



Resolución Jefatural

N° 024-2022-ONP/JF

APRUEBA PLAN DE ACCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL, PERIODO 2022-2024, DE LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL

Lima, 01 de febrero de 2022

VISTOS:

El Memorando N° 005-2022-ONP/ORH del 4 de enero de 2022, que adjunta el Informe N° 001-2022-ONP/ORH.DP de la misma fecha, de la Oficina de Recursos Humanos; el Memorando N° 018-2022-ONP/OPG del 7 de enero de 2022 que adjunta el Informe N° 004-2022-ONP/OPG.PL de la misma fecha, de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión; y el Informe N° 039-2022-ONP/OAJ del 18 de enero de 2022, de la Oficina de Asesoría Jurídica; y,

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 5 del Decreto Legislativo N° 1023 dispone que el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos comprende los subsistemas de: a) planificación de políticas de recursos humanos, b) organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, d) gestión del rendimiento, e) gestión de la compensación, f) gestión del desarrollo y la capacitación, g) gestión de las relaciones humanas y, h) resolución de controversias;

Que, el literal e) del numeral 3.7 del artículo 3 del Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, dispone que el Subsistema de gestión de relaciones humanas y sociales, comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno

a las políticas y prácticas de personal, disponiendo que los procesos que se consideran dentro de este subsistema son: a) Relaciones laborales individuales y colectivas, b) Seguridad y Salud en el Trabajo, c) Bienestar Social, d) Cultura y Clima Organizacional; y, e) Comunicación Interna;

Que, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE se formaliza la aprobación de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas, cuya finalidad es estandarizar y alinear los procesos y los productos del Sistema en las entidades públicas, lo cual contribuye al fortalecimiento del servicio civil y a la mejora continua de la administración pública;

Que, por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE se aprueba la Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, que señala que la cultura organizacional es la esencia de cada entidad pública y está presente en todas las acciones que realizan los servidores. Si se gestiona adecuadamente es una fortaleza para cualquier organización, pues ayuda a sus miembros a identificarse con los propósitos, valores y comportamientos deseados, facilitando la cohesión del grupo, el compromiso y el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, señala que la gestión de la cultura organizacional tiene un periodo de trabajo de tres (3) años, a partir de la fecha de inicio definida por la entidad y se divide en las fases siguientes: i) Planificación; ii) Intervención; y, iii) Evaluación;

Que, mediante Resolución Jefatural N° 060-2021-ONP/JF se aprueba el Plan Estratégico Institucional 2021 – 2024 de la Oficina de Normalización Previsional (ONP), a través del cual se identifican nuevos valores institucionales, como lo son: i) Identificación; ii) Empatía, iii) Innovación; iv) Excelencia; y, v) Integridad;

Que, mediante Memorando N° 005-2022-ONP/ORH del 4 de enero de 2022, que adjunta el Informe N° 001-2022-ONP/ORH.DP de la misma fecha, la Oficina de Recursos Humanos propone y sustenta el Plan de Acción de Cultura Organizacional, periodo 2022-2024, de la Oficina de Normalización Previsional, con el objetivo general de fortalecer la cultura organizacional de la Oficina de Normalización Previsional en alineamiento a la estrategia institucional definida para el periodo 2022-2024;

Que, mediante documento de vistos, la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión y la Oficina de Asesoría Jurídica, opinan que resulta técnica y legalmente viable, respectivamente, la aprobación de la propuesta de Plan de Acción de Cultura Organizacional, periodo 2022-2024, de la Oficina de Normalización Previsional;

Con los vistos del Director General de la Oficina de Recursos Humanos, de la Directora General de la Oficina de Asesoría Jurídica (e), del Gerente General, y;



Resolución Jefatural

En uso de las facultades conferidas por el artículo 5 de la Ley N° 28532, Ley que establece la reestructuración integral de la Oficina de Normalización Previsional (ONP); y el artículo 9 del Reglamento de Organización y Funciones de la ONP, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 174-2013-EF/10; y de conformidad a lo dispuesto en la Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE;

SE RESUELVE:

Artículo 1. Aprobación del Plan de Acción de Cultura Organizacional, periodo 2022-2024, de la Oficina de Normalización Previsional

Apruébase el Plan de Acción de Cultura Organizacional, periodo 2022-2024, de la Oficina de Normalización Previsional, el que, como Anexo, forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2. Difusión

Dispónese la difusión de la presente Resolución y su Anexo a las/los servidoras/es de la entidad.

Artículo 3. Responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos

La Oficina de Recursos Humanos realiza el seguimiento y evaluación de las actividades programadas en el Plan aprobado conforme al artículo 1, a fin de garantizar el cumplimiento de las metas establecidas, así como la contribución al logro de los objetivos institucionales.

Artículo 4. Publicación

Dispónese a la Oficina de Relaciones Institucionales – ORI, la publicación de la presente Resolución y su Anexo en la plataforma digital única del Estado Peruano (www.gob.pe/onp) y en el Portal de Transparencia Estándar del Estado (www.transparencia.gob.pe), bajo responsabilidad.

Regístrese y comuníquese.



