

	PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE – SERFOR PERIODO 2026	Versión	Aplicación
		01	General

PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE – SERFOR PERIODO 2026

I. INTRODUCCIÓN

Mediante Ley N° 29763, Ley Forestal y de Fauna Silvestre, se crea el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre - SERFOR, como organismo público técnico especializado, adscrito al Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, y ente rector del Sistema Nacional de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre.

El SERFOR tiene 13 Administraciones Técnicas Forestales y de Fauna Silvestre (ATFFS): Cajamarca, Piura, Lambayeque, Ancash, Lima, Sierra Central, Selva Central, Apurímac, Ica, Arequipa, Moquegua-Tacna, Puno y Cusco, que abarcan 15 regiones, 4 oficinas de enlace en San Martín, Madre de Dios, Ucayali y Loreto.

Mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR aprobó la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, denominada *Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas*. En esta se precisa que la Cultura¹ y Clima² organizacional constituyen un proceso del Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales.

En este contexto, y conforme a las funciones de la Oficina General de Administración, a través de la Oficina de Recursos Humanos³, se presenta el

¹ Cultura Organizacional: Representa la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización. Incluye la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso.

Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional - Resolución de Presidencia Ejecutiva N.° 150-2017-SERVIR-PE, pp. 4

² Clima Organizacional: Orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores sobre el ambiente de trabajo. Comprende el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.

Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional - Resolución de Presidencia Ejecutiva N.° 150-2017-SERVIR-PE, pp. 4

³ **Artículo 33.- Funciones de la Oficina de Recursos Humanos**

Son funciones de la Oficina de Recursos Humanos, las siguientes:

Av. Javier Prado Oeste N° 2442

Urb. Oarrantia, Magdalena del Mar – Lima 17

T. (511) 225-9005

www.gob.pe/serfor

www.gob.pe/midagri

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: Url: <https://sgd.serfor.gob.pe/validadorDocumental/> Clave: SAN4LVX

¡EL PERÚ A TODA MÁQUINA!



Plan de Mejora del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR Periodo 2026, el mismo que contiene diversas actividades para su implementación en el presente año.

II. ANTECEDENTES

El SERFOR en su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2030, aprobado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000085-2025-MIDAGRI-SERFOR-DE, ha incorporado entre sus Objetivos Estratégicos Institucionales el OEI.06: “Optimizar la eficiencia de la gestión institucional”, el cual comprende, entre otros, el AEI.06.01: “Gestión institucional fortalecida”, orientado a la mejora de los recursos esenciales de la entidad, tales como las capacidades del personal, las condiciones laborales y los procesos internos.

En ese marco, el Plan de Mejora del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del SERFOR Periodo 2026 se alinea estratégicamente como un instrumento de gestión que permite generar contenidos de valor, orientados a difundir información relevante de la entidad, fortalecer la cultura organizacional y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

III. JUSTIFICACIÓN

- 3.1. A través del Decreto Legislativo N°1023, se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil y se constituye a las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades de la Administración Pública como parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
- 3.2. Con la aprobación de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se estableció un nuevo régimen del Servicio Civil, cuya finalidad es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a la ciudadanía, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.
- 3.3. El artículo 3 del Reglamento de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, establece que el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos está conformado por siete (07) subsistemas, siendo uno de ellos el Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales.
- 3.4. Asimismo, el numeral 3.7 del citado artículo 3, señala que el Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores en torno a las políticas y prácticas de personal; siendo que entre los procesos que se consideran dentro de este subsistema se encuentra Cultura y Clima Organizacional.

(...)

l) *Desarrollar actividades orientadas a mejorar el clima laboral y bienestar del personal*

(...)

m) *Proponer y gestionar la capacitación y el Plan Anual de Desarrollo de Personas, orientados a mejorar la cultura organizacional y el bienestar del personal del SERFOR; así como también fomentar la mejora de capacidades del personal, de acuerdo al Plan de Desarrollo de Capacidades formulado por SERVIR.*

(...)

Av. Javier Prado Oeste N° 2442

Urb. Oarrantia, Magdalena del Mar – Lima 17

T. (511) 225-9005

www.gob.pe/serfor

www.gob.pe/midagri

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: Url: <https://sgd.serfor.gob.pe/validadorDocumental/> Clave: SAN4LVX

¡EL PERÚ A TODA MÁQUINA!



