitario o su equivalente también ganaron significativamente más que aquellos con un título de escuela secundaria, al igual que aquellos con un título de posgrado.

Muchos jóvenes inician estudios superiores con el estímulo de oportunidades laborales y altos salarios. Sin embargo, los beneficios de la educación no son sólo económicos. Las personas con educación superior reportan una mejor salud, participan voluntariamente en actividades, tienen mayores niveles de confianza interpersonal y creen que tienen mayor poder sobre la participación política (OCDE, 2015).

Es por ello que la institución escogida es de suma importancia para nuestro país, y sería de mayor beneficio realizar propuestas para mejorarla.

## **Capítulo II**

### **Bases del Planeamiento**

#### **Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de PROBABEC mediante una gestión moderna, transparente, eficaz orientada al servicio son las siguientes:

- Impulsar, mediante el otorgamiento de créditos y becas educativas.
- La cancelación de las barreras de ingreso.
- Culminación y permanencia en un estudio superior de calidad.
- Facilitar un modelo de seguimiento integral en el curso de todo el ciclo del beneficiario.
- Becas 18 es la beca de mayor alcance que se ha implementado en el país.
- El enfoque de Pronabec ha sido la inclusión social, para otorgarles becas a la población más pobre del país.

#### **Fuerzas Vinculantes**

En la medida en que la institución y sus colaboradores se enfrentan a la pandemia del Coronavirus, cada vez es más evidente, el efecto del brote durará. Para mitigar y gestionar el efecto en su fuerza laboral, la institución debe tomar medidas rápidas, empezando a planificar ahora lo cual sigue después y comenzar a pensar en esa situación. No se puede sobrestimar el papel del personal y las funciones del área de Recursos Humanos en el diseño de la respuesta de la institución: el bienestar y salud de los colaboradores son fundamentales para la continuación de la institución, su habilidad de recuperación y su habilidad de replantear su futuro en la nueva norma el cual se aproxima. La institución debe continuar un ciclo de vida interactiva de evaluación y comprensión de la situación en el cual se encuentra el personal y el movimiento, la capacidad y protección del personal y los equipos. (Bertolino ,2021).

La institución PRONABEC propone dos fuerzas vinculantes en su base de planteamiento que son las siguientes:

- **Fuerzas que Impulsan:** Tenemos las siguientes
  - *Recursos Económicos para asumir el cambio:* Por ser una institución del estado peruano, dicha entidad cuenta con un financiamiento adecuado para poder llevar a cabo las acciones correspondientes para dicha implementación.
  - *Formación de Un Adecuado Plan de Reingreso laboral:* Como institución del estado peruano, elaborará los mejores manuales y plan de reingreso, así como la capacitación adecuada del personal con el fin de poder difundir dichos conocimientos con sus demás compañeros de área.
  - *Compromiso de la directiva:* Los directivos de la institución deben estar comprometidos y dar el ejemplo a sus colaboradores para tener un retorno laboral presencial segura en cada puesto de trabajo.
- **Fuerzas Restringibles:** Tenemos las siguientes
  - *Rechazo por parte de los colaboradores para asumir los nuevos protocolos:* Al ser una coyuntura nueva para los colaboradores muchos de ellos pueden obstaculizar el correcto funcionamiento de los protocolos en la institución.
  - *Falta de experiencia y conocimiento:* PRONABEC al detectar la falta de experiencia y conocimientos de los protocolos de seguridad en sus colaboradores. Deben realizar capacitaciones sobre dichas actividades para que el retorno laboral sea apropiada y segura.
  - *Necesidad de seguir haciendo lo mismo:* Algunos colaboradores se resisten a asumir el cambio organizacional de la institucional requiere con el fin de seguir siendo concurrente y para velar por los colaboradores a través de esta pandemia.

## Identificación de Desafíos

Durante la cuarentena se confirmó lo que mucho sospechaban: que el modo de trabajar seguirá siendo mediante la modalidad del teletrabajo siendo la primordial modalidad para disminuir el avance de contagio de la COVID-19. Además, este nuevo aislamiento conduce a más de un problema para el área de Recursos Humanos de las entidades. Según el reciente estudio realizado por SkillRoad Technology y OnePoll, nos indica que el 52% de los colaboradores aseguran no haber recibido la capacitación adecuada para desempeñar una rutina de teletrabajo, pese a que el 56% indicaron no haber tenido claro los nuevas tareas y roles el cual debieron llevar a cabo. Y el 40% admitieron haber pensado en prescindir por el modo en la que sus empresarios dirigieron la crisis de la COVID -19 en su etapa inicial. (Enrique Louffat, 2021).

- **Bienestar emocional:** Según la encuesta elaborada por Bumerán en diversos países de América latina, se identificó que, en el Perú el 89.09% de profesionales aseguran que haber padecido del síndrome de Burnout a lo largo del teletrabajo en la pandemia el cual representa la cifra más elevada en la región. Por lo tanto, es fundamental que las áreas de Recursos Humanos poner en práctica las medidas el cual se alineen a mejorar el ritmo de vida de sus trabajadores en la nueva normativa, como los programas especializados de gestión de la ansiedad y estrés, y las pausas adecuadas para la alimentación equilibrada y descanso.
- **Motivación y cultura empresarial en el teletrabajo:** De acuerdo con el estudio elaborado por Buffer nos muestra que el 19% de los trabajadores el cual laboran mediante el teletrabajo indican que la soledad es su mayor desaffo, ya que han perdido mayor contacto con sus compañeros y jefes, esto proporciona una buena dosis de humanidad en su entorno laboral. Para luchar contra este aspecto, las áreas de Recursos Humanos deben impulsar el sentimiento de recompensar la creatividad y productividad, definir metas diarias e impulsar momentos de relación causal entre colaboradores a través de reuniones de carácter no formal o conversaciones improvisadas en los momentos apropiados.

- **Mejor racionalización de los procesos virtuales y presenciales:** Uno de los desafíos del departamento de Recursos Humanos consiste en analizar los puestos, tareas y responsabilidad el cual desarrollan de forma más productiva y eficiente en esta modalidad de teletrabajo, y dichas actividades requieren ejecutar de forma presencial cuando la pandemia sea controlada al 100%. Según Upwork, indica que el 2028, el 73% de todas las áreas el cual conformar una organización contará con colaboradores que laboraran en la modalidad de teletrabajo de forma fija.

Según el estudio elaborado PRONABEC establece los siguientes desafíos en la institución para el retorno de sus colaboradores en sus puestos laborales en modo presencial se planteó lo siguiente, ya que el Gobierno peruano plantea series de procesos que servirán para poder realizar de manera apropiada, se debe plantear como planificar el regreso de los colaboradores en las oficinas antes y durante de las jornadas laborales.

- **Antes de la Jornada Laboral.**
  - *Mantenimiento de las Áreas de trabajo:* Se deberá tener una adecuada limpieza y desinfección de todas las áreas de la institución PRONABEC, y también se debe inspeccionar el adecuado funcionamiento de las conexiones de agua y eléctricas dentro de la institución.
  - *Protocolos de Sanidad:* PRONABEC como institución debe capacitar a sus colaboradores de manera formal a través de correos electrónicos y charlas virtuales sobre las normas y procesos de sanidad y convivencias que se realizara dentro de la institución antes del retorno laboral presencial y velar por cada uno de sus colaboradores que cumplan con los protocolos de sanidad.
  - *Evaluación del Personal:* Se deberá comprobar la salud de los colaboradores antes del retorno al trabajo presencial, lo cual deberá integrar los exámenes médicos y pruebas de antígenos y otras pruebas variables para el descarte de la COVID-19. Remodelaciones de las áreas de la institución colocando señalamientos correctamente en sitios estratégicos como el correcto lavado de manos y la utilización de mascarillas correctamente para evitar el contagio masivo.

- **Durante la Jornada Laboral.**
  - *Preparación de los Ambientes:* Los ambientes de la institución deben estar en un buen estado e implementado de materiales de servicios higiénico adecuados y suficiente.
  - *Distanciamiento Social.* PRONABEC debe distribuir los espacios de cada área para conservar la apropiada distancia entre los colaboradores de la organización.
  - *El Uso de la Doble Mascarilla:* La utilización de la doble mascarilla es esencial para evitar el contagio de la COVID-19. El Área de Recursos Humanos debe velar que todos los colaboradores utilicen de forma apropiada y responsable su mascarilla según las normas establecidas por la institución y el gobierno nacional.

### **Palancas de Cambio**

De acuerdo con, la tecnología y las habilidades técnicas el cual tiene un rol primordial en el éxito de varios proyectos, uno de los fundamentales restos el cual se ha detectado en las instituciones y, el cual les impide oportunidades de negocios de manera mecánica y efectiva, es la falta de una estrategia definida y de una buena administración de la cultura organizacional. De acuerdo con los avances tecnológicos de los últimos años no solo han permitido tener acceso a servicios y productos de manera general, que nos han permitido mejorar nuestro nivel de vida, sin embargo, han remecido los procedimientos y rutinas, tanto de los pobladores como de la institución pública y privada a nivel mundial.

A este paso febril de evaluación persistente el cual, plantea retos fundamentales para las instituciones, respecto a la vinculación con la creación de nuevos procedimientos el cual permita hacer frente a dichos cambios en ambientes de alta incertidumbre. Y es en este punto donde una administración de una cultura organizacional en los procedimientos innovadores procede a un rol de protagonismo con el fin de detectar patrones de cambios y reacciones ante las oportunidades de valor el cual surgen durante el tiempo.

De acuerdo a esta investigación, nos permitirá determinar las palancas adecuadas con el fin de poner el practica el cambio pretendido, en este caso nos enfocaremos en los aspectos beneficiarios para

nuestros colaboradores para un retorno adecuado a nuestros establecimientos laborales de PRONABEC.

- **Elaboración de un Manual de Usuario:** Les brindaremos a nuestros colaboradores un manual de procedimientos bien detallado y descrito, con el fin de que nuestros trabajadores puedan entender y saber que realizar antes, durante y después de su horario laboral.
- **Capacitación:** Capacitaremos a nuestros colaboradores en todas las áreas, con el propósito de que conozcan y realicen la ejecución de manual de usuario adecuadamente.
- **Crear una Cultura Preventiva:** Conseguiremos generar un cambio en los colaboradores en la manera de actuar en el centro laboral frente a los riesgos el cual éste conlleva. En otras palabras, adoptando nuevas actitudes y conductas responsables y con respecto por la protección de la salud. De esta forma podremos disminuir los riesgos de contagios del COVID- 19.

## **Capítulo III**

### **Plan Estratégico de Recursos Humanos**

#### **Misión y Visión de Recursos Humanos**

- **Misión**

Para seguir otorgando las becas a los estudiantes es muy importante brindarles las medidas de protocolos necesarias a los colaboradores ya que para lograr seguir siendo una de las mejores instituciones, es importante para ellos la seguridad de nuestros colaboradores.

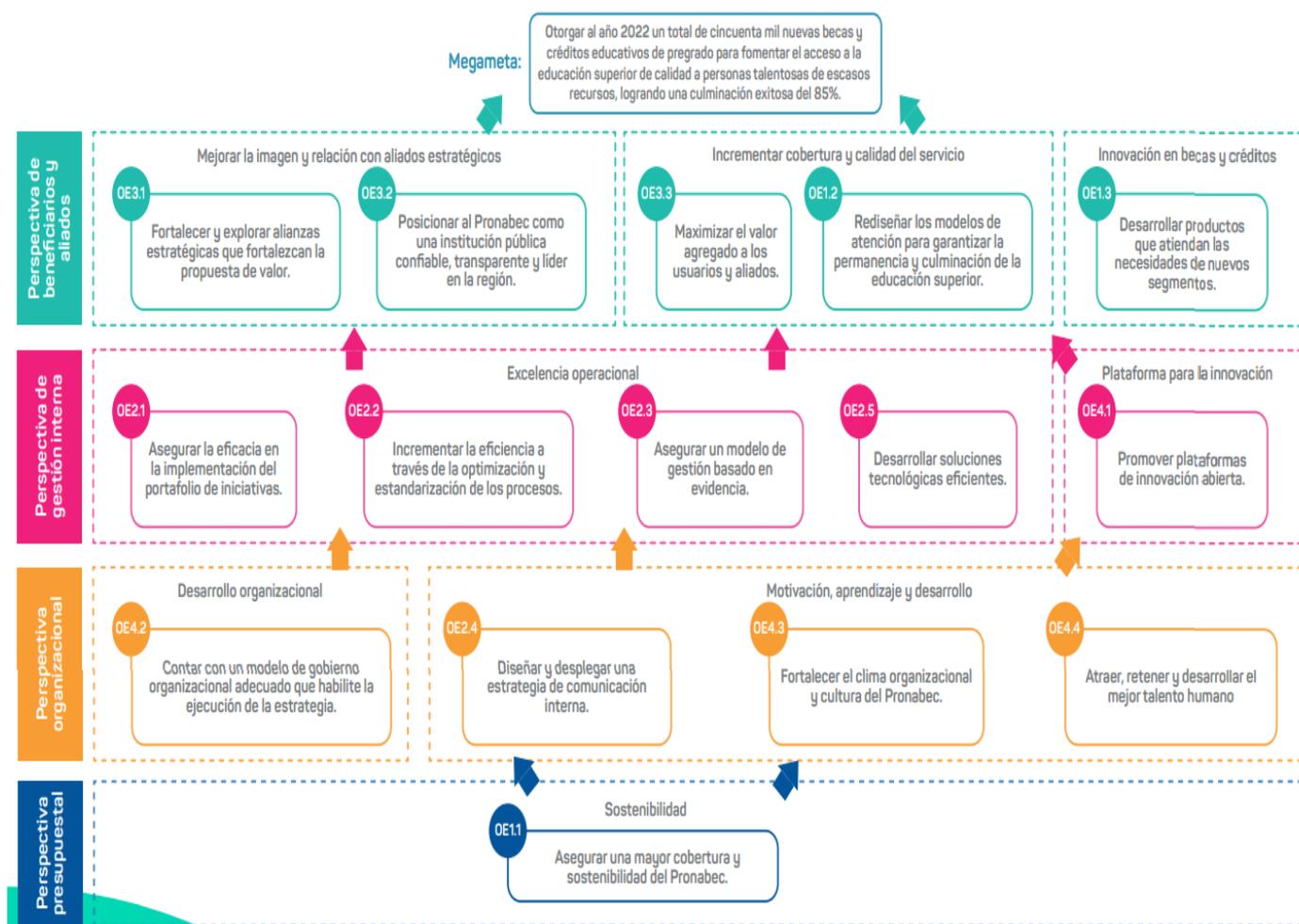
- **Visión**

El objetivo del área de Recursos Humanos es brindarles seguridad a sus colaboradores en sus áreas de trabajo de la institución “Pronabec” y lograr que sus colaboradores se sientan cómodos y trabajen en equipo para así seguir siendo la mejor institución

#### **Mapa Estratégico**

Seguidamente, se presenta un mapa de metas estratégicas del PRONABEC al 2022, en el cual las metas específicas propuestas se vinculan a grandes metas y se categorizan por perspectiva: presupuesto, organización, gestión interna y usuarios y aliados.

**Figura 1: Mapa Estratégico**



**Fuente:** Oficina de Planificación y Presupuesto-Pronabec, 2021

## Planeamiento Estratégico (Objetivos y Metas)

Se fijan objetivos estratégicos, centrados en el usuario y hacia ellos se dirige la acción de las agencias, lo que a su vez se integra adecuadamente con la planificación sectorial.

- **Objetivo 1:**

**O.1:** Perfeccionar el diseño de becas y préstamos educativos, con un enfoque en el rediseño de becas y préstamos educativos existentes, así como programas de apoyo a los becarios, para garantizar la efectividad y crear nuevas becas y educación estratégica basada en propuestas de valor del préstamo.

- **Metas:**

- Garantizar una mayor cobertura y sostenibilidad del programa.
- Rediseñar el modelo de enfermería para garantizar el acceso, la permanencia y la culminación de la educación superior.
- Desarrollar productos que satisfagan las necesidades de nuevos segmentos de mercado.