Firmado digitalmente por:
BORJA ROJAS Walter Efrain
FAU 20254165035 hard
Motivo: JEFE
Fecha: 01/02/2022 18:21:02-0500



Firmado digitalmente por:
REMY LLACSA Gaston Roger
FAU 20254165035 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 01/02/2022 11:05:31-0500



Firmado digitalmente por:
MENDOZA FISCALINI Mariana
Esther FAU 20254165035 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 01/02/2022 11:35:27-0500



Firmado digitalmente por:
FLORES LEON Moises Danilo
FAU 20254165035 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 01/02/2022 11:30:36-0500



ONP

Oficina de
Normalización
Previsional

**PLAN DE ACCIÓN DE
CULTURA ORGANIZACIONAL**

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	3
II. DATOS GENERALES	4
2.1 MISIÓN INSTITUCIONAL	4
2.2 LINEAMIENTOS DE POLITICA INSTITUCIONAL	4
2.3 VALORES	6
III. CONTEXTO Y COYUNTURA ACTUAL	6
3.1 Trabajo remoto y teletrabajo	6
3.2 Brecha digital	7
IV. OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL	7
4.1 Objetivo general	7
4.2 Objetivos específicos	7
V. CICLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	8
5.1 Cultura organizacional	8
5.2 Resultados de la medición de la cultura organizacional existente	8
5.3 Intervención para el fortalecimiento de la cultura	12
VI. PLAN DE ACCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL	12
6.1 Estrategia para el fortalecimiento	12
6.2 Cronograma de actividades	17
6.3 Financiamiento	17
6.4 Evaluación del plan	17
VII. ANEXO	17

I. INTRODUCCIÓN

Con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR/PE, se formalizó la aprobación de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDRSH "Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas", en cuyo numeral 6.1.7 del Subsistema de gestión de relaciones humanas referido a las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal, comprende cinco procesos, entre ellos, la gestión de la cultura organizacional que representa la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, sobre la base de principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización, incluyendo la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso.

Posteriormente, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) aprobó la "Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos", documento que las entidades públicas deben tener en cuenta para gestionar su proceso de clima y cultura organizacional. En dicho documento se precisó que la cultura organizacional *es la esencia de cada entidad pública y está presente en todas las acciones que realizan sus servidores*. Además, si se gestiona adecuadamente 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 institucionales.

Asimismo, la Guía sobre la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional está dirigida a las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades públicas que gestionan el proceso de clima y cultura, quienes se encargan de dirigir la gestión de clima y cultura organizacional, así como de elaborar el Plan de Acción de Cultura Organizacional. El ciclo de trabajo para la gestión de la cultura organizacional tiene un periodo de tres años, a partir de la fecha de inicio definida por la entidad. Este ciclo de trabajo tiene tres fases, las cuales son: Planificación, Intervención y Evaluación.

La Oficina de Normalización Previsional como parte de su estrategia institucional ha definido dos tipos de objetivos estratégicos que guardan relación con los lineamientos y la misión institucional. Los objetivos estratégicos tipo II se orientan a las condiciones internas que la ONP busca mejorar y fortalecer. Por ello, se ha definido el objetivo estratégico institucional (OEI) 08 a cargo de la Oficina de Recursos Humanos que buscar fortalecer la gestión institucional en la entidad con integridad y transparencia, donde una de las acciones es obtener una cultura organizacional fortalecida.

II. DATOS GENERALES

La Oficina de Normalización Previsional (ONP) es un organismo público del Sector de Economía y Finanzas, cuyo objetivo central es la administración de regímenes y seguros previsionales¹.

A manera de síntesis, la ONP brinda servicios orientados a generar bienestar en las personas aseguradas, a través de la protección de sus intereses, y la generación de confianza en la ciudadanía.

En consecuencia, con la coyuntura actual de cambio a nivel mundial, con Resolución Jefatural N° 060-2021-ONP/JF, se aprobó el **Plan Estratégico Institucional 2021-2024**, donde acorde con el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua realiza una nueva declaración de política institucional, objetivos estratégicos institucionales y acciones estratégicas institucionales. Además, se precisa nuevos **Valores Institucionales**. Dichos valores son los siguientes: **Identificación, Empatía, Innovación, Excelencia e Integridad**, que son los pilares fundamentales de nuestro quehacer laboral de cara al cumplimiento de los objetivos trazados.

2.1 MISIÓN INSTITUCIONAL

El Plan Estratégico Institucional 2021 – 2024 de la ONP, define la misión institucional que refleja la naturaleza y el rol central de la entidad. Esta misión ha sido definida con el fin de orientar las decisiones y acciones de la totalidad de servidoras/es de la ONP, coadyuvando al establecimiento de sus objetivos, estrategias y dotando de coherencia a la entidad.

A través de la definición de la misión se busca dotar de identidad y personalidad a la organización y cimentar las bases para su cultura organizacional.

Por lo tanto, para el periodo 2021 – 2024, la ONP ha definido su misión institucional de la siguiente manera:

“Garantizar el correcto funcionamiento de los regímenes y seguros previsionales y el eficiente manejo de los fondos previsionales encargados, a fin de lograr mayor cantidad de personas aseguradas que gocen de adecuadas prestaciones previsionales, a través de una atención de calidad que genere confianza en la ciudadanía”

2.2 LINEAMIENTOS DE POLITICA INSTITUCIONAL

Con Resolución Jefatural N° 146-2021-ONP/JF de fecha 14 de diciembre del 2021, se resolvió la aprobación de los **“Lineamientos de política institucional para brindar servicios destinados a mejorar la calidad de vida de las/los**

¹ Creada por Decreto Ley N° 25967, reestructurada integralmente por Ley N° 28532 y su Reglamento Aprobado por Decreto Supremo N° 118-2006-EF.

pensionistas en el marco de la protección social”. Este documento tiene por finalidad brindar servicios destinados a mejorar la calidad de vida de las/los pensionistas, en el marco de las Políticas Nacionales e Internacionales para Personas Adultas Mayores; y conforme a lo establecido en el artículo 4 de la Constitución Política del Perú y en la sexta disposición complementaria final del Reglamento Unificado de las Normas Legales que Regulan el Sistema Nacional de Pensiones.