- 3.5.** La Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, titulada “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas”, aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, establece en su literal d) del acápite ii) del sub numeral 6.1.7 del numeral 6.1, que el Subsistema gestión de relaciones humanas y sociales, contiene el proceso de Cultura y Clima Organizacional.
- 3.6.** Asimismo, conforme a lo señalado en los numerales 2.2 y 3.2 de la *Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*, aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE, la gestión del clima⁴ y la cultura⁵ organizacional en el SERFOR resulta fundamental para fortalecer la motivación, el compromiso y la cohesión interna. Un clima laboral adecuado potencia el desempeño del personal, mientras que una cultura organizacional bien gestionada orienta sus acciones hacia los valores y objetivos institucionales, en concordancia con los lineamientos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
- 3.7.** La gestión de la cultura y el clima organizacional resulta fundamental para el fortalecimiento del entorno laboral en el SERFOR, ya que permite identificar percepciones, valores, comportamientos y condiciones que inciden directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de sus servidores. Su adecuada implementación no solo contribuye a generar un ambiente de trabajo más saludable, participativo y colaborativo, sino que también promueve una identidad institucional sólida, alineada con los objetivos estratégicos de la entidad. En ese sentido, la presente propuesta de plan de mejora busca fomentar una gestión del talento humano más efectiva, centrada en el bienestar, la eficiencia y el desarrollo profesional de los servidores que conforman el SERFOR.

IV. BASE LEGAL

- 4.1.** Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, y modificatorias.
- 4.2.** Decreto Supremo N° 007-2013-MINAGRI, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR, modificado por Decreto Supremo 016-2014-MINAGRI.

⁴ Importancia de Gestionar la Clima Organizacional: La gestión del clima organizacional es fundamental para promover un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los/las servidores/as de la entidad. Al gestionar el clima organizacional, las entidades públicas pueden desarrollar planes de acción que contribuyan a incrementar la motivación y el compromiso de las personas e impactar positivamente en los resultados de la organización. Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional - Resolución de Presidencia Ejecutiva N.° 150-2017-SERVIR-PE, pp. 10

⁵ Importancia de Gestionar la Cultura Organizacional: La cultura organizacional es la esencia de cada entidad pública y está presente en todas las acciones que realizan sus servidores. Si se gestiona adecuadamente, es una fortaleza para cualquier organización, pues ayuda a sus miembros a identificarse con los propósitos estratégicos, valores y comportamientos deseados, facilitando la cohesión del grupo, el compromiso y el logro de los objetivos. organizacionales. Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional - Resolución de Presidencia Ejecutiva N.° 150-2017-SERVIR-PE, pp. 5

Av. Javier Prado Oeste N° 2442
Urb. Orrorantia, Magdalena del Mar – Lima 17
T. (511) 225-9005
www.gob.pe/serfor
www.gob.pe/midagri

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: Url: <https://sgd.serfor.gob.pe/validadorDocumental/> Clave: SAN4LVX

¡EL PERÚ A TODA MÁQUINA!



- 4.3. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas.
- 4.4. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE, que aprueba la Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
- 4.5. Resolución de Gerencia General N° D000029-2023-MIDAGRI-SERFOR-GG, que aprueba la Directiva General N° D000005-2023-MIDAGRI-SERFOR-GG, Directiva de Documentos Normativos del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR.

V. ANÁLISIS SITUACIONAL

Las actividades propuestas consideran la diversidad de características de la población del SERFOR como criterio para su diseño y ejecución, según se evidencia en la información elaborada a partir de los datos de la fuente citada⁶:

GENERACIÓN	RANGO DE EDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD PERSONAL	FEMENINO	MASCULINO
BABY BOOMERS (1946 - 1964)	60-79	12,1%	75	24	51
GENERACIÓN X (1965 - 1980)	44-59	51,9%	323	125	198
GENERACIÓN Y (1981 - 1996)	28-43	35,4%	220	91	129
GENERACIÓN Z (1997 -2001)	20-27	0,5%	3	0	3
TOTAL		100,00%	621	240	381

Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos de legajos y el archivo documental de la Oficina de Recursos Humanos

5.1. RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El diagnóstico de Clima Organizacional se sustenta en los resultados de la encuesta institucional aplicada en noviembre de 2025, la cual estuvo dirigida a un universo de 624 servidoresⁱ, de los cuales 306 participaron activamente, alcanzando una tasa de participación del 49.03%.