- **Objetivo 2:**

**O.2:** Promover una gestión eficiente, moderna y transparente con foco en fortalecer la operatividad interna y la eficiencia, buscando un sistema de gestión con procesos claros, información oportuna y confiable, y la medición del desempeño como base para promover el aprendizaje.

- **Metas:**

- Garantizar la implementación de una serie de iniciativas.
- Mejorar la eficiencia a través de la optimización y estandarización de procesos.
- Asegurar un modelo de gestión basado en la evidencia.

- **Objetivo 3:**

**O.3:** Facilitar el posicionamiento y mejora de las relaciones con los usuarios y alianzas estratégicas dirigidos en fortalecer las relaciones con los beneficiarios, la Red de Egresados, las alianzas existentes, identificando nuevas y necesarias relaciones para desplegar propuestas de valor.

- **Metas:**

- Fortalecer y explorar alianzas estratégicas que fortalezcan propuestas de valor.
- Posicionar al Programa como una institución pública confiable, transparente y líder en la región.
- Maximizar el valor agregado para usuarios y aliados.

- **Objetivo 4:**

**O.4:** Promover el fortalecimiento institucional y la instalación de la cultura Pronabec, con foco en el fortalecimiento de la cultura institucional, la promoción de un buen ambiente de trabajo y procurar que el programa atraiga, retenga y desarrolle el mejor talento.

- **Metas:**

- Fomentar plataformas de innovación abierta.
- Tener un estándar de gobernanza corporativa ideal y capaz de ejecutar la estrategia.
- Consolidar el clima y cultura institucional de Pronabec.

### **Nivel Estratégico, Táctico y Operativo**

Para establecer prioridades en los niveles estratégico, táctico y operativo, respetando la secuencia lógica de las acciones de Pronabec encaminadas a servir mejor a los ciudadanos, teniendo en cuenta el marco legal vigente según la finalidad.

**Tabla 1:** Niveles estratégico, táctico y operativos.

Nivel estratégico	Nivel táctico	Nivel operativo
<p>Mejorar el diseño de becas y créditos educativos enfocado en rediseñar las becas y créditos educativos existentes, así como el esquema de acompañamiento a becarios, para asegurar efectividad y crear nuevas becas y créditos educativos estratégicos en función a la propuesta de valor.</p>	<p>Asegurar una mayor cobertura y sostenibilidad del Programa.</p> <p>Rediseñar los modelos de atención para garantizar el acceso, permanencia y culminación de la educación superior.</p> <p>Desarrollar productos que atiendan las necesidades de nuevos segmentos.</p>	<p>Nuevas fuentes de financiamiento identificadas.</p> <p>Diseño actual fortalecido de las becas, asegurando la calidad de IES y retornos positivos.</p> <p>Modelo de acompañamiento a los beneficiarios fortalecido.</p> <p>Cartera diversificada de becas y nuevas becas diseñadas que apoyen al desarrollo del país.</p>
<p>Impulsar una gestión eficiente, moderna y transparente Enfocado en fortalecer la operatividad y eficiencia interna, procurando procesos claros, información oportuna y confiable y un sistema de gestión basado en la medición del desempeño para el aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asegurar la implementación del portafolio de iniciativas.</li> <li>-Incrementar la eficiencia a través de la optimización y estandarización de los procesos.</li> <li>-Asegurar un modelo de gestión basado en evidencia.</li> </ul>	<p>Implementación de las iniciativas estratégicas supervisada.</p> <p>Nuevo modelo operativo de procesos centrado en el usuario diseñado.</p> <p>Sistema de monitoreo y evaluación, con indicadores de gestión, que alimente la toma de decisiones, desarrollado.</p>

<p>Promover el posicionamiento y mejora de relaciones con usuarios y aliados estratégicos</p> <p>Enfocado en fortalecer la relación con los beneficiarios, la red de egresados (Red Alumni), las alianzas vigentes, identificando nuevas y necesarias para desplegar la propuesta de valor.</p>	<p>-Fortalecer y explorar alianzas estratégicas que fortalezcan la propuesta de valor.</p> <p>-Posicionar al Programa como una institución pública confiable, transparente y líder en la región.</p> <p>-Maximizar el valor agregado a los usuarios y aliados.</p>	<p>Sistema de incentivos con IES que favorezca el uso eficiente de los recursos diseñado.</p> <p>Relaciones estratégicas con IES públicas y privadas fortalecidas</p> <p>Nuevas alianzas estratégicas implementadas para fortalecer la propuesta de valor.</p> <p>Página web institucional rediseñada.</p>
<p>Promover el fortalecimiento institucional y la instalación de la cultura Pronabec enfocado en fortalecer la cultura de la institución, promoviendo un buen clima laboral y asegurando que el Programa atraiga, retenga y desarrolle el mejor talento.</p>	<p>-Promover plataformas de innovación abierta.</p> <p>-Contar con un modelo de gobierno organizacional adecuado que habilite la ejecución de la estrategia.</p> <p>-Fortalecer el clima organizacional y cultura del Pronabec.</p>	<p>Competencias de innovación de la organización fortalecidas (énfasis en actores comprometidos con la mejora continua).</p> <p>Organización del equipo humano del Pronabec fortalecido.</p> <p>Valores del Pronabec internalizados por los líderes.</p>

*Fuente: Plan de Gestión Institucional del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo, 2022*

## Implementación y Medición

- Para que implementar el mapa estratégico en la institución, se realizará las siguientes acciones:
  - Mejorar el acceso equitativo a la formación de calidad de los estudiantes de tecnología productiva y de educación superior (técnica, artística y universitaria).
  - Programas de becas y crédito educativo efectivo para que jóvenes con alto rendimiento académico, bajos o insuficientes recursos económicos puedan acceder a habilidades productivas y una educación de mayor calidad.
- Para medir las acciones que se implementan, se usarán los siguientes indicadores:
  - Tasas de transición a la educación superior.
  - Tasa de finalización efectiva de los beneficiarios de Beca 18.
  - Tasas de estudiantes de alto rendimiento académico y bajos ingresos que acceden a una educación superior de calidad.

## Indicadores de los Procesos de Recursos Humanos

- **Indicador de salario**

Es fundamental que las empresas midan la competitividad externa para proporcionar a los empleados salarios justos y oportunidades. Los principales indicadores de compensación se presentan a continuación:

- Porcentaje de retribución fuera del mercado.
- Número de incorporaciones y capacidad de atracción.
- Porcentaje de salario justo y con base en el mercado.

- **Indicadores de clima laboral del personal**

El clima es un aspecto importante en el día a día de un profesional, ya que de él dependerá su rendimiento y persistencia. Los principales indicadores del clima laboral del personal se presentan a continuación:

- Porcentaje de rotación.

- Grado de identificación con la empresa.
- Clima organizacional.
- Índice de satisfacción de los colaboradores.

## **Capítulo IV**

### **Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo**

#### **Sistema de Gestión (Características)**

El presente estudio tiene como finalidad mostrar cómo se puede implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, para lo cual se consideraron las siguientes etapas:

- **Alcance**

Los siguientes planes de trabajo para la implementación y mejora del sistema de seguridad y salud en el trabajo están diseñados para cumplir con los reglamentos, documentos requeridos por las auditorías y un ambiente de trabajo seguro, con personal e instalaciones capacitadas, para el personal de obra, trabajadores y gerencia con condiciones favorables para la realización del trabajo.

- **Política de Seguridad y Salud en el Trabajo**

PRONABEC reconoce la importancia de sus colaboradores. Asimismo, reconoce que la seguridad y salud de los trabajadores es una prioridad, por lo que ha adoptado los siguientes lineamientos de política. Adicionalmente PRONABEC protege a todos los integrantes de la institución previniendo accidentes y enfermedades. A su vez, promueve y vigila que todo el personal tenga derecho al mismo nivel de protección en materia de seguridad y salud en el trabajo.

- Estandarizar la mejora continua de las actividades relacionadas con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- Cumplir con las leyes y reglamentos vigentes, así como con los compromisos y directrices voluntarias de la entidad en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Promover y asegurar la participación y consulta activa de los trabajadores y sus representantes en los elementos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, así como la comunicación y formación exigida por la normativa vigente.
- Promover una cultura organizacional que motive a todos los trabajadores a asumir una responsabilidad activa en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Difundir las políticas de seguridad y salud en el trabajo y los reglamentos internos de seguridad y salud en el trabajo.

- Promover el buen funcionamiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con la normativa vigente.
- La institución está comprometida con esta política y el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y lidera su mejora continua.

- **Objetivos y Metas**

Desarrollar las acciones necesarias para implantar las diferentes mejoras que contribuirán a la correcta implantación del sistema de seguridad y salud en el trabajo.

- **Acciones de Mejora por Área en PRONABEC**

El siguiente cronograma del plan de trabajo indica las acciones realizadas por área por parte de los responsables de implementar sus respectivos controles, indicando los respectivos plazos para cada actividad a realizar.

- **Oficina:** Pendiente de compra Faltan 5 extintores de CO2 (s/. 365), botiquín de primeros auxilios (7), camilla de emergencia, señal de extintor, aforo, zona segura, punto de encuentro, ruta de evacuación.

*Figura 2: Extintor*



*Fuente: Google*

**Figura 3:** Botiquín de Primeros Auxilio



*Fuente:* Google

**Figura 4:** Camilla de Emergencia



*Fuente:* Google

- **Área de Playa Estacionamiento:** Se arregló parte del techo que cubre el área del Patio de Mecánica.
- **Área de Comedor Personal:**
  - Sistema de iluminación implementado (tuberías de energía, cables y dos focos) en la cafetería del personal en el sitio.
  - Proporcionar casilleros para los empleados.

- **SS. HH Personal:**

- Implementación de sanitarios de porcelanato (masculino y femenino)
- Implementación de urinarios (Masculinos)
- Implementación de lavabos de porcelanato (masculinos y femenino)
- Instalar acristalamiento (masculino y femenino)
- Áreas de baño pintadas (para hombres y mujeres)

- **Garita**

- Cabina de pintura, incluida Garita.
- Mantenimiento y pintura de portones y rejas metálicas.
- Implementar contenedores para residuos sólidos.

- ❖ Papel y cartón (azul)
- ❖ Plástico (blanco)
- ❖ Metal (amarillo)
- ❖ Orgánico (marrón)
- ❖ Vidrio (plomo)
- ❖ Peligroso (rojo)
- ❖ No disponible (negro)

*Figura 5: Tachos Reciclajes*



*Fuente: Google.*

- **Documentación.**

- Reglamento interno.
- Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.

- Procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
- Formatos e Inspecciones de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos y sus controles.
- Mapas de riesgo por región.
- Mapa de evacuación.
- Capacitación e inducción del personal de campo y oficina.
- **Plazos para la Implementación**

La fecha límite de ejecución para completar las acciones de implementación y mejora de SST es el 1 de diciembre de 2022, teniendo en cuenta que tenemos un mes de holgura para posibles situaciones no planificadas.

- **Recursos para la Fase de Ejecución**

Los recursos necesarios para la fase de implementación, incluida la implementación de mejoras en el sistema de seguridad y salud en el trabajo, se detallan a continuación:

- ✓ Oficina: 5 extintores de CO2, señalización, 7 botiquines, 1 camilla de emergencia.
- ✓ Estacionamiento: 10 metros cuadrados de techo de chapa.
- ✓ Comedor personal: sistema de iluminación (tubo de 20m, cable de 20m y 2 focos LED), 2 taquillas o lockers.
- ✓ SS. Recursos Humanos Personales:
- ✓ Niños: 2 sanitarios, 2 urinarios, 3 lavabos, 1 dispensador de jabón líquido, 1 dispensador de pañuelos, 1 ventana de vidrio, 2 sanitarios de madera, llave de lavabo, iluminación de baño, pintura de baño.
- ✓ Mujeres: 2 baños, 3 lavabos, 1 dispensador de jabón líquido, 1 dispensador de pañuelos, 1 ventana de vidrio, 2 cabinas de baño, grifo de lavabo, iluminación de baño, pintura de baño.
- ✓ Garita: Pintar portones y pasamanos metálicos y casetas, contenedores de residuos sólidos.

- ✓ Mano de obra: Número de personas necesarias para llevar a cabo la operación (aproximadamente 5-10 personas).

## **Programa de Seguridad y Salud**

### **Política de Seguridad y Salud en el Trabajo del Programa Nacional de Becas y Crédito**

**Educativo:** El Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo tiene como objetivo principal promover una cultura institucional de prevención de riesgos laborales durante la prestación de servicios para brindar a sus colaboradores un lugar de trabajo seguro y saludable. 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo”.

PRONABEC asume los siguientes compromisos para adaptarse a la normativa y nuevos cambios

1. Brindar capacitación continua a los empleados sobre temas de salud y seguridad para garantizar un regreso seguro
2. Supervisar el cumplimiento de los protocolos y las nuevas salvaguardas implementadas para la seguridad de los empleados y visitantes mediante el control de cualquier tipo de incidente o riesgo dentro del área de trabajo.
3. Para prevenir y reducir la ocurrencia de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, dar prioridad al control de riesgos, a fin de obtener un ambiente de trabajo saludable.
4. Continuar impulsando la mejora continua de la salud en el trabajo, estableciendo metas y objetivos que nos permitan evaluar el desempeño para gestionar la seguridad y salud en el trabajo.
5. Continuar brindando una cultura de prevención que proteja y motive a los empleados a asumir la responsabilidad de los trabajadores y continuar manteniendo la salud y la seguridad en el trabajo.

## La matriz IPER

Esta matriz se implementará para evaluar los riesgos que se puedan presentar en la institución. Por lo tanto, se implementará una matriz de riesgos para tener objetivos claros para mantener áreas seguras para los empleados.

**Tabla 2:** Matriz IPER

PRONABEC				
Para ser llenado por los trabajadores				
<b>Actividades:</b> Para un retorno seguro				
Fecha	Hora	Área	Apellidos y Nombres	Firmas
29/06/2022	10:00 a. m.	Comunicaciones y relaciones	Alberto, Campos Rojas	
30/06/2022	10:00 a. m.	Comunicación y relaciones	Lucas, Guillermo Marcos	
01/07/2022	10:00 a. m.	Comunicación y relaciones	Alison, Quispe Moreno	
02/07/2022	10:00 a. m.	Comunicación y relaciones	Lucero, Ramírez Quirós	

Peligros	Riesgos	Medidas de controles		
El uso incorrecto de las mascarillas en las oficinas	Puede generar contagios	R	M	B
Líquidos derramados en el piso	Caídas ya sean leves o de gravedad			
Cajones de gabinetes abiertos	Golpes o moretones			
Mal lavado de manos	Infecciones			
Mantener distanciamiento de dos metros de los demás	Genera seguridad para los colaboradores			
Orden, limpieza y desinfección	Mantener su área de trabajo limpia disminuye las infecciones			

**Fuente:** Elaboración Propia.

- **Los Posibles Afectados:** Suelen ser los colaboradores ya que al momento de retornar a sus

labores correspondientes siempre hay una probabilidad de riesgo.