Luego del análisis nacional e internacional de políticas y marcos normativos vigente, el presente documento establece las siguientes políticas y estrategias de intervención:

- *Política institucional de formación de competencias para la atención de adultas mayores*
 - Desarrollo de un modelo formativo que permita fortalecer las competencias, capacidades y habilidades de interacción y empatía de las personas que participen o participarán en el desarrollo de los servicios y acciones previsionales, a efectos de que las Personas Adultas Mayores, reciban una atención con calidad y calidez, contribuyendo con su bienestar social.

- *Relacionamiento institucional*
 - Impulsar desde el ámbito de nuestras competencias la articulación multisectorial de entidades responsables de la implementación de las políticas de personas mayores, para mejorar su nivel vida con énfasis en las/los aseguradas/os al SNP.
 - Revaloración de las personas adultas mayores, como transmisores de saberes y conocimientos, que permitan la inclusión social y la mejora del nivel de vida de las/los pensionistas y beneficiarias/os.
 - Reconocimiento de la participación ciudadana de las/los pensionistas a través de sus expresiones organizadas.

- *Acompañamiento al pensionista y beneficiarias/os*
 - Acompañar al pensionista y beneficiaras/os en los distintos ámbitos de su vida, especialmente en las áreas médica y psicológica.
 - Promover el envejecimiento activo, saludable y digno mediante la realización de talleres y actividades de disfrute de tiempo libre y recreativas.

2.3 VALORES

Para el periodo 2021 – 2024, la ONP ha definido los siguientes valores:

➤ **Identificación**

Las/os servidoras/es de la ONP deben sentir a la Institución como una gran familia, por lo que debe trabajar siempre en armonía y con respeto hacia la/el otra/o, además de demostrar el sentido social y responsabilidad dentro de la misma entidad, permitiendo que la suma de esfuerzos individuales se exprese en resultados colectivos hacia las/os ciudadanas/os.

➤ **Empatía**

Las/os servidoras/es de la ONP deben ser cercanas/os con el público al que atienden, permitiendo que la suma de esfuerzos individuales se exprese en resultados colectivos que permita un servicio con calidad y calidez a favor de la/el asegurada/o y la/el ciudadana/o, con el mejor trato posible para con ellas/os, logrando generarles confianza, a través de una imagen y una comunicación clara y multilingüe.

➤ **Innovación**

Las/os servidoras/es de la ONP deben contribuir con la calidad de vida de las/os aseguradas/os, a través de soluciones expertas, creativas, modernas, ágiles y digitales.

➤ **Excelencia**

Las/os servidoras/es de la ONP deben ser proactivos, cumplir con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas con compromiso y pasión, sobre una base de responsabilidad, atención, prontitud, destreza y eficiencia, optimizando el uso de los recursos públicos y pensando siempre que su accionar impacta en las/os ciudadanas/os.

➤ **Integridad**

Las/os servidoras/es de la ONP deben hacer siempre lo correcto, actuando con ética pública, honestidad y transparencia en cada uno de sus actos.

III. CONTEXTO Y COYUNTURA ACTUAL

3.1 Trabajo remoto y teletrabajo

La emergencia sanitaria declarada en marzo de 2020 y extendida hasta la actualidad, ha ocasionado que se priorice el trabajo remoto, planteando un reto para todas las entidades y para el desarrollo de las diversas labores que realizan las/os servidoras/es.

La pandemia marca un reordenamiento laboral a distancia, trastocando muchos aspectos humanos y reforzando otros, como el espíritu de equipo, resiliencia, compromiso y la capacidad de adaptarse a los cambios que esta nueva modalidad exige. En este nuevo entorno laboral, las habilidades de gestión, las habilidades tecnológicas y las habilidades humanas cobran mayor importancia como la colaboración, la empatía y la creatividad.

En ese marco, la entidad ha decidido implementar el teletrabajo como una modalidad de trabajo permanente, incluso superado el Estado de Emergencia Nacional.

3.2 Brecha digital

La crisis sanitaria propició mayores opciones de atención digital antes no previstas, reordenando nuevas formas de trabajo en todo el mundo, lo que puso al descubierto la precariedad tecnológica para asumir el reto de trabajar desde casa, situación que generó un proceso urgente y rápido de cambio de paradigma.

Al realizar un análisis macro de las variables independientes, se evidenció que el escenario mundial afectó y sigue afectando de manera directa e indirecta, el normal desenvolvimiento de la actividad laboral en la entidad.

Lo anteriormente descrito, exigió que el Plan Estratégico Institucional requiera ser actualizado para responder a los desafíos que plantea el nuevo escenario laboral y permita responder a las necesidades de las personas aseguradas, poniendo como premisa la responsabilidad social y el deber de ofrecer un servicio eficiente y oportuno².