Adicionalmente, para la formulación del presente Plan, se han considerado los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en abril de 2025. La integración de los hallazgos de ambos instrumentos ha sido fundamental para identificar

⁶ Información obtenida de los registros de personal y la documentación institucional disponible en la Base de Datos de Archivo de Legajos de la Oficina de Recursos Humanos, actualizada al 30 de diciembre de 2025 (Oficina de Recursos Humanos, 2025).

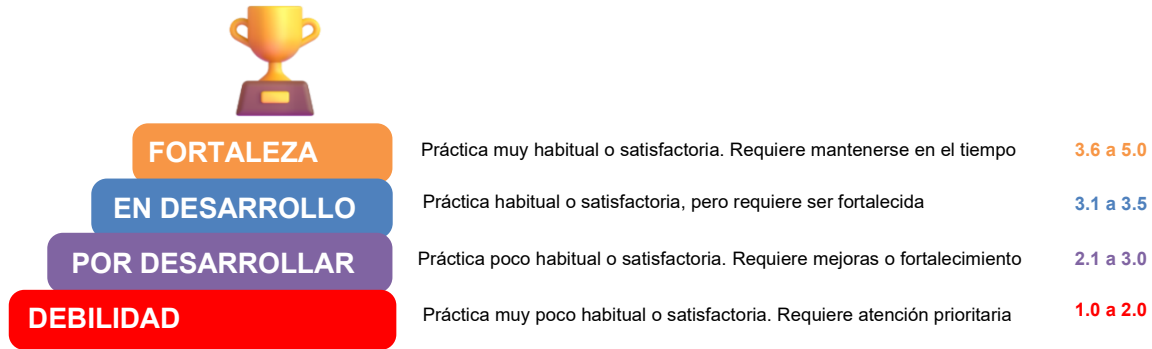


oportunidades de mejora, consolidar buenas prácticas y definir estrategias orientadas a fortalecer el clima organizacional de la Entidad.

Es preciso señalar que, en la señalada encuesta, se empleó como método de medición una escala de Likert de 1 a 5.

A continuación, se presenta una escala comparativa que permite interpretar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas:

ESCALA COMPARATIVA⁷



COMPARATIVO GENERAL DE RESULTADOS PROMEDIO 2025 (ABRIL VS NOVIEMBRE)

PERIODO	RESULTADO PROMEDIO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
ABRIL	3.4	En desarrollo	El clima organizacional es percibido como una práctica habitual o satisfactoria. Sin embargo, existen dimensiones que deben fortalecerse.
NOVIEMBRE	3.4	En desarrollo	El clima laboral institucional del SERFOR es mayoritariamente favorable, con una base sólida de percepciones positivas, especialmente en la dimensión Compromiso. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en dimensiones vinculadas a comunicación interna, liderazgo y gestión de procesos, lo que evidencia la necesidad de consolidar acciones orientadas al fortalecimiento integral del clima organizacional.

Durante el año **2025**, el análisis del clima organizacional del SERFOR evidencia una **estabilidad en el resultado promedio institucional**, el cual se mantiene

⁷ Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., & Fernández Collado, C. (2018). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Education.



en **3,4** tanto en el periodo de **abril** como en **noviembre**, ubicándose en la categoría de **“En desarrollo”**. Este resultado refleja que, a lo largo del año, el clima organizacional ha sido percibido por las y los servidores como **una práctica habitual o satisfactoria**, aunque con la persistencia de brechas que requieren atención y fortalecimiento.

En el periodo de **abril de 2025**, la percepción general del clima organizacional evidenció la existencia de condiciones laborales funcionales y aceptables; sin embargo, el resultado obtenido ya alertaba sobre la necesidad de reforzar determinadas dimensiones para consolidar un entorno laboral más favorable y homogéneo a nivel institucional.

Posteriormente, en el periodo de **noviembre de 2025**, si bien el resultado promedio se mantiene sin variación, el análisis cualitativo y desagregado revela una **mayor claridad en la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora**. En este sentido, se consolida la dimensión **Compromiso** como una fortaleza institucional, reflejando una base sólida de identificación, sentido de pertenencia y disposición del personal para contribuir al logro de los objetivos del SERFOR. No obstante, se evidencian oportunidades de mejora más marcadas en dimensiones estratégicas como **Comunicación interna, Liderazgo y Procesos y Procedimientos**, las cuales demandan acciones específicas y sostenidas.