**Tabla 3: Posibles Afectados**

<i>Para ser llenado por el supervisor</i>	
Control del peligro y reducción de riesgo	<b>RESPONSABLE</b>
Grupos de apoyo para el retorno de los colaboradores	Jefe del área de comunicación y relaciones
Capacitaciones de higiene	Medico de Salud
Mantener el distanciamiento	Jefe del área

**Fuente:** *Elaboración Propia.*

• **Probabilidad (P) y Severidad (S)**

**Tabla 4: Probabilidad (P) y Severidad (S)**

		<b>Severidad</b>				
		<i>Mínima</i>	<i>Menor</i>	<i>Moderada</i>	<i>Mayor</i>	<i>Máxima</i>
<b>Probabilidad</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>16</b>
<i>Muy alta</i>	<b>5</b>	5	10	20	40	80
<i>Alta</i>	<b>4</b>	4	8	16	32	64
<i>Media</i>	<b>3</b>	3	6	12	24	48
<i>Baja</i>	<b>2</b>	2	4	8	16	32
<i>Muy baja</i>	<b>1</b>	1	2	4	8	16

**Fuente:** *Elaboración Propia*

<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Color</b>
<i>Riesgo Aceptable</i>	
<i>Riesgo Tolerable</i>	
<i>Riesgo alto</i>	
<i>Riesgo extremo</i>	

- **Obtener el Nivel de Riesgo Inicial (R) de Cada Peligro**

**Tabla 5:** *Obtener el Nivel de Riesgo Inicial (R) de Cada Peligro*

<i>Evento</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Severidad</i>	<i>Nivel de riesgo</i>	<i>Calificación</i>
El uso incorrecto de las mascarillas en las oficinas	Alta	Mayor	Riesgo Extremo	32
Líquidos derramados en el piso	Muy alta	Máxima	Riesgo Extremo	64
Cajones de gabinetes abiertos	Baja	Menor	Riesgo Tolerable	8
Mal lavado de manos	Media	Mayor	Riesgo Extremo	32
Mantener distanciamiento de dos metros de los demás	Media	Moderada	Riesgo Alto	16
Orden, limpieza y desinfección	Media	Menor	Riesgo Tolerable	8

**Fuente:** *Elaboración Propia.*

### **Peligros (Fuentes e Identificación)**

1. El mal uso de mascarillas en la oficina tiene una alta probabilidad y un alto grado de gravedad, y el nivel de riesgo es "extremadamente arriesgado".
2. Respecto al líquido derramado en el piso, presenta una probabilidad muy alta y máxima severidad, con una calificación de riesgo de "riesgo extremo" y una puntuación de 32.
3. Para un cajón de gabinete abierto, presentó una probabilidad baja y una gravedad menor con una calificación de riesgo de "riesgo tolerable" con una puntuación de 8.
4. La probabilidad de un lavado de manos deficiente es muy moderada, la severidad es alta, el nivel de riesgo es "extremadamente riesgoso" y la puntuación es de 32 puntos.
5. En cuanto a mantener una distancia de dos metros con los demás, presenta una probabilidad moderada y una gravedad moderada, y su nivel de riesgo se clasifica como "riesgo alto" con una calificación de 32.
6. Finalmente, en el orden de limpieza y desinfección presenta una probabilidad moderada y una severidad moderada con una calificación de riesgo de "riesgo tolerable" y una puntuación de 16.

## Evaluación de Riesgos (Controles)

**Tabla 6:** Evaluación de Riesgos (Controles)

Causa-raíz	Acciones preventivas o correctivas
1. Uso inadecuado de mascarillas	Usar mascarillas N95, KN95
2. Líquido derramado en el piso	Protocolos de limpieza para evitar accidentes o incidentes de cualquier tipo
3. Abre el cajón del armario.	Use anclajes metálicos para paredes y gabinetes (como soportes en "L")
4. Mal lavado de manos	Uso de desinfectante de manos.
5. Mantén una distancia de dos metros	Señal de distancia de dos metros
6. Organiza, limpia y desinfecta	Protocolo de limpieza y desinfección

**Fuente:** Elaboración Propia.

- **Definir responsables, Costos y Plazos de Cumplimiento**

**Tabla 7:** Definir responsables, Costos y Plazos de Cumplimiento

	Responsable	Costo	Plazo de cumplimiento
Usar mascarillas N95, KN95	Oficina de bienestar del beneficiario	S/ 0.30	1 semana
Uso de anclajes de gabinetes y pared que sean metal (tales como soportes en "L")	Unidad de abastecimiento	S/ 0.50	3 semanas
Uso de desinfectante para mano	Unidad de abastecimiento	S/. 150	1 día
Señalización de dos metros de distancia	Oficina de bienestar del beneficiario	S/. 500	1 semana
Protocolo de limpieza y desinfección	Oficina de bienestar del beneficiario	S/. 1500	2 meses
	<b>Total</b>	<b>S/. 2950</b>	<b>3 meses y 1 día</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

## Implementación de Sistema

*Tabla 8: Implementación de Sistema.*

Cronograma de Actividades												
Nº	Actividades	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Término	Acciones Específicas	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Recopilación de información para acciones de mejora	Recopilación Info	SST, RRHH	15/06/2022	19/06/2022							
2	Elaboración e implementación de documentación para SGSST	Elaboración	SST, RRHH	17/06/2022	24/06/2022							
3	Implementación de procedimientos y formatos para inspecciones	Implementación	SST, CSST, RRHH	19/06/2022	31/06/22							
4	Elaboración de matriz IPERC	Elaboración		29/06/2022	5/07/2022							
5	Elaboración de mapas de riesgo y evacuación	Elaboración		8/07/2022	12/07/2022							
6	Identificación de los puntos críticos a mejorar	Identificación	SST	13/07/2022	16/07/2022							

7	Elaborar lista de acciones y requerimiento de materiales y EPP necesarios a implementar	Elaborar	SST	17/07/2022	19/07/2022							
8	Implementación de acciones de mejora en cada área requerida de PRONABEC	Implementación	SST, RRHH, Gerencia	29/07/2022	1/12/2022							
9	Capacitaciones e inducciones al personal	Capacitación	SST, RRHH	Continuo	Continuo							
10	Seguimiento y auditorías a las acciones de mejora del SGSST	Seguimiento	SST, RRHH, Gerencia	1/12/2022	Continuo							

*Fuente: Elaboración Propia.*

## **Capítulo V Clima Laboral**

### **Clima y Cultura Organizacional (Características y Objetivo)**

- **Cultura Organizacional:**

“Es el conjunto de supuestos y creencias que existen en la mente de las personas que trabajan en una empresa o Institución”. (Fischman, 2018, pág. 5). La cultura organizacional se define por el establecimiento de valores, principios y normas que habitualmente se siguen en una “institución”, y su propósito es promover la integración del campo de trabajo, la interacción de los colaboradores para que se sientan parte de ella y compartan uno con el otro.

**Objetivo de PRONABEC:** Las becas y los créditos educativos se ofrecen a través de un concurso abierto a peruanos talentosos con recursos financieros limitados, lo que les permite obtener y continuar con una educación superior de alta calidad hasta su finalización. Además, a través de una gestión moderna, eficiente, transparente y orientada al servicio, hemos conformado un modelo de acompañamiento integral durante todo el ciclo de vida de los beneficiarios.

- Desarrollar planes de trabajo a nivel regional.
- Fortalecimiento de oficinas a nivel regional.
- Formar personas a nivel de país

- **Cultura de PRONABEC a través de la Observación**

La cultura de la institución se define por sus valores, pero también por las metas que se ha trazado hasta el momento, como la inclusión social, la formación permanente de sus colaboradores, y la formación de su capital humano, la cultura y cuáles son sus metas encarnadas en su cultura.

### **Variables del Clima Laboral**

**Clima Autoritaria:** Con comentarios de algunos colaboradores de diferentes rubros, la cultura de la agencia se basa en la autoridad de los líderes de campo, ya que son los responsables de que los colaboradores realicen sus funciones adecuadamente, además, la agencia define muy claramente a todos los trabajadores las políticas y normas que deben seguirse y respetarse.

**Clima Autoritaria Paternalista:** A través de los comentarios de los colaboradores de la institución, podemos comentar que como institución estatal tiene una cultura autoritaria paternalista porque tiene un fundamento estricto muy evidente, que se debe a las jerarquías establecidas, además de alguna burocracia de alto nivel del movimiento normal.

**Tabla 9:** *Clima Autoritaria Paternalista*

<b><i>Orientando a la Innovación</i></b>	La institución, como entidad nacional, cuenta con los recursos necesarios para brindar los mejores recursos a los estudiantes con necesidad de becas.
<b><i>Orientado a la Jerarquía</i></b>	Por ser una entidad nacional, su cultura está jerárquicamente orientada y se rige por normas y sus políticas.
<b><i>Orientado a los Resultados</i></b>	La agencia se guía por los resultados obtenidos con los servicios que habitualmente brinda a diversas regiones del Perú.
<b><i>Orientado a las Personas</i></b>	La agencia en general se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y les brinda todos los beneficios laborales.

**Fuente:** *Elaboración Propia.*

## **Productividad y Motivación**

- **Política de Integridad y Anti soborno del PRONABEC**

Como entidad pública responsable de contribuir a una sociedad más equitativa y promover la adquisición, permanencia y culminación de una educación superior de calidad para personas de escasos recursos económicos, en Pronabec tienen la integridad como uno de nuestros valores, lo que nos impulsa a actuar siempre con integridad, transparencia y ética. Por lo tanto, nuestra filosofía es la "tolerancia cero" frente al soborno y otras prácticas corruptas que involucren a funcionarios, directores, servidores, proveedores, usuarios y demás partes interesadas de nuestras entidades. En este sentido, y bajo esta política, nos comprometemos a:

- I. Cumplir con la legislación nacional existente sobre integridad y anticorrupción a fin de erradicar la corrupción a nivel nacional.
- II. Promover una cultura de integridad y transparencia, que ayude a garantizar que los posibles sobornos se manejen con total confidencialidad, cuando corresponda, sin temor a represalias.

- III. Comunicar con prontitud cualquier posible conflicto entre los intereses públicos y privados de cualquier empleado de la agencia a un superior o persona designada por el Pronabec.
- IV. Está prohibido dar, aceptar u ofrecer obsequios o cualquier forma de incentivo económico, académico o material en relación con nuestros usuarios o proveedores y con representantes o autoridades de otras entidades públicas, ofreciendo o aceptando beneficios ilegales o la tercera parte de algún beneficio. Los lineamientos de Pronabec sobre obsequios, atenciones, así identificarán las excepciones derivadas del desempeño de funciones en la conducta acordada, las cuales deberán ser comunicadas a un superior o persona designada por el programa.
- V. Hacer buen uso del sistema de gestión anti soborno para proteger la presunción de inocencia y los derechos al debido proceso.
- VI. Promover la mejora continua del Sistema de Gestión Anti soborno del Pronabec para que pueda seguir aplicándose con eficacia y transparencia.
- VII. Garantizar la autoridad e independencia del responsable del sistema de gestión anti soborno en el ejercicio de sus facultades.
- VIII. Revisar periódicamente el cumplimiento de los objetivos de la Política Anti soborno y del Sistema de Gestión Anti soborno para asegurar su adecuación, actualidad y conveniencia.
- IX. Se aplicará lo dispuesto en el Reglamento Interno de la Función Pública y la normativa vigente en caso de incumplimiento de la presente política o de soborno o prácticas corruptas debidamente justificadas o faltas a la integridad y la ética. Si estas son realizadas por personas distintas de los funcionarios, directores, servidores, usuarios o entidades, se realizarán las denuncias correspondientes ante la autoridad competente (si corresponde).

El Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC) es una entidad administrada por el Ministerio de Educación.

## **Capítulo VI**

### **Medición del Clima Laboral**

#### **Herramientas de Medición**

A través de estas tres diferentes herramientas tales como “la observación, las entrevistas personales y la encuesta” podemos medir el clima laboral de la Institución con el objetivo de conocer más sobre su cultura y el clima de la Institución a través de sus propios trabajadores.

- **Observación:**

Esta herramienta consta en observar el comportamiento de los colaboradores y de escuchar su experiencia laboral dentro de la Institución. A través de diversos comentarios de los mismos colaboradores, hemos podido constatar que el clima que se suele vivir en la misma Institución un clima autoritario, su clima suele ser armonioso pero las decisiones importantes las suelen tomar los jefes ya que es una entidad del estado, sus reglas y políticas están muy marcadas, además que hay una gran jerarquía ya estable en la Institución.

- **Entrevistas personales:**

Después de observar y escuchas los diversos comentarios de algunos colaboradores, se realizará las entrevistas personales con el fin de conocer más acerca de su clima y su cultura de la Institución por lo cual se realizará 10 preguntas a 40 colaboradores de PRONABEC de la zona de ICA.

**Tabla 10: Modelo de Encuesta**

	<b>ZEGEL IPAE</b>
	Carrera profesional de Gestión de Recursos Humanos
<b>Entrevistador (as)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lujan Peña, Irma Alessandra</li> <li>• Alarcón Achong, Fátima Alejandra</li> </ul>
<b>Entrevistados</b>	Nombres completos, áreas y cargos de los trabajadores.
<b>Finalidad</b>	Medir el clima y la cultura de la Institución “PRONABEC” de Ica
<p>1      ¿La mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo?</p> <p>2      ¿Las decisiones generalmente se toman al nivel donde se encuentra disponible la información más adecuada?</p> <p>3      ¿La información se comparte ampliamente para que todos puedan usarla cuando la necesiten?</p> <p>4      ¿Los empleados de la institución creen que pueden tener un impacto positivo en sus equipos de trabajo?</p> <p>5      ¿El plan de trabajo es continuo e involucra a todos en cierta medida?</p> <p>6      ¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta institución?</p> <p>7      ¿Trabajar en la institución es como formar parte de un equipo?</p> <p>8      ¿Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía ni a los jefes supervisores?</p> <p>9      ¿Los grupos, no los individuos, son el pilar de la institución?</p> <p>10     ¿Organizan el trabajo para que todos entiendan cómo su trabajo se relaciona con las metas de la institución?</p>	

**Fuente:** *Elaboración Propia.*

- **Encuesta del clima laboral:** El objetivo de la encuesta es poder conocer un poco más acerca del clima de la Institución y de sus colaboradores, pero a través de una encuesta

que se realizara a los colaboradores de diferentes áreas dentro de la Institución con el fin de poder recaudar más información.

- **Temas a evaluar en la encuesta:**

***Clima laboran en la Institución:***

- ❖ Satisfacción laboral
- ❖ Sentido de pertenencia y compromiso
- ❖ Confianza dentro de la Institución
- ❖ Confianza entre las diferentes áreas
- ❖ Confianza en la Jerarquía
- ❖ Comunicación asertiva
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Liderazgo
- ❖ Respeto entre los colaboradores

***Cultura de la Institución:***

- ❖ Orientado a la Innovación
- ❖ Orientado a la Jerarquía
- ❖ Orientado a los resultados
- ❖ Orientado a las personas

**Recopilación de Información (Diseño y Aplicación de Encuesta)**

- **Herramienta para recoger dicha información seleccionada: (Encuesta)**

Para llevar a cabo la encuesta se la tomado el siguiente formato como referencia de “Oswaldo Otoy del año 2014” creador de la encuesta que se aplicara. El siguiente formato nos podrá ayudará para poder recaudar mayor información de los trabajadores para la encuesta de Clima laboral.

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recoger información brindada por los colaboradores de Institución para conocer sobre la per sección que ellos tienen acerca de la cultura y el clima. La encuesta va dirigida a todos los colaboradores de las diversas áreas de la Institución.

- *Totalmente en desacuerdo*      **1 punto**
- *En desacuerdo*                      **2 puntos**
- *Parcialmente en desacuerdo*      **2.75 puntos**
- *Parcialmente de acuerdo*          **3.25 puntos**
- *De acuerdo*                              **4 puntos**
- *Totalmente de acuerdo*              **5 puntos.**

### **Plan de Comunicación**

Por su estructura interna y sus responsabilidades hacia sus beneficiarios, de Pronabec requería de un fuerte sistema de comunicación que le permitiera, en primer lugar, establecer contactos muy estrechos para intercambiar adecuadamente información entre los colaboradores de cada una de las oficinas que lo conforman. y difundir oportunamente el conocimiento Convocatorias, requisitos y resultados de cada proceso de concesión de becas del año. Dentro de Pronabec, el objetivo es dar a conocer a cada colaborador las tareas, responsabilidades, acciones, procesos y metas a cumplir por las diferentes dependencias, con el objetivo de brindar información y una identidad corporativa que ayude a fortalecer el clima organizacional de la institución. La Oficina de Información y Comunicaciones gestiona información interna y externa con el fin de comunicar los respectivos llamados, resultados y logros institucionales clave a los diferentes públicos objetivo.