IV. OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El presente Plan de acción de cultura organizacional de la ONP busca alcanzar los siguientes objetivos:

4.1 Objetivo general

- Fortalecer la cultura organizacional de la Oficina de Normalización Previsional en alineamiento a la estrategia institucional definida para el periodo 2022 – 2024.

4.2 Objetivos específicos

- Interiorizar en las/los servidoras/es los elementos culturales que inciden en la cultura organizacional en la institución.
- Reducir o cerrar las brechas en el proceso de cultura organizacional en la institución.

² PEI 2021 – 2024 ONP, aprobado con Resolución Jefatural N° 060-2021-ONP/JF.

- Evidenciar el alineamiento de los procesos de clima y comunicación interna, como parte de la implementación del proceso de cultura organizacional en la ONP.

V. CICLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

5.1 Cultura organizacional

De acuerdo con lo señalado en la “Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos” aprobado por SERVIR, cultura organizacional se define como la *forma característica de pensar y actuar en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización*³.

La cultura organizacional es la esencia de cada entidad pública y está presente en todas las acciones que realizan los 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*.

Ahora bien, la gestión de la cultura organizacional comprende la identificación, definición, promoción y medición de la cultura, así como los planes de acción para la mejora del proceso. Además, la gestión de la cultura tiene un periodo de tres (03) años, a partir de la fecha de inicio definida por la entidad, en este caso específico, la gestión de la cultura en la ONP será a partir del 2022 al 2024.

5.2 Resultados de la medición de la cultura organizacional existente

5.2.1. Diagnóstico de la cultura organizacional existente

Para elaborar un plan de acción de cultura organizacional es necesario identificar y conocer cuáles son los elementos que la inciden actualmente. Para este caso, se han identificado los siguientes elementos culturales:

³ Numeral 2.1 de la Guía para la Gestión del proceso de cultura y clima organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos aprobado con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE.

Valores	Prácticas compartidas	Líderes (Modelos a seguir)	Normas	Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Empatía • Innovación • Excelencia • Integridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de reconocimiento • Identidad nacional • No violencia contra la mujer • Festividades navideñas (rituales) 	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha interiorizado los modelos representativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno de Servidores Civiles • Código de Ética de la Función Pública • Manual de Identidad Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de "puertas abiertas" entre líderes e integrantes. • Canales interiorizados: Intranet ORBI, correo electrónico, Yammer, Conectados ONP.

Asimismo, se ha recopilado información sobre la cultura organizacional que resultan de la aplicación de las diferentes encuestas de clima, cultura y teletrabajo que se han realizado durante el año 2020 y 2021 a las/los servidoras/es de la ONP. Así como, el diagnóstico respecto al Modelo de Excelencia en la Gestión realizado a la ONP.

Con esta información, podemos establecer una línea base sobre las variables e indicadores identificados, que serán el punto de partida para alcanzar la cultura organizacional que se desea para la ONP.

Por lo tanto, para obtener esta línea base se utilizaron cuatro fuentes de información, las cuales son:

N°	Fuente de información	Fecha
1	Encuesta de clima y cultura organizacional	18 al 24 de Nov 2020
2	Encuesta sobre el teletrabajo	9 de Marzo 2021
3	Intervención en iniciativas de integración y comunicación efectiva – Laboratorio KATAPULTA	Setiembre 2020
4	Diagnóstico sobre el Modelo de Excelencia en la Gestión de la ONP	Octubre y Noviembre 2021

Producto de la información recolectada, se han identificado fortalezas, así como oportunidades que destacan de las citadas fuentes de información, las cuales son:

FORTALEZAS	Encuesta de clima organizacional	Encuesta de Teletrabajo	Intervención de Katapulta	Modelo de Excelencia en la Gestión ONP
	98% tiene altamente interiorizado el valor de Responsabilidad.	83% señala que la ONP ha brindado todas las CONDICIONES para desempeñar adecuadamente sus funciones en trabajo remoto.	ORBI como herramienta de recolección del sentir del integrante de ONP.	Existen procesos necesarios y definidos para desarrollar y desplegar la estrategia institucional.
	98% está comprometido a realizar un esfuerzo extra para lograr los objetivos de mi entidad.	81% señala que la COMUNICACIÓN entre jefe - subordinado ha sido constante en trabajo remoto.	El/la integrante manifiesta una relación de confianza con su jefe inmediato.	Se promueve la innovación en los procesos clave de la institución.
	93% siente orgullo por ser parte importante en el logro de los objetivos.	88% señala que sus líderes han GESTIONADO ADECUADAMENTE sus equipos en trabajo remoto.		

OPORTUNIDADES	Encuesta de clima organizacional	Encuesta de Teletrabajo	Intervención de Katapulta	Modelo de Excelencia en la Gestión ONP
	48% siente que <u>no pueden tomar tiempo libre</u> para atender asuntos personales de importancia.	68% señala que <u>excede la jornada laboral</u> en trabajo remoto y <u>no se respeta</u> la <u>desconexión digital</u> .	El integrante de ONP espera obtener un reconocimiento por su desempeño laboral.	Se requiere implementar el Modelo de Gestión de la ONP cuyo componente importante es definir el Modelo de Liderazgo que permita entender y consolidar el rol de líder de la ONP.
43% siente que la institución podría <u>impulsar el equilibrio vida laboral y personal</u> .	71% de los integrantes señala que aún es <u>necesaria</u> <u>brindar información oportuna</u> y <u>orientación sobre el trabajo remoto</u> .	Se percibe un desequilibrio entre sus actividades laborales y personales.	Interiorizar y promover la cultura organizacional orientada a la excelencia acompañado de una participación activa de los líderes en el modelamiento de conductas favorables.	