En conjunto, los resultados del año 2025 ponen de manifiesto que, si bien el clima organizacional del SERFOR mantiene un nivel aceptable y estable, resulta necesario **transitar de un enfoque de mantenimiento hacia uno de consolidación y mejora continua**, priorizando intervenciones focalizadas que permitan fortalecer las dimensiones críticas y avanzar progresivamente hacia un escenario de **fortaleza institucional del clima organizacional**.

CUADRO COMPARATIVO POR DIMENSIÓN CON CLASIFICACIÓN (ESCALA LIKERT 1 A 5)⁸

DIMENSIÓN	ABRIL	CATEGORÍA	NOVIEMBRE	CATEGORÍA
Ambiente Laboral	2.89	Por Desarrollar	3,3	En desarrollo
Compromiso	4.05	Fortaleza	3,9	Fortaleza
Comunicación	3.36	En Desarrollo	3,0	Por desarrollar
Innovación y Desarrollo	3.36	En Desarrollo	3,4	En desarrollo
Liderazgo	3.34	En Desarrollo	3,0	Por desarrollar

⁸ Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., & Fernández Collado, C. (2018). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Education.

Av. Javier Prado Oeste N° 2442

Urb. Oarrantia, Magdalena del Mar – Lima 17

T. (511) 225-9005

www.gob.pe/serfor

www.gob.pe/midagri

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: Url: <https://sgd.serfor.gob.pe/validadorDocumental/> Clave: SAN4LVX

¡EL PERÚ A TODA MÁQUINA!



Procesos y Procedimientos	3.41	En Desarrollo	2,9	Por desarrollar
---------------------------	------	---------------	-----	-----------------

A continuación, se describen las dimensiones evaluadas en la Encuesta de Clima Organizacional. Cabe precisar que cada dimensión refleja las percepciones manifestadas por los servidores del SERFOR.

- **Dimensión 1: Percepción sobre el Ambiente Laboral**
Percepción de los servidores sobre las condiciones emocionales y físicas del entorno de trabajo. Incluye la calidad de las relaciones interpersonales, el bienestar general, el apoyo institucional y la seguridad psicológica.
- **Dimensión 2: Percepción sobre el Compromiso**
Percepción de que los servidores se identifican con los valores, la misión y los objetivos institucionales, reflejando dedicación, lealtad y el deseo de contribuir activamente al éxito organizacional.
- **Dimensión 3: Percepción sobre la Comunicación**
Percepción sobre la eficacia y claridad de los canales de comunicación interna. Considera la bidireccionalidad de los mensajes, la transparencia y la accesibilidad de la información.
- **Dimensión 4: Percepción sobre la Innovación y Desarrollo**
Percepción sobre las oportunidades de crecimiento profesional, formación continua y la capacidad de innovar y proponer mejoras dentro de la organización.
- **Dimensión 5: Percepción sobre el Liderazgo**
Percepción de los servidores respecto a la calidad del liderazgo institucional, incluyendo la gestión de equipos, la toma de decisiones y la orientación estratégica.
- **Dimensión 6: Percepción sobre los Procesos y Procedimientos**
Percepción sobre la claridad, eficiencia y eficacia de los procesos internos y los procedimientos organizacionales.

Asimismo, se presenta el análisis específico por cada dimensión evaluada:

- **Percepción sobre el Ambiente Laboral:** En el mes de **abril**, la dimensión Ambiente Laboral obtuvo un resultado promedio de **2,89**, ubicándose en la categoría de **“Por desarrollar”**, lo que evidenciaba percepciones desfavorables asociadas al entorno de trabajo, la convivencia laboral y las condiciones para el desempeño cotidiano. No obstante, en **noviembre**, esta dimensión muestra una **mejora significativa**, alcanzando un promedio de **3,3**, lo que la posiciona en la categoría de **“En desarrollo”**. Este avance sugiere una percepción más favorable del ambiente laboral, posiblemente vinculada a acciones orientadas al bienestar, la integración y la mejora de las relaciones interpersonales.