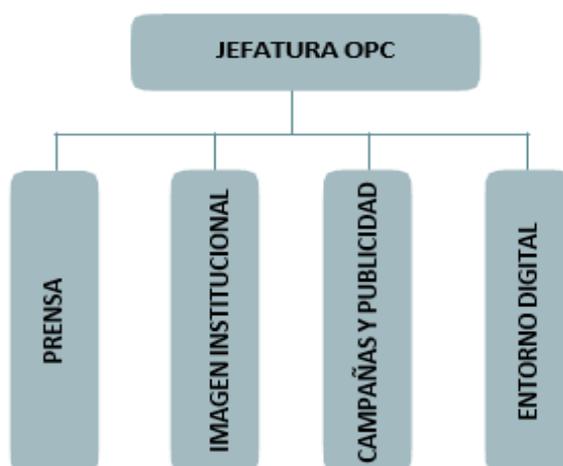
Internamente, recibir, corregir y verificar comunicados de prensa, reportajes, entrevistas y relatos de vida enviados por cada uno de los comunicadores de las 25 unidades regionales de enlace. Este proceso implica la aprobación del texto para su distribución en los medios locales por parte de los comunicadores regionales. Al mismo tiempo, se publican estas instrucciones y se actualiza el Portal de la Institución hasta 3 veces al día. En OPC, cada anotación es evaluada y seleccionada en base a su adecuada difusión en los medios de Lima para lograr mayor impacto sin saturación.

Por otro lado, el equipo de la OPC gestiona y coordina entrevistas, reportajes y enlaces microondas con la participación de los voceros oficiales de Pronabec, así como de los beneficiarios de las

diferentes modalidades de becas y crédito educativo con el propósito de dar a conocer información relevante, respecto a los procesos de convocatoria, resultados y logros de los becarios. Igualmente se gestionan con los medios de comunicación escrita, radial, televisiva y digital, el manejo de publicity con información institucional relevante y de alto impacto. A nivel externo, se planifica, desarrolla y ejecuta campañas incluidas en el Plan de Estrategia Publicitaria del Ministerio de Educación, mediante el desarrollo de estrategias publicitarias con el uso de medios de comunicación social a nivel nacional y el empleo de formas no masivas de comunicación dirigidas a segmentos de mercado específicos, para la difusión de las convocatorias de cada componente de la oferta institucional, así como para el reforzamiento del posicionamiento de la imagen de marca del sector en la opinión pública.

En cuanto a la gestión del entorno digital de la institución, el equipo de OPC lo maneja como un eje estratégico para los pasantes, enfocándose en la transparencia y el diálogo permanente con el público interno y externo para comprender mejor sus necesidades. Por ello, gestiona el desarrollo y promoción de herramientas digitales a través de portales y redes sociales para el logro de los objetivos institucionales. Finalmente, además de la participación en ferias y exposiciones, cada acción de comunicación se complementa con la gestión de acciones de comunicación corporativa y la supervisión de estándares de imagen, identidad visual, comunicación interna, organización de eventos y mega eventos institucionales.

**Figura 6:** Plan de Comunicación



**Fuente:** Elaboración Propia.

Pronabec tiene como área de influencia a todo el territorio peruano, atendiendo a cada uno de los departamentos, provincias y distritos del Perú. Así como en el 2014 en el 2015 el reto es atender a nivel de los centros poblados. En ese sentido, se han creado oficinas regionales y oficinas locales en cada una de las 196 provincias de todo el país, así como en los distritos que se encuentran en situación de vulnerabilidad, como Mazamari y Pichari. La existencia de las unidades de enlace regional y Local se establece bajo los criterios de descentralización y desconcentración de competencias. Estas permiten crear una red de atención en todo el territorio nacional, con presencia en cada estructura política, asegurando la plena participación y comunicación a los potenciales beneficiarios del programa.

**Figura 7:** Mapa de distribución de unidades de enlace regional y local del Pronabec



**Fuente:** Pronabec 2021.

## Análisis de Resultados

Resultados de clima laboral.

**Tabla 11.** ¿La mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo?

<b>Alternativas</b>	<b>F(x)</b>	<b>%</b>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>En desacuerdo</i>	0	0%
<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>Parcialmente de acuerdo</i>	1	2%
<i>De acuerdo</i>	11	28%

<i>Totalmente de acuerdo</i>	28	70%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Elaboración Propia.*

**Tabla 12.** *¿Las decisiones generalmente se toman al nivel donde se encuentra disponible la información más adecuada?*

<b>Alternativas</b>	<b>F(x)</b>	<b>%</b>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>En desacuerdo</i>	1	2%
<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>Parcialmente de acuerdo</i>	7	18%
<i>De acuerdo</i>	20	50%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	12	30%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Elaboración Propia.*

**Tabla 13.** *¿La información se comparte ampliamente para que todos puedan usarla cuando la necesiten?*

<b>Alternativas</b>	<b>F(x)</b>	<b>%</b>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>En desacuerdo</i>	0	0%
<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>Parcialmente de acuerdo</i>	4	10%
<i>De acuerdo</i>	15	37%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	21	53%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Elaboración Propia.*

**Tabla 14.** *¿Los empleados de la institución creen que pueden tener un impacto positivo en sus equipos de trabajo?*

<b>Alternativas</b>	<b>F(x)</b>	<b>%</b>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>En desacuerdo</i>	0	0%

<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>Parcialmente de acuerdo</i>	0	0%
<i>De acuerdo</i>	19	56%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	15	44%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia.*

**Tabla 15.** *¿Nuestro plan de trabajo es continuo e involucra a todos en cierta medida?*

<b>Alternativas</b>	<b>F(x)</b>	<b>%</b>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>En desacuerdo</i>	0	0%
<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>Parcialmente de acuerdo</i>	1	2%
<i>De acuerdo</i>	22	55%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	17	43%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia.*

**Tabla 16.** *¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta empresa?*

<b>Alternativas</b>	<b>F(x)</b>	<b>%</b>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>En desacuerdo</i>	0	0%
<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	1	2%
<i>Parcialmente de acuerdo</i>	11	27%
<i>De acuerdo</i>	23	58%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	5	13%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración Propia.*

**Tabla 17.** *¿Trabajar en la institución es como formar parte de un equipo?*

<b>Alternativas</b>	<b>F(x)</b>	<b>%</b>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>En desacuerdo</i>	0	0%
<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	1	2%
<i>Parcialmente de acuerdo</i>	3	8%
<i>De acuerdo</i>	28	72%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	7	18%

<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

**Fuente:** *Elaboración Propia.*

**Tabla 18.** *¿Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía ni a los jefes supervisores?*

<b>Alternativas</b>	<b>F(x)</b>	<b>%</b>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>En desacuerdo</i>	0	0%
<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	2	5%
<i>Parcialmente de acuerdo</i>	1	2%
<i>De acuerdo</i>	17	43%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	20	50%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Elaboración Propia.*

**Tabla 19.** *¿Los grupos, no los individuos, son el pilar de la institución?*

<b>Alternativas</b>	<b>F(x)</b>	<b>%</b>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>En desacuerdo</i>	0	0%
<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>Parcialmente de acuerdo</i>	3	5%
<i>De acuerdo</i>	27	27%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	10	68%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Elaboración Propia.*

**Tabla 20.** ¿Organizan el trabajo para que todos entiendan cómo su trabajo se relaciona con las metas de la institución?

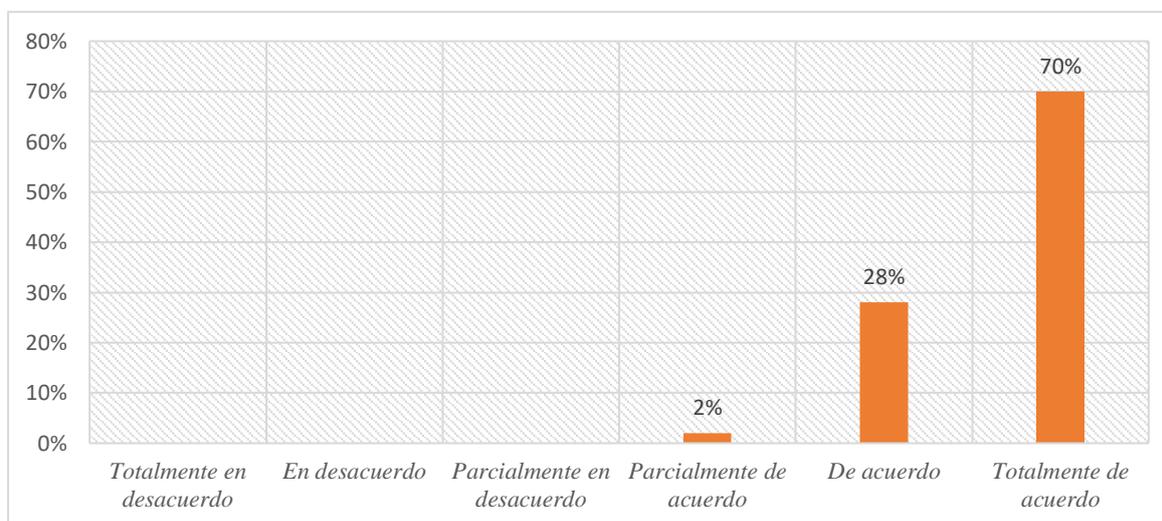
<i>Alternativas</i>	<i>F(x)</i>	<i>%</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>En desacuerdo</i>	0	0%
<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>Parcialmente de acuerdo</i>	2	5%
<i>De acuerdo</i>	11	27%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	27	68%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración Propia.

### Presentación de Resultados

De acuerdo a la realización de la encuesta se presentarán las respuestas de acuerdo a los gráficos.

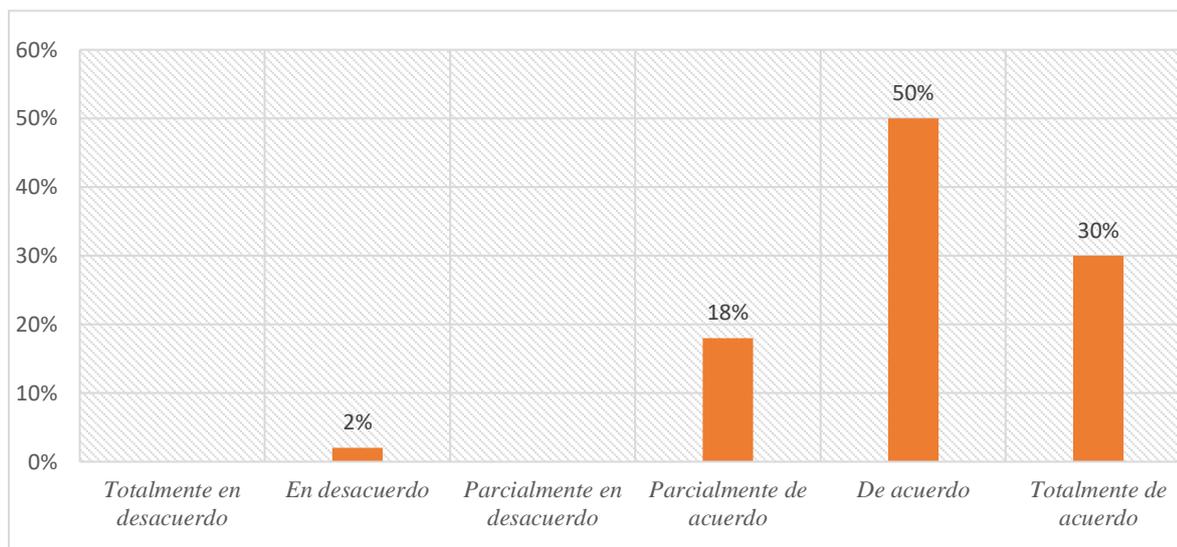
**Figura 8.** ¿La mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo?



*Fuente:* Elaboración Propia.

**Interpretación:** En la figura 8, se observa la respuesta de los encuestados quienes dieron a conocer que el 28% de ellos están de acuerdo en que están muy comprometidos con su trabajo, por otro lado, el 70% están totalmente de acuerdo mientras que el 2% están parcialmente de acuerdo.

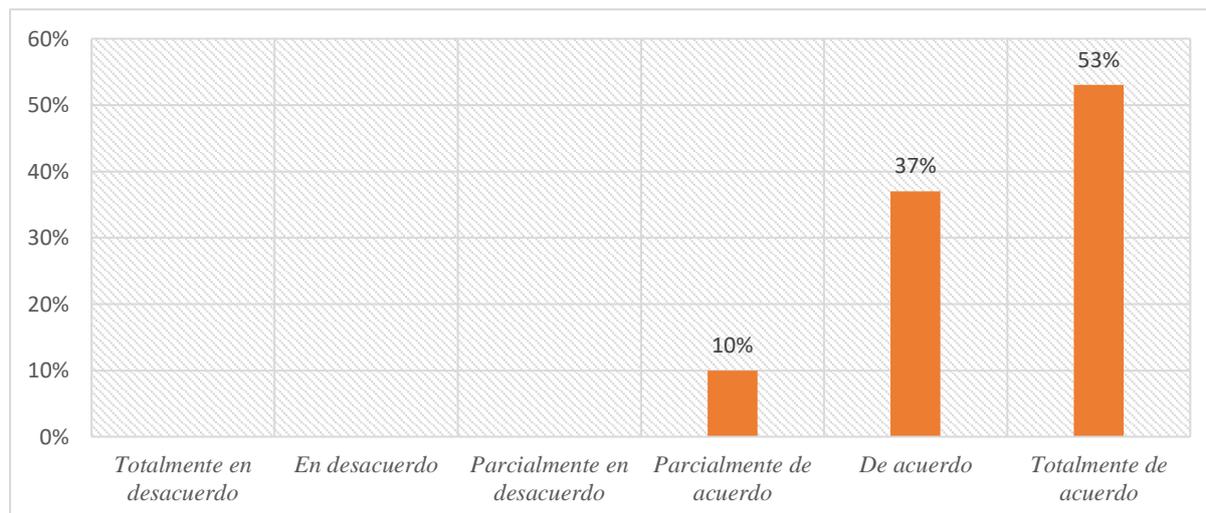
**Figura 9.** ¿Las decisiones generalmente se toman al nivel donde se encuentra disponible la información más adecuada?



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Interpretación:** De la figura 9, se puede observar que el 50% de los encuestados están de acuerdo en que las decisiones generalmente se toman al nivel donde se encuentre disponible la información más adecuada, por otro lado, el 30% están totalmente de acuerdo, el 18% parcialmente de acuerdo y un 2% de ellos están en desacuerdo.

**Figura 10.** ¿La información se comparte ampliamente para que todos puedan usarla cuando la necesiten?



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Interpretación:** De la figura 10, se obtuvo los resultados de la pregunta propuesta, de los encuestados el 53% están totalmente de acuerdo en que la información se comparte ampliamente para que todos puedan usarla cuando la necesiten, el 37% está de acuerdo y solo el 10% está parcialmente de acuerdo.

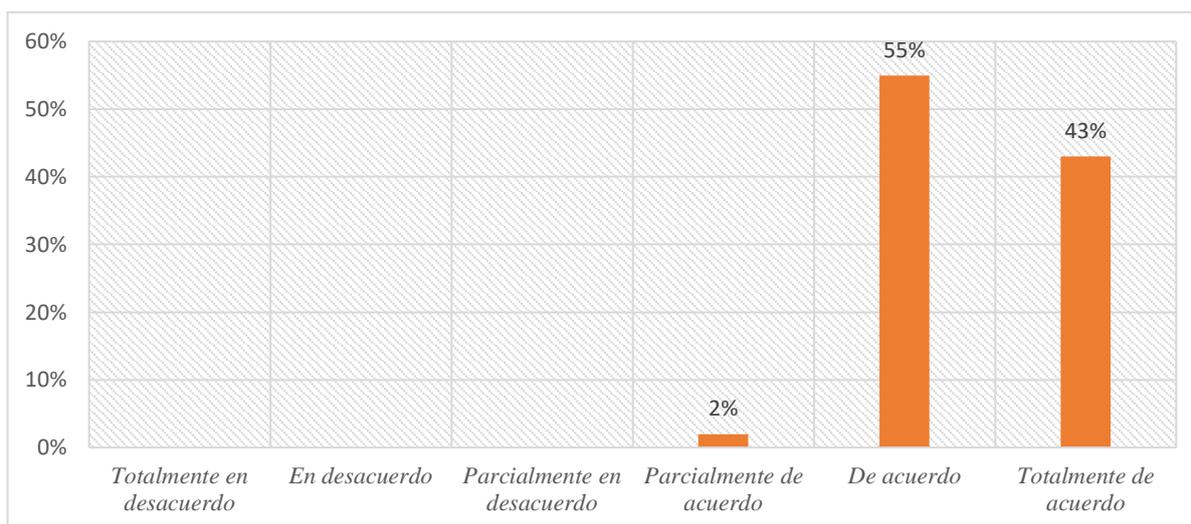
**Figura 11.** ¿Los empleados de la institución creen que pueden tener un impacto positivo en sus equipos de trabajo?