5.2.2. Brecha cultural ONP

Para realizar la intervención a la cultura organizacional, es necesario identificar brechas entre la cultura que se busca alcanzar (deseada) y la cultura existente (actual) en la ONP.

Para ello, a continuación, se han identificado las brechas según los elementos que inciden en la cultura organizacional:

	Cultura deseada	Cultura actual	Brecha
VALORES	Incorporar los valores definidos en el PEI para el periodo 2021 - 2024: Identificación, Empatía, Innovación, Excelencia e Integridad.	El/la integrante de ONP aún se identifica con los valores institucionales anteriores: Responsabilidad, Predictibilidad y Transparencia	Trabajar en la interiorización de los nuevos valores definidos.
PRÁCTICAS COMPARTIDAS	Instaurar una cultura de reconocimiento al integrante de ONP.	Se ha iniciado la implementación de la Directiva de Reconocimiento.	Impulsar y promover la cultura de reconocimiento al integrante ONP.
	Interiorizar ceremonias representativas (Aniversario ONP, Identidad Nacional, etc.).	Las ceremonias representativas no se ejecutan con continuidad.	Interiorizar e impulsar las prácticas compartidas institucionales.
LÍDERES (Modelos a seguir)	Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, armonizando un balance que permita mayor productividad	La jornada laboral en trabajo remoto excede el horario laboral y no se respeta la desconexión digital.	Impulsar el equilibrio vida laboral – vida personal a través de la desconexión digital.
	Tener modelos a seguir en cada línea de negocio que evidencien los valores actuales y que sean modelos para seguir.	No se ha identificado modelos a seguir que impacten significativamente en los integrantes. No se cuenta con un modelo de liderazgo claramente definido.	Identificar modelos a seguir en cada línea de negocio que puedan fomentar la cultura ONP.
COMUNICACIÓN	Fortalecer la comunicación interna. Fomentar una cultura de feedback entre jefe e integrante.	Comunicación de “puertas abiertas” entre líderes e integrantes. Canales interiorizados: Intranet ORBI, correo electrónico, Yammer, Conectados ONP.	Promover una cultura de comunicación transparente entre jefe inmediato e integrante (equipo).

5.3 Intervención para el fortalecimiento de la cultura

En base al análisis realizado en el punto anterior, se propone la intervención a través del Plan de Acción de Cultura Organizacional, para el periodo 2022 – 2024.

VI. PLAN DE ACCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Estrategia para el fortalecimiento

Para alcanzar el objetivo general de fortalecer la cultura organizacional de la Oficina de Normalización Previsional en alineamiento a la estrategia institucional definida para el periodo 2022 – 2024, se ha elaborado la siguiente estrategia:



Para afianzar la estrategia definida para el fortalecimiento de la cultura organizacional anualmente se realizarán actividades de sensibilización a través de activaciones/talleres/charlas con la finalidad de concientizar a los/las integrantes de la ONP sobre la importancia de fortalecer nuestra cultura.

6.1.1 Interiorizar nuevos valores institucionales

La brecha cultural identificada señala que, en la cultura actual el/la integrante de la ONP aún se identifica con los valores institucionales anteriores: responsabilidad, predictibilidad y transparencia.

Si bien es cierto, el Plan Estratégico Institucional 2021 – 2024 define nuevos valores, es necesario interiorizar estos nuevos valores institucionales con la finalidad de instaurar y consolidar una nueva cultura.

Por lo tanto, se proponen diversas actividades según el valor institucional⁴:

⁴ Para el horizonte 2022 - 2024, el Plan de Acción de Cultura Organizacional trabaja principalmente con los siguientes valores: Empatía, Innovación, Excelencia e Integridad. El valor *Identificación* también se aborda en el Plan de Bienestar Social.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RUTA DE LA ACTIVIDAD
Excelencia	Programa "Mi Legado"	Reconocer el valor de excelencia de los integrantes de ONP a través de la difusión de testimonios de las/los servidoras/es con reconocida y comprobada trayectoria.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los servidores candidatos • Entrevistar y recopilar los testimonios de los servidores/as • Editar y difundir los testimonios • Votación del servidor que representa el valor de excelencia. • Difundir al servidor durante los programas de inducción.
Empatía	Concurso "Ponle rostro a lo que haces"	Reconocer e incorporar el valor "empatía" en los integrantes de la ONP.	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance del concurso dirigido a los equipos/órganos de línea. • Conformar grupos por afinidad, elegir un representante que durante el periodo 2021 ha demostrado el valor "empatía" en el desempeño de sus funciones. • Campaña de votación para elegir al servidor que represente el valor "empatía". • Votación • Difundir al servidor durante los programas de inducción.
Identificación	Concurso de valores institucionales	Fortalecer la cultura institucional de la entidad e instaurar los nuevos valores culturales en las/los integrantes de la ONP.	<ul style="list-style-type: none"> • Cada órgano/equipo de trabajo elige representar un valor institucional. • Elaborar un video con las conductas/acciones que se espera en cada integrante de ONP según el valor elegido. • Elegir al jurado calificador que según los criterios determinará al ganador.
Innovación	Talentos en Innovación	Promover la práctica de la innovación en todas/os las/los integrantes de la ONP a través de la incorporación de nuevos talentos al Laboratorio Katapulta.	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de las vacantes disponibles para participar durante un periodo determinado en el Laboratorio de Innovación – Katapulta • Convocatoria y actividades de selección de los participantes • Elección de ganadores • Incorporación al Laboratorio
Integridad	Promoviendo la integridad en la ONP	Reconocer los mejores ejemplos de integridad y buenas prácticas en el desempeño de las funciones de los integrantes de ONP.	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará la Semana de la Integridad • Difusión de buenas prácticas en integridad • Propuesta de servidores como ejemplos de integridad. • Campaña de votación • Elección de ganador