- **Percepción sobre el Compromiso:** se mantiene como la **principal fortaleza institucional** en ambos periodos evaluados. En **abril**, alcanzó un resultado promedio de **4,05**, y en **noviembre** registró **3,9**, manteniéndose en la categoría de **“Fortaleza”**. Si bien se observa una ligera disminución, los resultados continúan reflejando un alto nivel de identificación, sentido de pertenencia y disposición del personal para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Percepción sobre la Comunicación:** En **abril**, la dimensión Comunicación obtuvo un promedio de **3,36**, ubicándose en la categoría de **“En desarrollo”**. Sin embargo, en **noviembre**, el resultado desciende a **3,0**, pasando a la categoría de **“Por desarrollar”**. Esta variación negativa evidencia debilidades persistentes en la claridad, oportunidad y efectividad de la comunicación interna, así como en los mecanismos de retroalimentación y articulación entre las distintas unidades de organización.
- **Percepción sobre la Innovación y Desarrollo:** presenta una evolución **estable** a lo largo del año. En **abril**, registró un promedio de **3,36**, y en **noviembre** alcanzó **3,4**, manteniéndose en la categoría de **“En desarrollo”**. Estos resultados reflejan percepciones favorables respecto a las oportunidades de aprendizaje y desarrollo de capacidades, aunque aún se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la equidad en el acceso a capacitaciones y el fortalecimiento de las líneas de carrera.
- **Percepción sobre el Liderazgo:** En el periodo de **abril**, la dimensión Liderazgo obtuvo un resultado promedio de **3,34**, ubicándose en la categoría de **“En desarrollo”**. No obstante, en **noviembre**, el puntaje desciende a **3,0**, clasificándose como **“Por desarrollar”**. Este comportamiento sugiere la necesidad de reforzar las competencias de liderazgo, la gestión de equipos y los mecanismos de acompañamiento y retroalimentación por parte de las jefaturas y directivos.
- **Percepción sobre los procesos y procedimientos:** La dimensión **Procesos y Procedimientos** registra el mayor retroceso entre ambos periodos. En **abril**, alcanzó un promedio de **3,41**, situándose en la categoría de **“En desarrollo”**; mientras que en **noviembre** descendió a **2,9**, ubicándose en **“Por desarrollar”**. Este resultado refleja percepciones de falta de claridad, estandarización y difusión de los procesos internos, así como dificultades en su aplicación, lo que evidencia la necesidad de revisar, simplificar y comunicar de manera más eficiente los procedimientos institucionales.

VI. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

El SERFOR orienta sus intervenciones bajo el principio de interculturalidad, el cual implica el respeto y la valoración de la presencia e interacción de las diversas culturas, así como el reconocimiento de los conocimientos tradicionales en el manejo de los recursos forestales y de fauna silvestre; asimismo, adopta el enfoque de género, que permite, mediante la reducción de las brechas y

Av. Javier Prado Oeste N° 2442
Urb. Oarrantia, Magdalena del Mar – Lima 17
T. (511) 225-9005
www.gob.pe/serfor
www.gob.pe/midagri

**¡EL PERÚ A TODA
MÁQUINA!**

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: Url: <https://sgd.serfor.gob.pe/validadorDocumental/> Clave: SAN4LVX



desigualdades entre hombres y mujeres, contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones vinculadas primariamente a la gestión de los bosques.

Sobre la base de lo descrito, se ha definido la siguiente misión institucional:

MISIÓN INSTITUCIONAL

Ejercer la rectoría técnico-normativa para gestionar y promover la sostenibilidad y productividad de los bienes y servicios de los ecosistemas forestales y otros ecosistemas de vegetación silvestre, en beneficio de los usuarios forestales y de fauna silvestre, de manera articulada, eficaz y eficiente.

En ese marco, el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2030 del SERFOR establece, entre otros, el Objetivo Estratégico Institucional OEI.06: “*Optimizar la eficacia y eficiencia de la gestión institucional*”, del cual se desprende la Acción Estratégica Institucional AEI.06.01: “*Gestión institucional fortalecida*”, que constituye el marco estratégico para el desarrollo de las actividades en materia de recursos humanos en la entidad.

Asimismo, dichas acciones se encuentran alineadas al AOI00150300087: “*Conducción del fortalecimiento del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*”, orientado a mejorar las capacidades del personal, las condiciones laborales y los procesos internos, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales del SERFOR.