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Interpretación:** De los encuestados, el 56% respondieron estar de acuerdo en que los empleados de la institución creen que pueden tener un impacto positivo en sus equipos de trabajo, mientras que, el 44% si está totalmente de acuerdo.

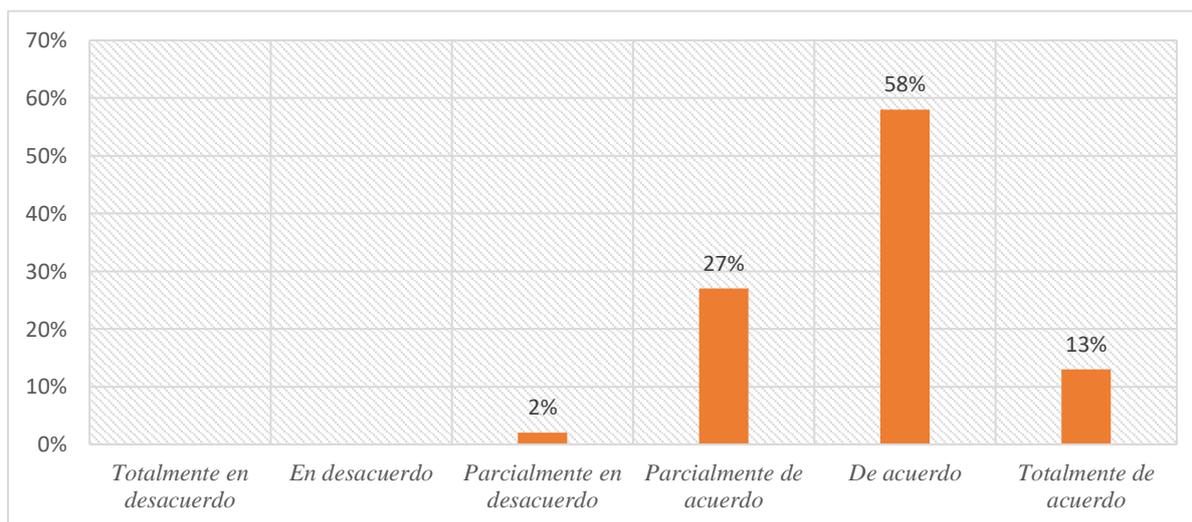
**Figura 12.** ¿Nuestro plan de trabajo es continuo e involucra a todos en cierta medida?



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Interpretación:** En la figura 12. Se observa que el 55% está de acuerdo en que el plan de trabajo de Pronabec es continuo e involucra a todos en cierta medida, mientras que el 43% si está totalmente de acuerdo y solo el 2% están parcialmente de acuerdo.

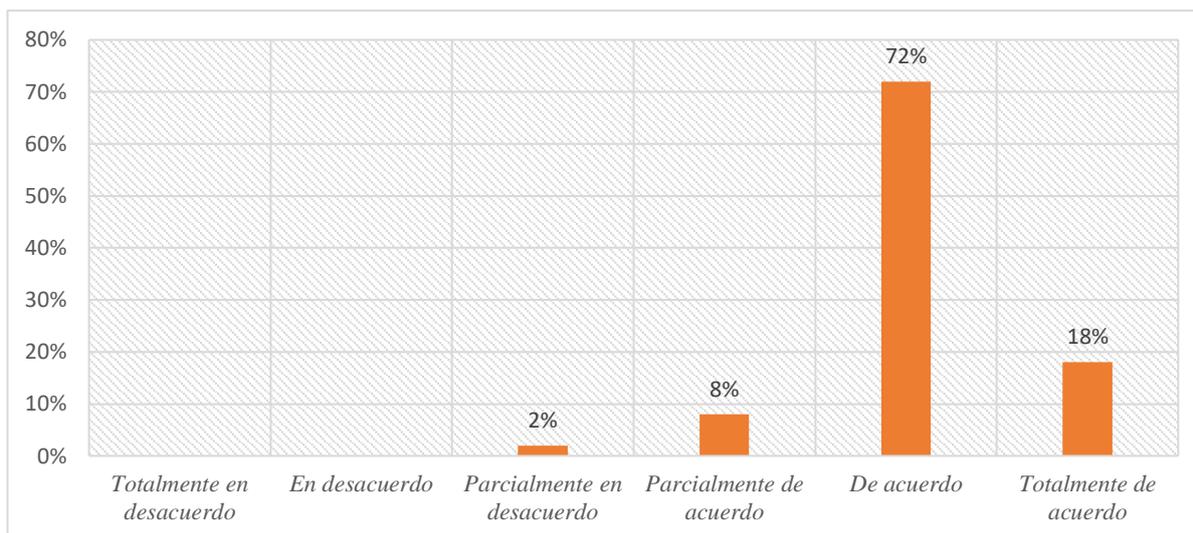
**Figura 13.** ¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la institucion?



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Interpretación:** De la encuesta realizada, se obtuvo que el 58% ha respondido que están de acuerdo que se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la institucion, 27% respondieron estar parcialmente de acuerdo, el 13% totalmente de acuerdo y el 2% parcialmente en desacuerdo.

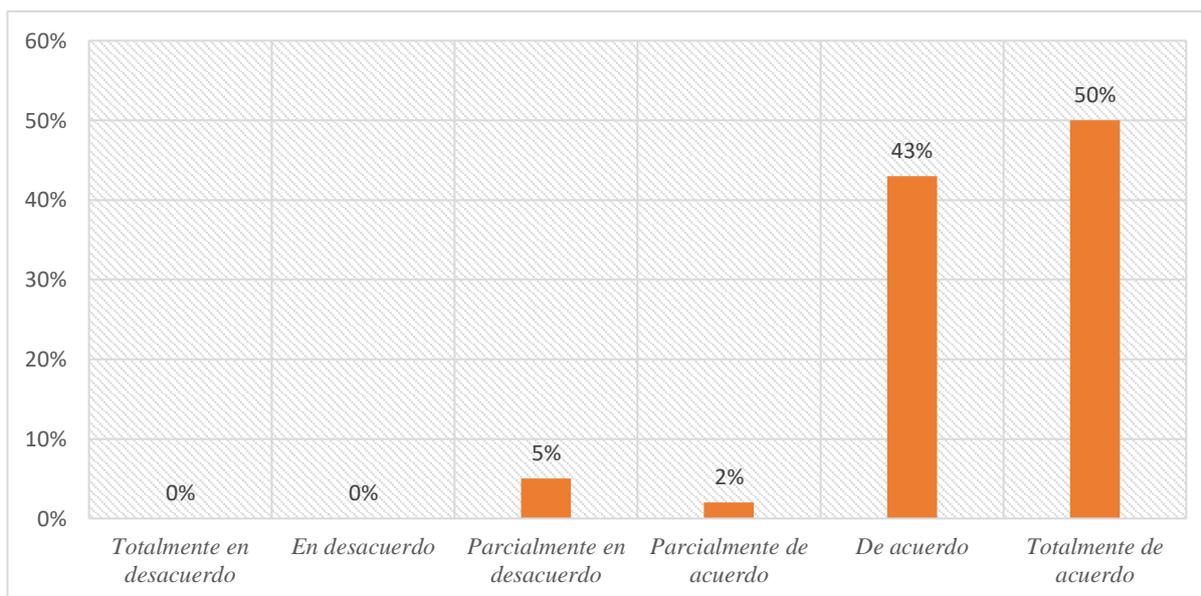
**Figura 14.** ¿Trabajar en la institución es como formar parte de un equipo?



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Interpretación:** De los encuestados que respondieron la pregunta, el 72% de ellos respondieron estar de acuerdo en que trabajar en la institución es como formar parte de un equipo, el 18% está totalmente de acuerdo, el 8% parcialmente de acuerdo y el 2% parcialmente en desacuerdo.

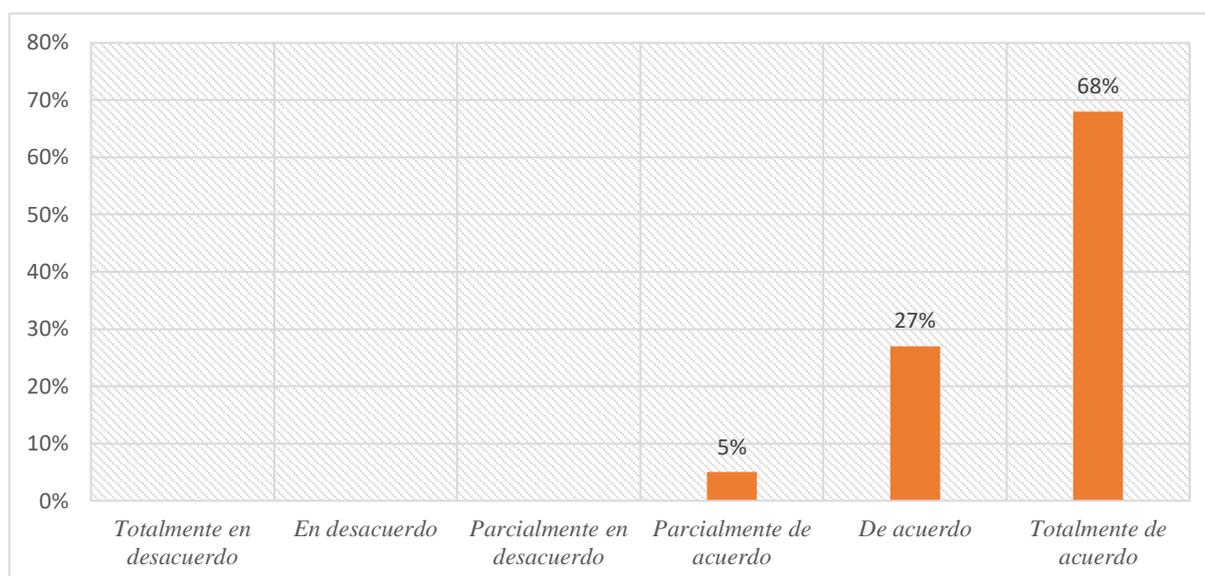
**Figura 15.** ¿Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía ni a los jefes supervisores?



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Interpretación:** De los encuestados, el 50% de ellos están totalmente de acuerdo en que las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía ni a los jefes supervisores, el 43% están de acuerdo, el 5% parcialmente en desacuerdo y solo el 2% parcialmente de acuerdo.

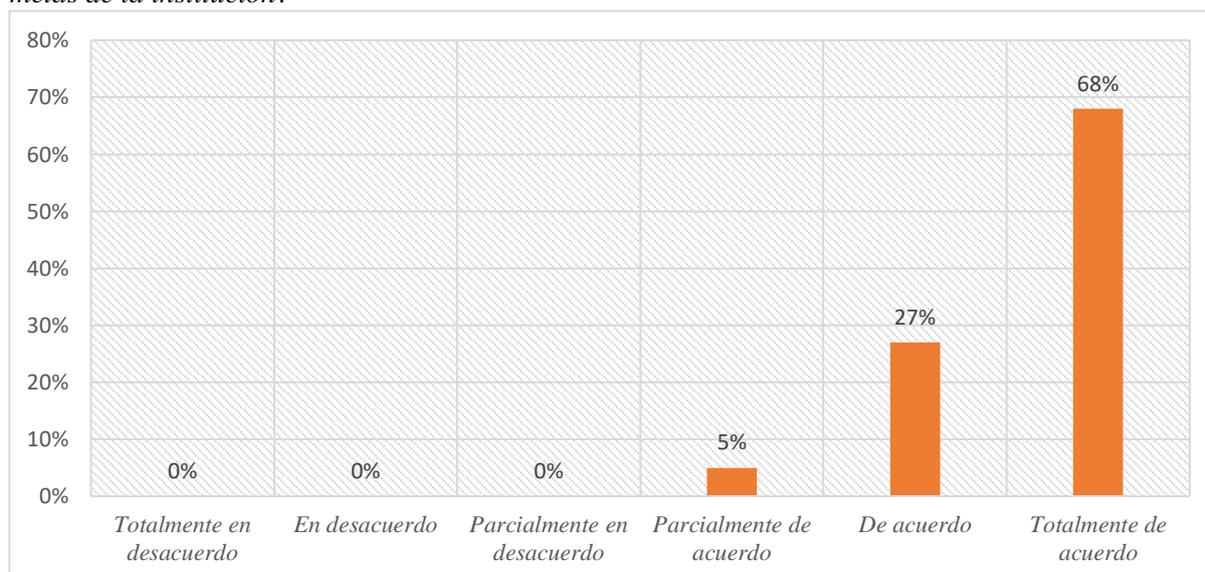
**Figura 16.** ¿Los grupos, no los individuos, son el pilar de la institución?



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Interpretación:** De los encuestados el 68% están totalmente de acuerdo en que los grupos, no los individuos, son el pilar de la institución, mientras que el 27% está de acuerdo y el 5% parcialmente de acuerdo.

**Figura 17.** ¿Organizan el trabajo para que todos entiendan cómo su trabajo se relaciona con las metas de la institución?



**Fuente:** Elaboración Propia.

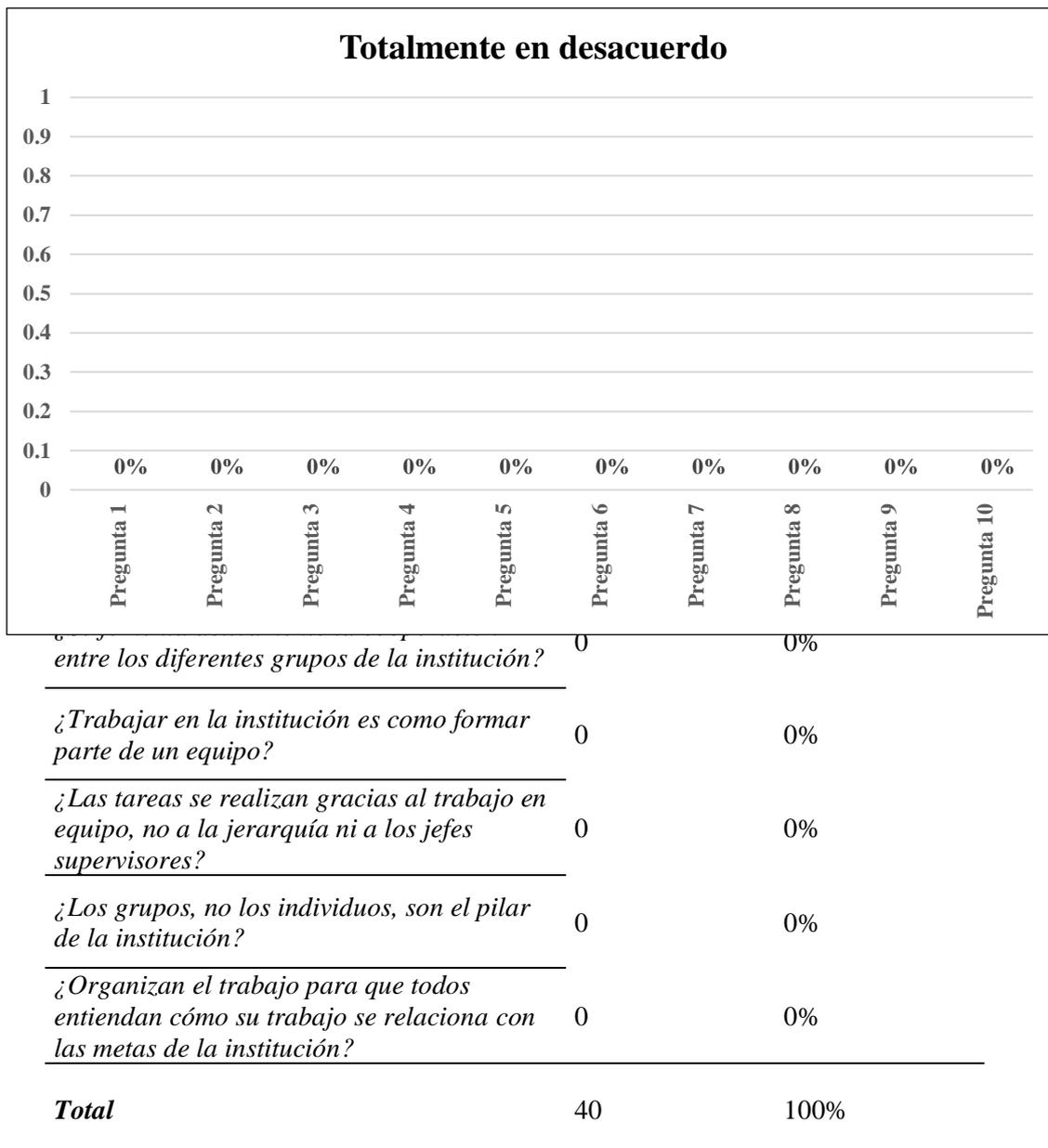
**Interpretación:** De los encuestados el 68% está totalmente de acuerdo en que organizan el trabajo para que todos entiendan cómo su trabajo se relaciona con las metas de la institución, mientras que el 27% está de acuerdo y el 5% parcialmente de acuerdo.