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RUTA DE LA ACTIVIDAD
Marca Cultural ONP	Balance vida laboral – vida personal	Impulsar el equilibrio vida laboral – vida personal a través de la desconexión digital.	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer la política de desconexión digital • Brindar charlas/talleres sobre el equilibrio de la vida laboral y la vida personal. • Charlas/Talleres sobre tips productivos en modalidad remota.
	"Ponle nombre a la cultura ONP"	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizar la cultura ONP para que todos los integrantes puedan reconocerlo y valorarlo. - Evaluar la interiorización de la cultura ONP en todos integrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evento institucional que se caracteriza por reconocer los atributos de la cultura de la ONP • Reconoce la importancia de la cultura como marca de la ONP en cada uno de sus integrantes • Identificar en una frase o palabra, la cultura de la ONP

6.1.2 Cultura de excelencia, reconocimiento e integración

En el marco de las actividades de fortalecimiento institucional, la ONP se encuentra interesada en alcanzar niveles de excelencia en la gestión y en sus resultados. El Modelo de excelencia en la gestión es una herramienta de gestión de amplio uso en las organizaciones exitosas. El **Modelo de Gestión de la ONP** es el modelo de excelencia adaptado a las propias necesidades cuya finalidad es definir una metodología que permita enfrentar la mejora continua de los diferentes procesos con sostenibilidad y a largo plazo.

Como primer paso, es necesario institucionalizar el Modelo de Gestión de la ONP y esto se logrará impulsando una cultura de excelencia acompañado de reconocimiento⁵ e integración de toda la población ONP. Para el cumplimiento de esta estrategia se han definido las siguientes actividades:

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RUTA DE LA ACTIVIDAD
Excelencia	Cultura de calidad en la ONP	Promover la cultura de calidad en el servicio a la ciudadanía a través de una pasantía como parte de la excelencia en los integrantes de ONP.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, en coordinación con el responsable del órgano/equipo del servicio priorizado, el programa de pasantía. • Presentar y aprobar el programa de pasantía. • Implementar el programa de pasantía para promover la cultura de calidad en el servicio.

⁵ Las actividades de reconocimiento e integración se encuentran definidas en el Plan de Bienestar Social de la ONP.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	ruta de la actividad
	Excelencia en la formación y el aprendizaje	Identificar un modelo formativo que permita fortalecer las competencias, capacidades y habilidades de interacción y empatía en las personas que participan en el desarrollo de servicios y acciones previsionales.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico al proceso de formación y aprendizaje. Proponer un modelo formativo que permita el fortalecimiento de competencias, capacidades y habilidades para la ONP. Aprobar el modelo de formación y aprendizaje. Implementar el modelo.
	Camino a la excelencia en la ONP	Interiorizar el modelo de gestión (modelo de excelencia) a través de talleres/charlas para mejorar los procesos de la ONP.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el programa para el ciclo de conferencias que componen el modelo de excelencia en la gestión de la ONP.
	Diccionario de competencias transversales	<p>Identificar competencias transversales para los integrantes de ONP que contribuyan a mantener la excelencia en sus funciones.</p> <p>Esta actividad es la base para poder desplegar procesos de gestión de recursos humanos por competencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Para implementar esta actividad se llevará a cabo los siguientes productos: <ol style="list-style-type: none"> Diagnóstico de la entidad y plan de trabajo Primera versión del diccionario de competencias Testeo con directores/ejecutivos Validación de la versión final del diccionario de competencias con la Alta Dirección. Presentación del diccionario de competencias a SERVIR para su aprobación Despliegue e implementación del diccionario aprobado.
Innovación	Programa "Hackathon ONP"	Fomentar en las/los integrantes de la ONP la generación de ideas innovadoras que nos permitan alcanzar la excelencia al ser competitivos y mostrar nuestros logros institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar problemáticas en las líneas de negocio de la ONP que permitan soluciones innovadoras y creativas que generen impacto en beneficio de los/las asegurados/as. Conformar la comisión evaluadora de las soluciones. Implementar actividades previas al programa, como, por ejemplo: campaña de difusión, convocatoria, recepción de soluciones, exposición de soluciones y ganadores.

6.1.3 Cultura de liderazgo y comunicación

Desde la perspectiva organizacional, el liderazgo permite lograr altos niveles de productividad, incentivando el comportamiento laboral y estableciendo una

adecuada comunicación con su equipo de trabajo. Asimismo, existe evidencia de que los líderes ejercen impacto en la definición de las características de la cultura organizacional de una empresa; que, con el paso del tiempo puede cambiar o ser alterada por una coyuntura o crisis. Tal como sucedió con la gran cantidad de organizaciones producto de la pandemia.