VII. OBJETIVO

Fomentar y consolidar un entorno laboral saludable y colaborativo en el SERFOR, mediante el desarrollo de actividades orientadas al bienestar integral del personal, la mejora sostenida del clima laboral y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

VIII. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Las disposiciones contenidas en el presente plan son de cumplimiento obligatorio para los servidores del SERFOR, así como los que se encuentren realizando modalidades formativas en la entidad.

IX. DETALLE DEL PLAN

9.1. DEFINICIONES

9.1.1. Clima Organizacional⁹: Percepción que tienen los servidores sobre su ambiente de trabajo. Incluye cómo se sienten respecto a la comunicación, el liderazgo, la colaboración, las condiciones laborales y el reconocimiento. Afecta directamente la motivación, el compromiso y el desempeño.

⁹ Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional - Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 150-2017-SERVIR-PE, pp. 10

Av. Javier Prado Oeste N.º 2442

Urb. Oarrantia, Magdalena del Mar – Lima 17

T. (511) 225-9005

www.gob.pe/serfor

www.gob.pe/midagri

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: Url: <https://sgd.serfor.gob.pe/validadorDocumental/> Clave: SAN4LVX

¡EL PERÚ A TODA MÁQUINA!



9.1.2. Cultura Organizacional¹⁰: Conjunto de valores, creencias, normas y formas de actuar que comparten las personas en una organización y que guían su comportamiento diario. Es como la “personalidad” de la institución y tiene un fuerte impacto en el clima laboral, la toma de decisiones y el logro de objetivos.

9.1.3. Evaluación de Desempeño 180°¹¹: Herramienta que permite valorar el rendimiento de un servidor a partir de la retroalimentación de su jefe directo y de una autoevaluación. Sirve para identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional.

9.2. IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En el marco del presente proceso, se emplearon como insumos los resultados de encuestas y grupos focales realizados durante los periodos de abril y noviembre 2025. A partir de este análisis, se identificaron tres (3) pilares culturales fundamentales que orientan el comportamiento organizacional y contribuyen directamente al logro de los objetivos estratégicos de la Entidad. Estos pilares reflejan los valores compartidos por el equipo humano del SERFOR y la manera en que se busca generar valor público de forma coherente, ética y con impacto real.

Los pilares culturales son:¹²

9.2.1. Conectamos con nuestro propósito (*Claridad estratégica y orientación a resultados*): Se busca reforzar una cultura institucional donde cada servidor público tenga claridad sobre el propósito del SERFOR, sus prioridades estratégicas y cómo su trabajo individual aporta a los objetivos colectivos. Implica trabajar con enfoque en resultados, pero también con sentido y dirección.

9.2.2. Actuamos con coherencia y ética (*Ética, transparencia y coherencia*): Se promueve una cultura de integridad institucional, donde las decisiones y acciones se toman con base en valores éticos, normas claras y un fuerte sentido de responsabilidad pública. No se trata solo de “cumplir” con lo normativo, sino de actuar con coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

9.2.3. Cumplimos con impacto real (*Ejecución con sentido público y enfoque ciudadano*): Busca impulsar una cultura de acción efectiva, en la que el trabajo no solo se mide por lo que se hace, sino por el valor que genera para la sociedad. El foco está en generar resultados tangibles, con eficiencia, calidad y siempre con sentido de servicio.

¹⁰ Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional - Resolución de Presidencia Ejecutiva N.° 150-2017-SERVIR-PE, pp. 5

¹¹ Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano*.

¹² Teoría de la Cultura Organizacional de Edgar Schein - Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Av. Javier Prado Oeste N° 2442

Urb. Oarrantia, Magdalena del Mar – Lima 17

T. (511) 225-9005

www.gob.pe/serfor

www.gob.pe/midagri

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: Url: <https://sgd.serfor.gob.pe/validadorDocumental/> Clave: SAN4LVX

¡EL PERÚ A TODA MÁQUINA!



En consecuencia, estos pilares no solo constituyen la base de la identidad organizacional del SERFOR, sino que también orientan las estrategias de gestión del talento humano, la planificación institucional y la construcción de un entorno laboral saludable, colaborativo y alineado con los desafíos del sector de fauna silvestre y la gestión sostenible de los recursos forestales.