### **Comparación de resultados**

**Tabla 21** *Alternativa Totalmente en desacuerdo*

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 18. Totalmente Desacuerdo**



*Fuente: Elaboración Propia.*

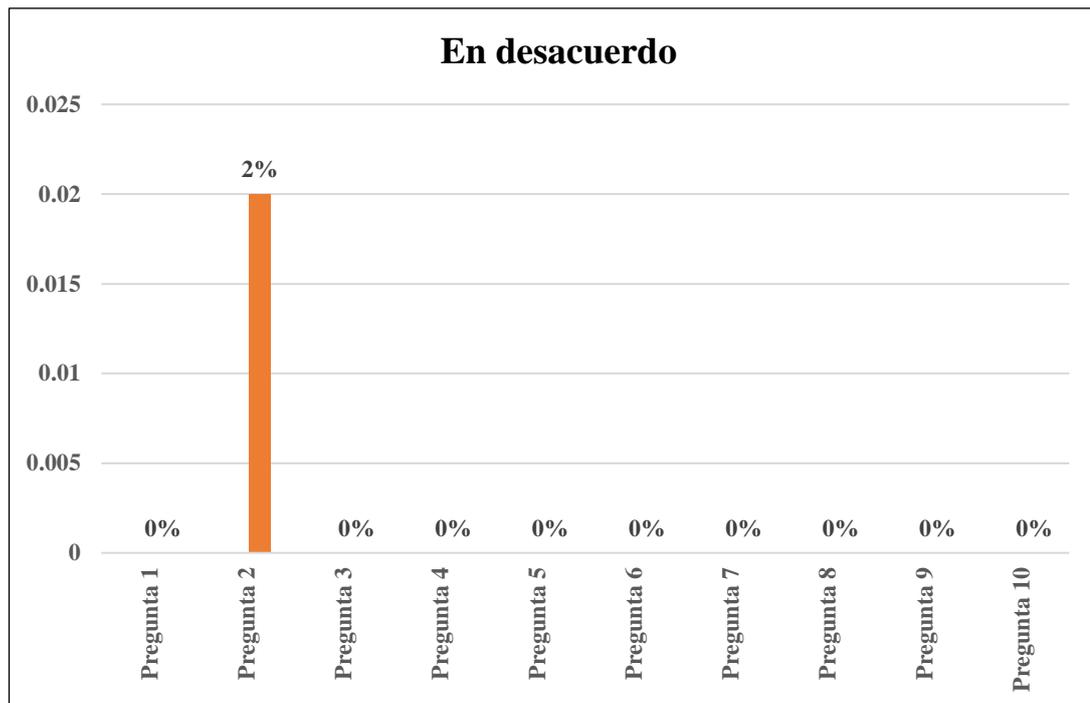
**Interpretación:** De las 10 preguntas que han sido formuladas en nuestro proyecto, las personas encuestadas no han optado por marcar la alternativa totalmente en desacuerdo. Observándose en la figura 18, el porcentaje de 0%.

**Tabla 22.** *Alternativa En desacuerdo.*

<i>Preguntas</i>	<i>F(x)</i>	<i>%</i>
<i>¿La mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo?</i>	0	0%
<i>¿Las decisiones generalmente se toman al nivel donde se encuentra disponible la información más adecuada?</i>	1	2%
<i>¿La información se comparte ampliamente para que todos puedan usarla cuando la necesiten?</i>	0	0%
<i>¿Los empleados de la institución creen que pueden tener un impacto positivo en sus equipos de trabajo?</i>	0	0%
<i>¿El plan de trabajo es continuo e involucra a todos en cierta medida?</i>	0	0%
<i>¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la institución?</i>	0	0%
<i>¿Trabajar en la institución es como formar parte de un equipo?</i>	0	0%
<i>¿Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía ni a los jefes supervisores?</i>	0	0%
<i>¿Los grupos, no los individuos, son el pilar de la institución?</i>	0	0%
<i>¿Organizan el trabajo para que todos entiendan cómo su trabajo se relaciona con las metas de la institución?</i>	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Elaboración Propia.*

**Figura 19.** Alternativa En desacuerdo.



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Interpretación:** De las 10 preguntas que han sido formuladas en nuestro proyecto, las 40 personas encuestadas, solo 1 de ellas respondió que está en desacuerdo en la pregunta número 2.

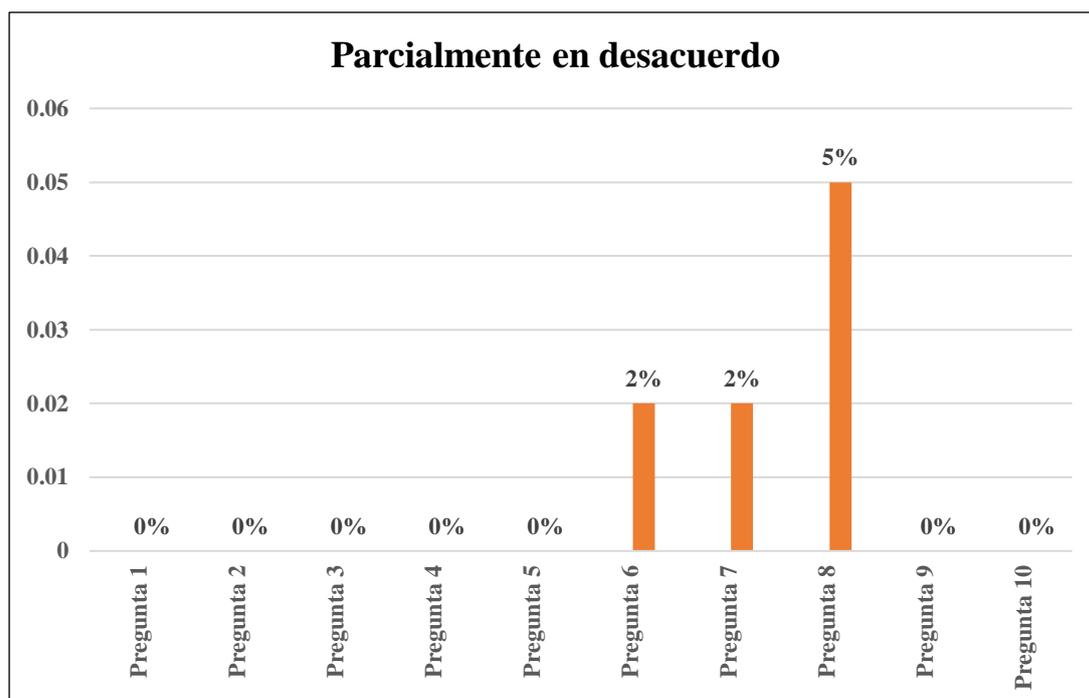
Representándolo en la figura 19 un 2%.

**Tabla 23.** *Alternativa Parcialmente en desacuerdo*

<i>Preguntas</i>	<i>F(x)</i>	<i>%</i>
<i>¿La mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo?</i>	0	0%
<i>¿Las decisiones generalmente se toman al nivel donde se encuentra disponible la información más adecuada?</i>	0	0%
<i>¿La información se comparte ampliamente para que todos puedan usarla cuando la necesiten?</i>	0	0%
<i>¿Los empleados de la institución creen que pueden tener un impacto positivo en sus equipos de trabajo?</i>	0	0%
<i>¿El plan de trabajo es continuo e involucra a todos en cierta medida?</i>	0	0%
<i>¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la institución?</i>	1	2%
<i>¿Trabajar en la institución es como formar parte de un equipo?</i>	1	2%
<i>¿Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía ni a los jefes supervisores?</i>	2	5%
<i>¿Los grupos, no los individuos, son el pilar de la institución?</i>	0	0%
<i>¿Organizan el trabajo para que todos entiendan cómo su trabajo se relaciona con las metas de la institución?</i>	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Elaboración Propia.*

**Figura 20.** Alternativa Parcialmente en desacuerdo



**Fuente:** Elaboración Propia.

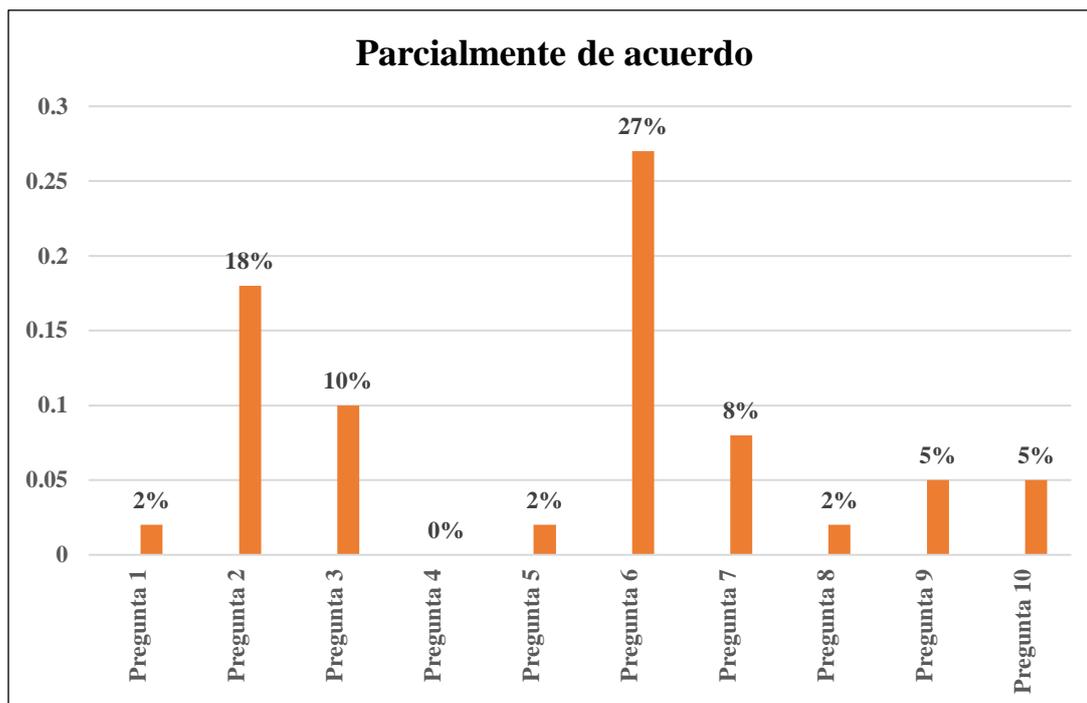
**Interpretación:** De las 10 preguntas que han sido formuladas en nuestro proyecto, las 40 personas encuestadas, 1 persona respondió que está parcialmente en desacuerdo que la institución fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la institución, a su vez 1 persona está parcialmente en desacuerdo en que trabajar en la institución es como formar parte de un equipo y 2 personas están parcialmente en desacuerdo que las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía ni a los jefes supervisores.

**Tabla 24.** *Alternativa Parcialmente de acuerdo*

<b>Preguntas</b>	<b>F(x)</b>	<b>%</b>
<i>¿La mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo?</i>	1	2%
<i>¿Las decisiones generalmente se toman al nivel donde se encuentra disponible la información más adecuada?</i>	7	18%
<i>¿La información se comparte ampliamente para que todos puedan usarla cuando la necesiten?</i>	4	10%
<i>¿Los empleados de la institución creen que pueden tener un impacto positivo en sus equipos de trabajo?</i>	0	0%
<i>¿El plan de trabajo es continuo e involucra a todos en cierta medida?</i>	1	2%
<i>¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la institución?</i>	11	27%
<i>¿Trabajar en la institución es como formar parte de un equipo?</i>	3	8%
<i>¿Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía ni a los jefes supervisores?</i>	1	2%
<i>¿Los grupos, no los individuos, son el pilar de la institución?</i>	3	5%
<i>¿Organizan el trabajo para que todos entiendan cómo su trabajo se relaciona con las metas de la institución?</i>	2	5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Elaboración Propia.*

**Figura 21** Alternativa Parcialmente de acuerdo



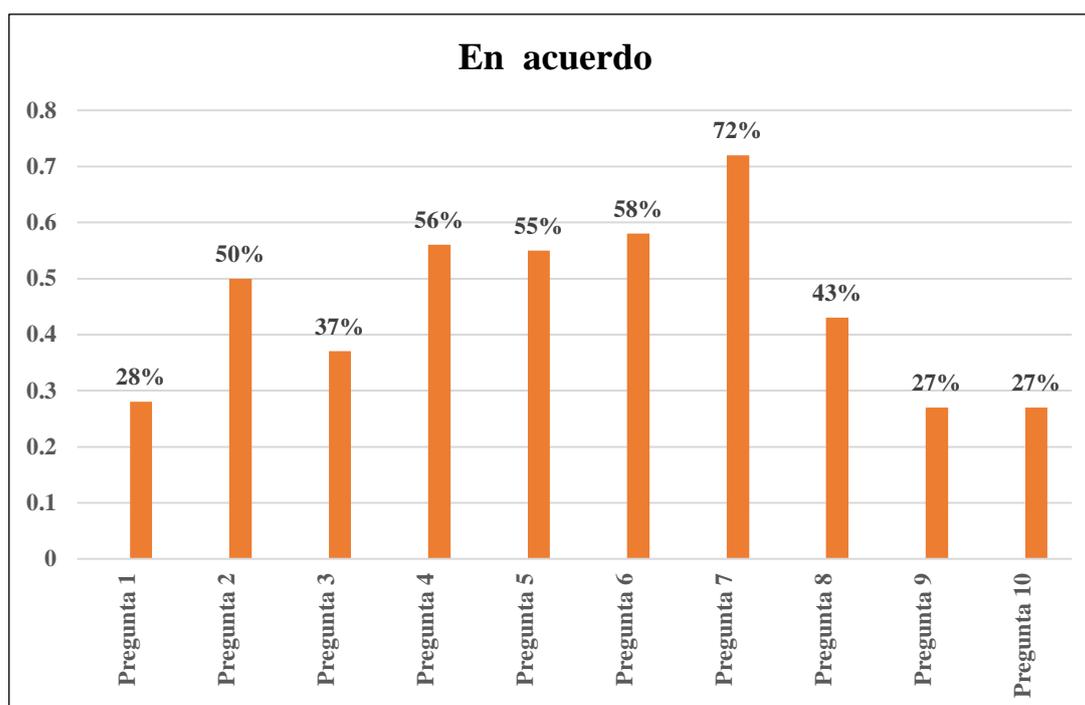
**Fuente:** Elaboración Propia.