Por otra parte, las características del líder están estrechamente relacionadas con la cultura organizacional. Por lo tanto, podemos decir que la presencia y característica del líder es fundamental para la sostenibilidad de la cultura y de la institución.

Para fortalecer la cultura, es importante definir el Modelo de Liderazgo en la ONP ya que permitirá consolidar la cultura orientada a la excelencia, garantizando el éxito en los proyectos. Para impulsar esta estrategia se han definido las siguientes actividades:

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RUTA DE LA ACTIVIDAD
Modelos organizacionales	Concurso "Mi Modelo ONP"	Reconocer integrantes modelos en la ONP que cumplan con todos los valores institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y aprobar el programa del Concurso "Mi Modelo ONP". • Difundir la importancia de contar con un integrante modelo que represente todos los valores de la ONP. • Recepción de candidatos/as • Votación de candidatos/as • Elección del modelo ONP.
Escuela de líderes previsionales	Programa "Rol del Líder de la ONP"	Gestionar el liderazgo como un rol clave en todo proceso, de manera que promueva la orientación a resultados, la agilidad organizacional, la innovación y la comunicación efectiva. Identificar el modelo de liderazgo en la ONP.	<ul style="list-style-type: none"> • Acorde con el modelo de la excelencia de la ONP es importante gestionar el liderazgo como impulsor en la construcción de la cultura organizacional. Los productos que se obtendrán son los siguientes: <ol style="list-style-type: none"> 1) Diagnóstico del estilo de liderazgo en la ONP según el enfoque de excelencia. 2) Definición del rol que se espera del líder de ONP para fortalecer la cultura organizacional. 3) Capacitar al líder de la ONP 4) Evaluar al líder de la ONP bajo los estándares del modelo de excelencia para establecer el Modelo de Liderazgo en la ONP.
	Entrenamiento en Mentoring	Entrenar a talentos potenciales para que puedan convertirse en referentes y próximos líderes.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar talentos potenciales en las líneas de negocio mediante la evaluación de potencial. • Participar del programa de entrenamiento en Mentoring. • Aplicar lo aprendido durante un periodo de 3 meses.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RUTA DE LA ACTIVIDAD
Desarrollo de habilidades	Programa de habilidades	Fortalecer las habilidades de: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación en las/los líderes de la ONP.	<ul style="list-style-type: none"> Definir los líderes participantes de la ONP. Participar del programa de habilidades Evaluar para identificar si pueden llegar a ser modelos de referencia de la cultura organizacional.

6.2 Cronograma de actividades

El cronograma de actividades se detalla en el anexo adjunto al presente plan. La ejecución de las actividades corresponde al periodo 2022-2024.

6.3 Financiamiento

El financiamiento de las actividades del presente plan es con cargo a los recursos presupuestales de los órganos que participan en su implementación, conforme a lo señalado en el cronograma de actividades.

6.4 Evaluación del plan

La evaluación del plan se realiza en dos aspectos:

➤ **Cumplimiento del plan**

A través de un seguimiento periódico en relación con el cumplimiento de los plazos establecidos. Se consideran las variaciones y el motivo por el cual fueron eliminadas o incorporadas al plan. Asimismo, esta evaluación se refleja en el indicador PEI definido en el numeral anterior.

➤ **Efectividad de la implementación del plan**

Al finalizar el periodo de ejecución de las actividades (anualmente), el responsable de la ejecución del plan reúne información que facilite la evaluación de las actividades implementadas. Esta información se recoge mediante herramientas o técnicas de recolección definidas. Los resultados serán un insumo para el diagnóstico de cultura organizacional del siguiente periodo.

VII. ANEXO

- Cronograma del Plan de Acción de Cultura Organizacional

ANEXO: CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL 2022-2024

ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS CULTURALES A INCIDIR	VALORES / ESTRATEGIA	ACCIONES PLANTEADAS	OBJETIVO DE LA ACCIÓN	ORGANO	CRONOGRAMA												PRESUPUESTO		EVALUACIÓN
						2022				2023				2024				POR ACTIVIDAD (ANUAL)	POR ESTRATEGIA (MULTIANUAL)	
						I T.	II T.	III T.	IV T.	I T.	II T.	III T.	IV T.	I T.	II T.	III T.	IV T.			
CULTURA ORGANIZACIONAL FORTALECIDA EN LA ONP	VALORES*	Sensibilización	Activación para la implementación del plan de fortalecimiento de cultura organizacional	Concientizar la importancia de fortalecer la cultura organizacional de ONP.	ORH	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	S/ 2,000.00	S/ 18,000.00	% de valores interiorizados Meta: mínimo al 60% en cada valor
		Excelencia	Programa "Mi Legado"	Reconocer el valor de excelencia de los integrantes de ONP a través de la difusión de testimonios de las/los servidoras/es con reconocida y comprobada trayectoria.	ORH/ORI				X				X				X	S/ 0.00		
		Empatía	Concurso "Ponle rostro a lo que haces"	Reconocer e incorporar el valor "empatía" en los integrantes de la ONP.	ORH/ORI		X				X				X			S/ 0.00		
		Identificación	Concurso de valores institucionales	Fortalecer la cultura institucional de la entidad e instaurar los nuevos valores culturales en las/los integrantes de la ONP.	ORH/ORI		X				X				X			S/ 2,000.00		
		Innovación	Talentos en Innovación	Promover la práctica de la innovación en todas/os las/los integrantes de la ONP a través de la incorporación de nuevos talentos al Laboratorio Katapulta.	ORH/ GG.LI KATAPULTA			X		X		X		X		X		S/ 0.00		
		Integridad	Promoviendo la integridad en la ONP	Reconocer los mejores ejemplos de integridad y buenas prácticas en el desempeño de las funciones de los integrantes de ONP.	ORH/ORI			X				X				X		S/ 0.00		
		Marca cultural ONP	Balance vida laboral – vida personal	Impulsar el equilibrio vida laboral – vida personal a través de la desconexión digital.	ORH		X	X			X	X			X	X		S/ 0.00		
"Ponle nombre a la cultura ONP"	- Caracterizar la cultura ONP para que todos los integrantes puedan reconocerlo y valorarlo. - Evaluar la interiorización de la cultura ONP en todos integrantes.		ORH/ORI				X				X				X	S/ 2,000.00				

ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS CULTURALES A INCIDIR	VALORES / ESTRATEGIA	ACCIONES PLANTEADAS	OBJETIVO DE LA ACCIÓN	ORGANO	CRONOGRAMA												PRESUPUESTO		EVALUACIÓN		
						2022				2023				2024				POR ACTIVIDAD (ANUAL)	POR ESTRATEGIA (MULTIANUAL)			
						I T.	II T.	III T.	IV T.	I T.	II T.	III T.	IV T.	I T.	II T.	III T.	IV T.					
CULTURA ORGANIZACIONAL FORTALECIDA EN LA ONP	PRÁCTICAS COMPARTIDAS**	Excelencia	Cultura de calidad en el servicio de la ONP	Promover la cultura de calidad en el servicio a la ciudadanía a través de una pasantía como parte de la excelencia en los integrantes de ONP.	ORH/ORI		X					X					X			S/ 0.00	S/ 186,000.00	Medición de impacto de las actividades en los procesos ONP
			Excelencia en la formación y el aprendizaje	Identificar un modelo formativo que permita fortalecer las competencias, capacidades y habilidades de interacción y empatía en las personas que participan en el desarrollo de servicios y acciones previsionales.	ORH		X	X				X	X			X	X			S/ 20,000.00		
			Camino a la excelencia en la ONP	Interiorizar el modelo de gestión (modelo de excelencia) a través de talleres/charlas para mejorar los procesos de la ONP.	ORH/GG/OIP		X	X				X	X			X	X			S/ 20,000.00		
			Diccionario de competencias transversales	Identificar competencias transversales para los integrantes de ONP que contribuyan a mantener la excelencia en sus funciones.	ORH		X	X				X	X			X	X			S/ 20,000.00		
		Innovación	Programa "Hackathon ONP"	Fomentar en las/los integrantes de la ONP la generación de ideas innovadoras que nos permitan alcanzar la excelencia al ser competitivos y mostrar nuestros logros institucionales.	ORH/ GG.LI KATAPULTA	X					X				X					S/ 2,000.00		% de participantes en la etapa convocatoria del programa Meta: 40%

ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS CULTURALES A INCIDIR	VALORES / ESTRATEGIA	ACCIONES PLANTEADAS	OBJETIVO DE LA ACCIÓN	ORGANO	CRONOGRAMA												PRESUPUESTO		EVALUACIÓN
						2022				2023				2024				POR ACTIVIDAD (ANUAL)	POR ESTRATEGIA (MULTIANUAL)	
						I T.	II T.	III T.	IV T.	I T.	II T.	III T.	IV T.	I T.	II T.	III T.	IV T.			
CULTURA ORGANIZACIONAL FORTALECIDA EN LA ONP	LÍDERES	Modelos organizacionales	Concurso "Mi Modelo ONP"	Reconocer integrantes modelos en la ONP que cumplan con todos los valores institucionales.	ORH/ORI	X				X				X				S/ 0.00	S/ 210,000.00	Al menos 1 modelo ONP que obtenga una votación mínima del 60%
		Escuela de líderes previsionales	Programa "Rol del Líder de la ONP"	Gestionar el liderazgo como un rol clave en todo proceso, de manera que promueva la orientación a resultados, la agilidad organizacional, la innovación y la comunicación efectiva. Identificar el modelo de liderazgo en la ONP.	ORH		X	X			X	X			X	X		S/ 35,000.00		% de aceptación como líder de la ONP Meta: 70%
			Entrenamiento en Mentoring	Entrenar a talentos potenciales para que puedan convertirse en referentes y próximos líderes.	ORH				X				X				X			S/ 20,000.00
	COMUNICACIÓN	Desarrollo de habilidades	Programa de habilidades	Fortalecer las habilidades de: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación en las/los líderes de la ONP.	ORH				X				X				X	S/ 15,000.00		% de participantes que han desarrollado sus habilidades Meta: 80%
												TOTAL	S/ 138,000.00	S/ 414,000.00						

* Para el horizonte 2022-2024, el Plan de Acción de Cultura Organizacional considera los siguientes valores: Empatía, Innovación, Excelencia e Integridad. El valor 'Identificación' también se aborda en el Plan de Bienestar Social.

** Las actividades de reconocimiento e integración también se encuentran definidas y detalladas en el Plan de Bienestar Social de la ONP.