Del **análisis comparativo** de los resultados del **Clima Organizacional del SERFOR** correspondientes a los periodos de **abril y noviembre de 2025**, presentado en el **análisis situacional**, se evidencia que el **resultado promedio institucional** se mantiene estable en **3,4**, ubicándose en ambos momentos dentro de la categoría de **“En desarrollo”**.

Esta **estabilidad** refleja que, a lo largo del año, el **clima organizacional** ha sido percibido por las y los servidores como **funcional y satisfactorio**; no obstante, aún no se alcanza un nivel de **fortaleza organizacional consolidada**, lo que evidencia la **necesidad de continuar implementando acciones** orientadas al **fortalecimiento del compromiso**, la **comunicación interna** y el **bienestar laboral**.

No obstante, el análisis desagregado por dimensiones permite identificar una **dinámica interna diferenciada**, en la que coexisten avances relevantes y retrocesos que inciden directamente en la percepción global del clima laboral. En particular, se observa una **mejora significativa en la dimensión Ambiente Laboral**, la cual transita de la categoría de “Por desarrollar” a “En desarrollo”, evidenciando progresos en la percepción del entorno de trabajo y las relaciones interpersonales. Asimismo, la dimensión **Compromiso** se mantiene de manera consistente como la **principal fortaleza institucional**, reflejando altos niveles de identificación, sentido de pertenencia y disposición del personal para contribuir al logro de los objetivos del SERFOR.

En contraste, las dimensiones **Comunicación, Liderazgo y Procesos y Procedimientos** presentan un **deterioro en el periodo de noviembre**, desplazándose hacia la categoría de “Por desarrollar”. Esta situación evidencia debilidades persistentes relacionadas con la claridad y oportunidad de la comunicación interna, el ejercicio del liderazgo y la estandarización y difusión de los procesos institucionales, aspectos que resultan críticos para el adecuado funcionamiento organizacional.

En conjunto, los resultados del año 2025 ponen de manifiesto que, si bien el clima organizacional del SERFOR mantiene un **nivel aceptable y estable**, existe la necesidad de **superar un enfoque de sostenimiento del clima laboral y avanzar hacia una estrategia de consolidación y mejora continua**. Para ello, resulta prioritario implementar **acciones focalizadas y sostenidas** en las dimensiones que han retrocedido, capitalizando a su vez las fortalezas existentes, con el objetivo de fortalecer integralmente el clima organizacional y avanzar progresivamente hacia un escenario de **fortaleza institucional**. Asimismo, se describen los ejes de acción en el que se agrupan las actividades según las dimensiones de clima organizacional.



- **Eje 1: Reforzar las Capacidades y Procesos Institucionales que Influyen Directamente en el Clima Laboral**
Este eje se centra en fortalecer las competencias y las estructuras internas que afectan directamente la percepción del ambiente laboral. Esto incluye la revisión de políticas organizacionales y el establecimiento de prácticas que favorezcan el bienestar de los servidores.
- **Eje 2: Fortalecer la comunicación interna como elemento clave para promover la cohesión organizacional.**
La mejora de la comunicación interna es clave para fomentar un sentido de unidad y cohesión en la Entidad. Este eje busca optimizar los canales de comunicación, garantizando que los mensajes sean claros, accesibles y bidireccionales, lo que contribuirá a una mayor colaboración y entendimiento mutuo entre los servidores.
- **Eje 3: Consolidar la Gestión de Clima dentro de la Entidad**
Este eje aborda la necesidad de identificar y gestionar los microclimas dentro de la Entidad. Los microclimas pueden surgir en diferentes unidades de organización o equipos y pueden influir significativamente en el rendimiento y bienestar. Monitorear y actuar sobre estos microclimas permitirá una gestión más personalizada y eficaz del clima organizacional.

9.3. RESPONSABILIDADES

- 9.3.1. Gerente General del SERFOR:** Es responsable de fomentar y participar en la gestión de la Cultura y Clima Organizacional.
- 9.3.2. Oficina General de Administración:** Es responsable de supervisar la ejecución de las actividades definidas en el Plan de Mejora del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR Periodo 2026.

9.4. PROGRAMACIÓN

La programación de cada una de las actividades de Cultura y Clima Organizacional se desarrollan en el “ANEXO A” denominado “Matriz de programación de actividades de la Cultura Organizacional 2026” y el ANEXO B denominado “Matriz de programación de actividades del Clima Organizacional 2026”.