**Interpretación:** De las 10 preguntas que han sido formuladas en nuestro proyecto, las 40 personas encuestadas, 1 persona respondió que está parcialmente de acuerdo que la mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo, 7 personas están parcialmente de acuerdo que las decisiones generalmente se toman al nivel donde se encuentra disponible la información más adecuada, 4 personas están parcialmente de acuerdo que la información se comparte ampliamente para que todos puedan usarla cuando la necesiten, 1 persona está parcialmente de acuerdo que el plan de trabajo de la institución es continuo e involucra a todos en cierta medida, 11 personas están parcialmente de acuerdo se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la institución, 3 personas están parcialmente de acuerdo que trabajar en la institución es como formar parte de un equipo, 1 persona está parcialmente de acuerdo que las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía ni a los jefes supervisores, 3 personas están parcialmente de acuerdo que los grupos, no los individuos, son el pilar de la institución; y 2 personas están parcialmente de acuerdo que la institución organiza el trabajo para que todos entiendan cómo su trabajo se relaciona con las metas de la institución.

<b>Preguntas</b>	<b>F(x)</b>	<b>%</b>
<i>¿La mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo?</i>	11	28%
<i>¿Las decisiones generalmente se toman al nivel donde se encuentra disponible la información más adecuada?</i>	20	50%
<i>¿La información se comparte ampliamente para que todos puedan usarla cuando la necesiten?</i>	15	37%
<i>¿Los empleados de la institución creen que pueden tener un impacto positivo en sus equipos de trabajo?</i>	19	56%
<i>¿Nuestro plan de trabajo es continuo e involucra a todos en cierta medida?</i>	22	55%
<i>¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la institución?</i>	23	58%
<i>¿Trabajar en la institución es como formar parte de un equipo?</i>	28	72%
<i>¿Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía ni a los jefes supervisores?</i>	17	43%
<i>¿Los grupos, no los individuos, son el pilar de la institución?</i>	27	27%
<i>¿Organizan el trabajo para que todos entiendan cómo su trabajo se relaciona con las metas de la institución?</i>	11	27%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Tabla 25** *Alternativa en Acuerdo*

**Fuente:** *Elaboración Propia.*

**Figura 22** Alternativa En Acuerdo

**Fuente:** Elaboración Propia

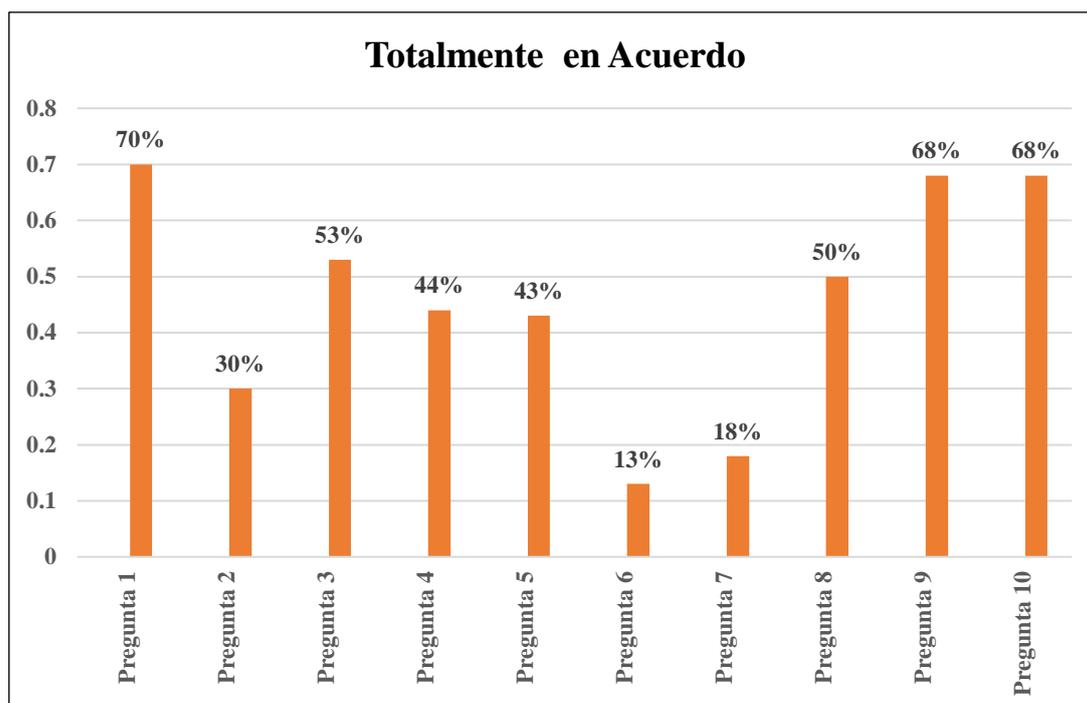
**Interpretación:** De las 10 preguntas que han sido formuladas en nuestro proyecto, las 40 personas encuestadas, 11 personas respondieron que está parcialmente de acuerdo que la mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo, 20 personas están parcialmente de acuerdo que las decisiones generalmente se toman al nivel donde se encuentra disponible la información más adecuada, 15 personas están parcialmente de acuerdo que la información se comparte ampliamente para que todos puedan usarla cuando la necesiten, 19 personas creen que pueden tener un impacto positivo en su trabajo, 22 personas están parcialmente de acuerdo que el plan de trabajo de la institución es continuo e involucra a todos en cierta medida, 23 personas están parcialmente de acuerdo se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la institución, 28 personas están parcialmente de acuerdo que trabajar en esta empresa es como formar parte de un equipo, 17 persona está parcialmente de acuerdo que las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía ni a los jefes supervisores, 27 personas están parcialmente de acuerdo que los grupos, no los individuos, son el pilar de la institución; y 11 personas están parcialmente de acuerdo que la empresa organiza el trabajo para que todos entiendan cómo su trabajo se relaciona con

las metas de la organización.

**Tabla 26** *Alternativa Totalmente en Acuerdo*

<b>Preguntas</b>	<b>F(x)</b>	<b>%</b>
<i>¿La mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo?</i>	28	70%
<i>¿Las decisiones generalmente se toman al nivel donde se encuentra disponible la información más adecuada?</i>	12	30%
<i>¿La información se comparte ampliamente para que todos puedan usarla cuando la necesiten?</i>	21	53%
<i>¿Los empleados de la institución creen que pueden tener un impacto positivo en sus equipos de trabajo?</i>	15	44%
<i>¿El plan de trabajo es continuo e involucra a todos en cierta medida?</i>	17	43%
<i>¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta empresa?</i>	5	13%
<i>¿Trabajar en la institución es como formar parte de un equipo?</i>	7	18%
<i>¿Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía ni a los jefes supervisores?</i>	20	50%
<i>¿Los grupos, no los individuos, son el pilar de la institución?</i>	10	68%
<i>¿Organizan el trabajo para que todos entiendan cómo su trabajo se relaciona con las metas de la institución?</i>	27	68%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Figura 23** Alternativa Totalmente en Acuerdo

**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** De las 10 preguntas que han sido formuladas en nuestro proyecto, las 40 personas encuestadas, 28 personas respondieron que está parcialmente de acuerdo que la mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo, 12 personas están parcialmente de acuerdo que las decisiones generalmente se toman al nivel donde se encuentra disponible la información más adecuada, 21 personas están parcialmente de acuerdo que la información se comparte ampliamente para que todos puedan usarla cuando la necesiten, 15 personas creen que pueden tener un impacto positivo en su trabajo, 17 personas están parcialmente de acuerdo que el plan de trabajo de la institución es continuo e involucra a todos en cierta medida, 5 personas están parcialmente de acuerdo se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la institución, 7 personas están parcialmente de acuerdo que trabajar en la institución es como formar parte de un equipo, 20 persona está parcialmente de acuerdo que las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía ni a los jefes supervisores, 10 personas están parcialmente de acuerdo que los grupos, no los individuos, son el pilar de la institución; y 27 personas están parcialmente de acuerdo que la empresa organiza el trabajo para que todos entiendan cómo su trabajo se relaciona con las metas de la institución.

## **Capítulo VII Acciones de Mejora**

### **Programas para Mantener y Mejorar el Clima**

Hay diferentes herramientas que pueden cooperar a cuantificar y perfeccionar el ambiente de trabajo en la institución, algunas de las más eficientes son. En lo referente a medir estos programas, se usan diversos modos como son:

- **Exploración**

Esta estrategia es una de las más usadas por los más altos cargos. En el momento en el que el gerente tomar conciencia de como laboran sus trabajadores. De esta forma, consigue reconocer los siguientes patrones que pueden conducir a empleados pobres e insatisfechos. Aunque parece una herramienta sencilla, es un método poco necesario y lento.

- **Grupos de discusión**

Una manera usual de cuantificar el clima organizacional el ambiente de trabajo es mediante los grupos focales. El instrumento sugiere conversar con seis a doce integrantes, quienes el dueño les realizará interrogantes respecto a ciertos aspectos específicos de la empresa. El reto en esta herramienta es generar un clima de confianza en donde los colaboradores logren decir de manera abiertas sus inquietudes.

- **Reuniones**

Existen 2 maneras de atribuir dicha herramienta, ya sea haciendo reuniones de manera individual o grupal. Al igual que en el apartado anterior, en la entrevista se deben abordar cuestiones específicas referentes a la institución. Las reuniones son una opción factible para conseguir una representación más precisa de las percepciones de los trabajadores sobre el entorno laboral. Adicionalmente, permite identificar si hay diversos ambientes laborales en la institución.

- **Investigación**

De la misma manera que las reuniones, la investigación contribuyen al apoyo a los altos cargos a establecer con detalle los grados de satisfacción de los colaboradores en sus instituciones. Además de permitir respuestas anónimas, la herramienta tiene un bajo margen de error y solo menciona áreas o

ubicaciones relevantes. Cuando las investigaciones se hacen de manera desconocida, los colaboradores pueden manifestar de formas más abiertas todas las inquietudes, discrepancias y necesidades en la institución.

Hay muchas maneras de estudiar el ambiente de trabajo, pero se debe tener en cuenta que, en todo caso, la pregunta debe ser dinámica. Además de herramientas para medir tu clima laboral, permitiéndote así desarrollar estrategias, existen otras opciones que te permiten ajustar tu clima organizacional en poco tiempo.

- **Igualdad**

Según informes de medios como *El Economista* y *El País*, el Perú ocupa el primer lugar en cuanto a desigualdad laboral, por lo que este es uno de los puntos clave para mejorar el clima laboral. El principal problema dentro de estas instituciones es el tamaño del puesto, ya que menos del 20% de las mujeres en el país pueden aspirar a los mismos puestos de alto nivel o al mismo salario que los puestos de los hombres.

La equidad a su vez cuantifica si todos los participantes de la institución son tratados de la misma manera, sin ser marginados por su género, religión, raza, entre otros. El amiguismo de algunos colaboradores con la alta dirección tiende a comprometer el ambiente de trabajo y sembrar desconfianza y resentimiento entre los miembros.

- **Confort del espacio físico**

El bienestar en el lugar de trabajo puede perjudicar exageradamente la productividad de los trabajadores. Por ejemplo, de una empresa eficiente que brinda espacios cómodos para sus empleados es Google, que incluso brinda espacios de relajación para que los integrantes del grupo absuelvan el estrés e incrementen su productividad y creatividad en el trabajo.

Se recomienda que las oficinas estén equipadas para dotar al personal del mobiliario adecuado, de las mejores y más limpias instalaciones. A la hora de decorar, se recomiendan gamas de colores específicas para diferentes tipos de organizaciones, por ejemplo, si quieres un equipo de trabajo vibrante, añade rojo o naranja a la oficina.

Si desea transmitir un ambiente relajado, los tonos fríos como los verdes, azules y blancos serán la solución. También puedes agregar imágenes o frases creativas e inspiradoras en las paredes, con el objetivo de que los colaboradores puedan trabajar en un espacio cómodo.

- **Actividades fuera de la oficina**

Otra herramienta sugerida para mejorar el ambiente laboral son las actividades recreativas fuera del ambiente laboral. Estos son excelentes para fortalecer el lazo entre los miembros del equipo de trabajo y también para aliviar el estrés. Es recomendable realizar este tipo de acciones al menos una vez al mes y contar con la participación del jefe ya que fomentará una relación de confianza con la alta dirección.

- **Actividad social o pro-ambiental**

Las actividades relacionadas a la sociedad y el medio ambiente a su vez refuerzan el acuerdo de los participantes de la institución. Estar unidos por una causa como esta puede generar una respuesta positiva en los colaboradores que aprecian el lado humanitario de la organización. Se sugiere escoger este modelo de actividades en función del perfil de los trabajadores y sus probabilidades. Así como diversas organizaciones recogen y donan juguetes para niños de escasos recursos en Navidad, lo que no solo crea vínculos entre los empleados, sino que también refuerzan el acuerdo de la institución con la sociedad.

- **Actualización de las estrategias laborales**

Nada es más irritante para los trabajadores que las herramientas de trabajo obsoletas que entorpecer el trabajo y la productividad de los miembros. Es fundamental contar con un tiempo debido de actualización las computadoras, el software o cualquier instrumento que sea necesario para cumplir una función dentro de la empresa.

- **Horarios flexibles**

Ofrecer un horario flexible que se acomode a las necesidades de los colaboradores dentro de la institución es una de las claves para mejorar el entorno de trabajo. Investigaciones recientes han demostrado que los horarios diarios son similares y menos eficientes entre miles de las instituciones.

Por ejemplo, el 80% de las organizaciones manejan sus horarios de 9am a 6pm, sin embargo, en las grandes ciudades esto se convierte en sinónimo de mucho tráfico y estrés ya que todos inundan las calles al mismo tiempo. Ofrecer diferentes opciones de programación permite a los empleados elegir el horario que mejor se adapte a sus necesidades y aumente la eficiencia de sus actividades.

### **Implementación de los Programas**

Puede decirse que existen tantos sistemas de previsión laboral como tipos de organización. Por lo tanto, no existe un enfoque único cuando una empresa implementa un programa de clima laboral. Sin embargo, siempre se deben tomar algunos pasos comunes.

- **Análisis previo**

Inicie su programa de satisfacción laboral analizando con anticipación las necesidades de la institución. Solo cuando conoces tu punto de partida puedes conocer tus puntos fuertes y puntos de mejora. Sin duda, la mejor manera de monitorear el clima organizacional de la institución es realizar una encuesta de clima laboral. Los sistemas manuales fallan o prolongan la evaluación de los resultados (hay que dedicarles mucho tiempo).

El software, por su parte, te permitirá medir los niveles de satisfacción y compromiso de los empleados de forma flexible y totalmente configurable. Apoyarse en la tecnología para crear planes de acción en formación.

- **Definición de la estrategia del programa de clima laboral**

Con base en el análisis de datos anterior, debe definir su curso de acción. En cualquier caso, su estrategia debe tener en cuenta:

- Metas a corto y largo plazo que desea alcanzar.
- Recursos a su disposición, incluidos recursos financieros y humanos.
- La política de beneficios laborales que desea implementar, enfocándose en toda la fuerza laboral o grupos específicos.

- **Elección del equipo de trabajo**

Una vez determinada su estrategia, deberá designar un equipo de trabajo responsable de ejecutar el plan de clima laboral seleccionado. Este equipo trabajará bajo la dirección del director de Recursos Humanos de la institución.

- **Planificación y puesta en marcha del programa de clima laboral**

El cuarto paso para implantar un plan de clima laboral en la institución consiste en definir un plan de acción a través del cual gestionar:

- Todas las iniciativas que componen el programa de clima laboral seleccionado.
- El responsable y el cronograma de ejecución de cada actividad.
- Las métricas que usará para medir el desempeño del proyecto.

- **Medición y comunicación de los resultados**

Una vez que haya lanzado el programa, debe evaluar los resultados obtenidos. Los KPI más adecuados para este propósito son aquellos que miden la productividad, la satisfacción, el ausentismo y la rotación. Los costos que se necesitarán para poder implementar los programas para mantener y mejorar el clima son:

**Tabla 27** Costo de implementación de los programas

Rubros	Monto (S/)
<b>Personal</b>	
Conferencista motivacional	1000.00
<b>Equipos y bienes duraderos</b>	
Computadora	1200.00
Proyector	700.00
Impresora	800.00
<b>Materiales, instrumentos e insumos</b>	
Útiles de oficina	400.00
Libretas	450.00
Pizarra	100.00
<b>Servicios tecnológicos</b>	
Impresiones	200.00
Fotocopias	150.00
<b>Monto Total</b>	<b>5000.00</b>

**Fuente:** *Elaboración Propi*

## **Conclusiones**

### **Conclusión 1**

Las metas específicas propuestas para cada objetivo estratégico permiten desglosar en unidades más pequeñas los pasos necesarios para lograr el objetivo final. Para el Objetivo Estratégico 1, se proponen dos objetivos específicos, como el apoyo financiero para pagar la educación y el apoyo a las acciones que conducen a la persistencia y finalización. Para la Meta Estratégica 2 también se han establecido dos metas específicas, como los tipos de becas para grupos y campos que requieren alta especialización y crédito educativo. Para el Objetivo Estratégico 3 se ha propuesto buscar la excelencia en la gestión institucional.

### **Conclusión 2**

En este plan, las acciones que pueden entenderse implementadas y promovidas contribuyen al desarrollo integral de la persona, incluyendo todos los aspectos. Por lo tanto, estar educado y capacitado no solo genera retornos en términos de inserción laboral y aumenta los ingresos, sino que también logra plenamente este objetivo como personas de una población que percibe esto como una posibilidad limitada. De esta forma, los beneficiarios del programa ven fortalecidas sus capacidades y constituyen un segmento fortalecido y empoderado.

### **Conclusión 3**

En PRONABEC se implementó el Plan Presupuestario 0122 “Acceso y Permanencia a la Educación Superior de Calidad para Poblaciones con Alto Rendimiento Académico”. De esta manera, las becas se otorgan tanto en forma general como especial. En este sentido, busca asegurar la eficacia, eficiencia e impacto de las políticas organizacionales asumiendo una mayor responsabilidad por los resultados de la gestión de los funcionarios, tales como otorgar la mayor cantidad posible de becas contra metas anuales, pagos directamente relacionados y basados en costos indirectos de un cronograma determinado, alto rendimiento académico de los becarios, (superior al alcanzado por pares no becados), mayor porcentaje de becarios que culminan el proceso de formación con la menor

tasa de deserción posible, alto porcentaje debido a programas de apoyo implementados por PRONABEC y beca de posgrado destinatarios que encuentran trabajo.

## **Recomendaciones**

### **Recomendación 1**

Se recomienda implementar diversas herramientas que ayuden a mantener y mejorar el clima organizacional en PRONABEC, como son exploración, grupos de discusión, realizar reuniones, ejecutar la investigación del actuar de los altos cargos, igualdad entre los puestos, confort del espacio físico, actividades fuera de la oficina, actividad social o pro-ambiental, actualización de las estrategias laborales y horarios flexibles.

### **Recomendación 2**

De acuerdo con la encuesta realizada, cerca del 40% de los becarios consideran que el proceso de obtención de los requisitos de postulación, así como la comunicación de resultados para la certificación del Sistema de Orientación Familiar (SISFOH) y la formalización de la beca, por lo tanto, es importante mejorar el proceso que deben seguir los becarios y los pasos para obtener sus requisitos. Cabe considerar que la mayoría de ellos realizaban sus trámites solos o con la ayuda de docentes, según se recogió en las entrevistas. Estas dificultades han llevado a algunos a abandonar su forma de seguir aplicando.

### **Recomendación 3**

Durante el proceso de selección previo de PRONABEC, se solicitó a los postulantes la presentación de documentos y se otorgaron las becas de acuerdo al algoritmo de selección. La base se ha ajustado como se especifica y no se puede cambiar, pero se puede cambiar el contenido del concepto o la prueba de concepto de la beca. Se consideró necesario fortalecer la fase de selección para evitar la deserción de los postulantes. Por ello, se propone un examen que le permita a PRONABEC controlar a los seleccionados, al brindar información sesgada para priorizar llegar primero a sus universidades.

## Referencias Bibliográficas

- Cofide Capacitación Empresarial (2022). Herramientas para mejorar el clima laboral. *Cofide*. <https://www.cofide.mx/blog/10-herramientas-para-mejorar-el-clima-laboral>.
- Fondo Europeo de Desarrollo Regional (2022). Como implantar un programa de clima laboral en una empresa. *Bizneo*. <https://www.bizneo.com/blog/programa-de-clima-laboral-en-una-empresa-en-5-pasos/>.
- Louffat, E. (2021). *¿Qué desafíos enfrenta el área de Recursos Humanos con la prolongación del teletrabajo?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-desafios-enfrenta-el-area-de-recursos-humanos-con-la-prolongacion-del-teletrabajo>.
- Ministerio de Educación. (2016). Plan de Gestión Institucional del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo. *PRONABEC*. [http://www.pronabec.gob.pe/modPublicaciones/descarga/plan\\_de\\_gestion\\_institucional\\_del\\_pronabec\\_minedu\\_2016\\_2021.pdf](http://www.pronabec.gob.pe/modPublicaciones/descarga/plan_de_gestion_institucional_del_pronabec_minedu_2016_2021.pdf)
- Ministerio de Educación. (2019). Plan de Gestión Institucional del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo 2019-2022. *PRONABEC*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2721417/Plan%20de%20Gesti%C3%B3n%20Institucional%20del%20Programa%20Nacional%20de%20Becas%20y%20Cr%C3%A9dito%20Educativo%202019%20-%202022.pdf>
- Ortiz, R. (2021). La innovación requiere de liderazgos y equipos ágiles y abiertos, y las Becas Santander me han proporcionado las herramientas necesarias para llevar esto a cabo. *Becas Santander*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/cultura-organizacional.html>
- Rodríguez, Y. (2020). Recomendaciones para la mejora de la implementación del Programa Nacional BECA 18 – Modalidad Ordinaria, BECA 18. <https://cdn01.pucp.education/comunicaciones/2020/10/17163846/beca-18-recomendaciones-final-1.pdf>

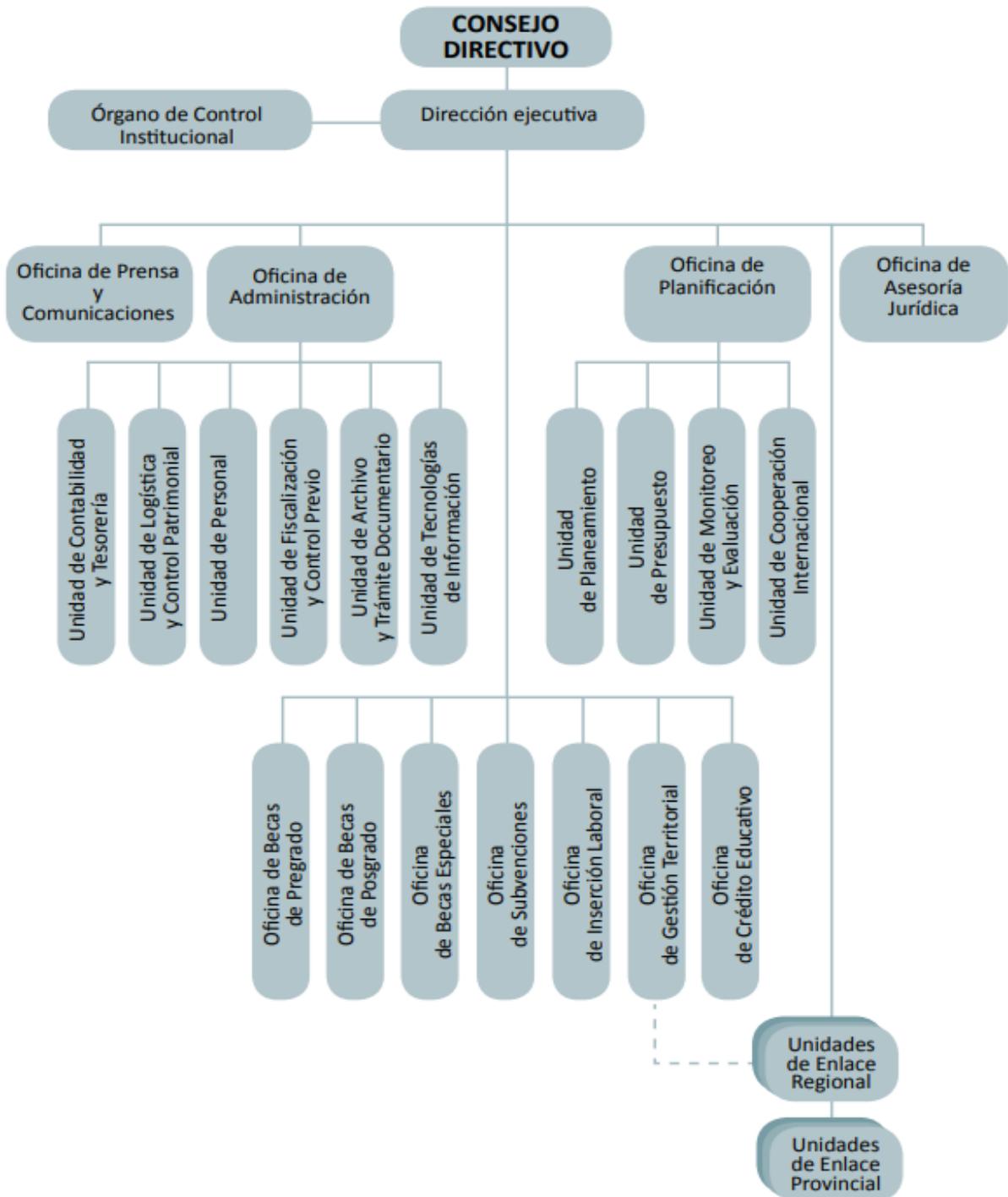
## Anexos

Anexo 1: Cadena de valor al año 2021



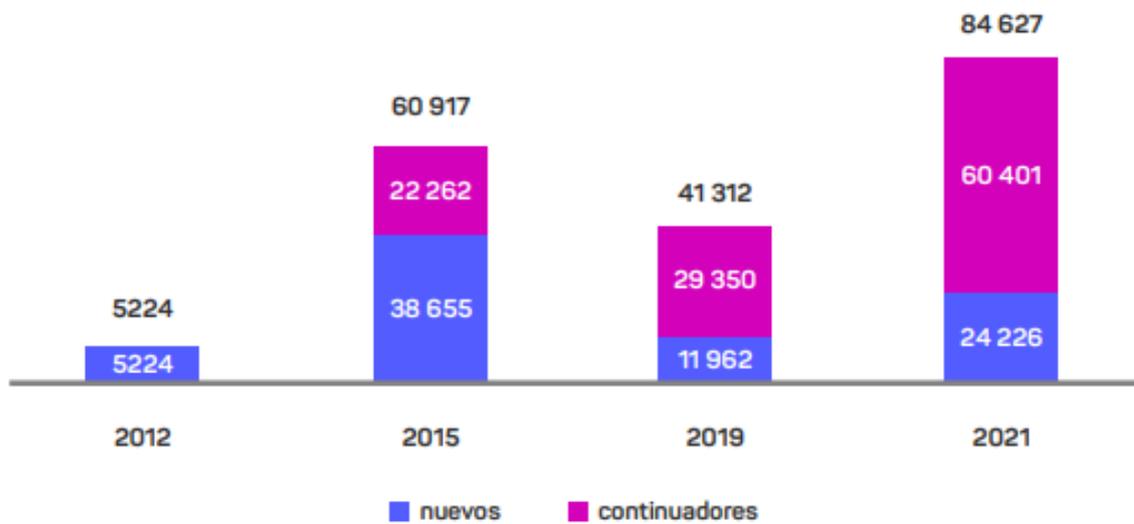
**Fuente:** Oficina de Planificación y Presupuesto-Pronabec, 2019

## Anexo 2: Organigrama funcional del Pronabec



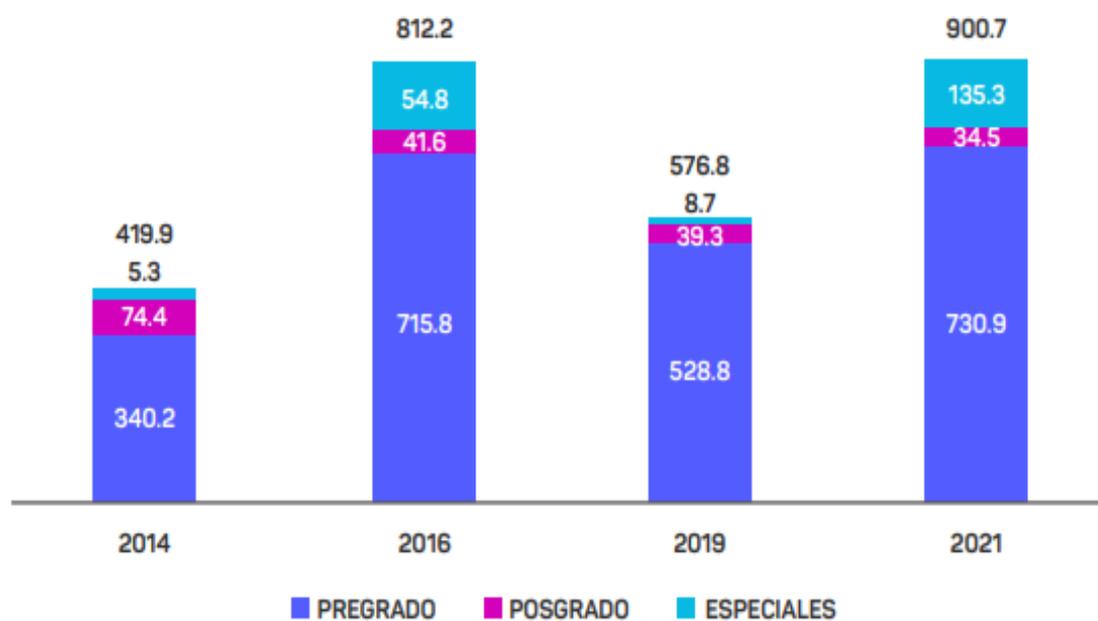
*Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto-Pronabec, 2021*

Anexo 3: Total de becas atendidas, 2012 – 2021



*Fuente:* SIAF - Oficina de Planificación y Presupuesto – Pronabec 2021.

Anexo 4: Presupuesto ejecutado en millones de soles en todas las becas, 2014 – 2021



*Fuente: SIAF - Oficina de Planificación y Presupuesto – Pronabec 2021*

## Anexo 5: Ficha Técnica de la Encuesta

<b><i>Ficha Técnica de la Encuesta</i></b>	
<b><i>Solicitado por:</i></b>	PRONABEC
<b><i>Realizado por:</i></b>	Alarcón Achong, Alejandra Lujan Peña Alessandra
<b><i>Nombre de la Encuesta</i></b>	Plan de Mejora Para el Retorno Seguro de los Colaboradores de la Empresa “PRONABEC” tras COVID-19, Durante el Año 2022
<b><i>Universo</i></b>	Trabajadores de Pronabec de la sede Lima, Ica, Arequipa, La libertad
<b><i>Fecha de Creación</i></b>	10/08/2022
<b><i>Área de Cobertura</i></b>	Regional
<b><i>Técnica de Recolección de Datos</i></b>	Encuesta realizada a través de plantillas de preguntas por cada integrante de la institución Pronabec.
<b><i>Tamaño de Muestra</i></b>	40 colaboradores
<b><i>Financiación</i></b>	Recursos Propios
<b><i>Objetivo de la Encuesta</i></b>	Medir el clima y la cultura de la Institución “PRONABEC” de Ica
<b><i>N° de Preguntas Formuladas</i></b>	10 preguntas
<b><i>Tipo de Preguntas Aplicadas</i></b>	10 preguntas abiertas

Enlace de PPT:

[file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/ZEGEL%20IPAE%20Laboratorios%20\(TESIS\)%20ULTIMO.pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/ZEGEL%20IPAE%20Laboratorios%20(TESIS)%20ULTIMO.pdf)