Asimismo, las actividades propuestas serán ejecutadas por la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración, siguiendo un orden de prioridad - de mayor a menor- con el objetivo de garantizar la implementación oportuna de aquellas consideradas críticas para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional.

9.5. SEGUIMIENTO

La Oficina de Recursos Humanos realiza el seguimiento del presente plan, mediante el uso de encuestas que medirán la satisfacción de los servidores

Av. Javier Prado Oeste N° 2442
Urb. Orrorantia, Magdalena del Mar – Lima 17
T. (511) 225-9005
www.gob.pe/serfor
www.gob.pe/midagri

¡EL PERÚ A TODA MÁQUINA!

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: Url: <https://sgd.serfor.gob.pe/validadorDocumental/> Clave: SAN4LVX



sobre las actividades para la cultura y clima organizacional, señaladas el marco del presente plan.

X. ANEXOS

- **ANEXO A:** Matriz de programación de actividades de la Cultura Organizacional 2026
- **ANEXO B:** Matriz de programación de actividades del Clima Organizacional 2026

Av. Javier Prado Oeste N° 2442
Urb. Orrantía, Magdalena del Mar – Lima 17
T. (511) 225-9005
www.gob.pe/serfor
www.gob.pe/midagri

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: Url: <https://sgd.serfor.gob.pe/validadorDocumental/> Clave: SAN4LVX

**¡EL PERÚ A TODA
MÁQUINA!**



ANEXO A
MATRIZ DE PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL 2026

Pilares culturales	Actividades	Unidad de Medida	Cantidad	Frecuencia	Programación											
					ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Conectamos con nuestro propósito	1 Realizar un taller de integración orientado a los valores institucionales	Taller	2	Bianual				1							1	
Actuamos con coherencia y ética	2 Difundir la sección de "Orgullo SERFOR"	Gráficas	2	Bianual				1				1				
Cumplimos con impacto real	3 Difundir experiencias laborales en cada unidad de organización alineadas a la cultura deseada.	Gráficas	2	Bianual			1									1

Av. Javier Prado Oeste N° 2442
Urb. Orrantia, Magdalena del Mar – Lima 17
T. (511) 225-9005
www.gob.pe/serfor
www.gob.pe/midagri

¡EL PERÚ A TODA MÁQUINA!

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: Url: <https://sgd.serfor.gob.pe/validadorDocumental/> Clave: SAN4LVX



ANEXO B
MATRIZ DE PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 2026

Ejes de acción	Actividades		Unidad de Medida	Cantidad	Frecuencia	Programación											
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Reforzar las capacidades y procesos institucionales que influyen directamente en el clima laboral	1	Brindar contenido comunicacional para la Intranet Institucional	Contenido comunicacional	1	Anual											1	
	2	Campaña Motivacional de Reconocimiento y valorización del personal	Conceptualizar gráfica	3	Trimestral			1				1				1	
Fortalecer la comunicación interna como elemento clave para promover la cohesión organizacional	3	Difundir sobre el respeto, diversidad, convivencia y prevención del acoso laboral y sexual.	Gráficas	6	Bimestral		1		1		1		1		1		1
	4	Difundir los canales de atención para la orientación y acompañamiento en materia de riesgos psicosociales	Gráficas	6	Bimestral	1		1		1		1		1		1	
Consolidar la gestión de clima dentro de la organización	5	Aplicar la encuesta de clima organizacional	Encuesta	1	Anual											1	

Av. Javier Prado Oeste N° 2442
Urb. Orrantia, Magdalena del Mar – Lima 17
T. (511) 225-9005
www.gob.pe/serfor
www.gob.pe/midagri

¡EL PERÚ A TODA MÁQUINA!

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: Url: <https://sgd.serfor.gob.pe/validadorDocumental/> Clave: SAN4LVX



Av. Javier Prado Oeste N° 2442
Urb. Orrantia, Magdalena del Mar – Lima 17
T. (511) 225-9005
www.gob.pe/serfor
www.gob.pe/midagri

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: Url: <https://sgd.serfor.gob.pe/validadorDocumental/> Clave: **SAN4LVX**

**¡EL PERÚ A TODA
MÁQUINA!**

