



Resolución de Gerencia General

N° 210-2022-ONP/GG

**APRUEBA DIRECTIVA SOBRE LA INNOVACIÓN DE LOS SERVICIOS DE
LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL**

Lima, 22 de agosto de 2022

VISTOS:

El Memorando N° 575-2022-ONP/GG, del 27 de junio de 2022, que adjunta el Informe N° 024-2022-ONP/GG.LI, del 3 de agosto de 2022, de la Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación de la Gerencia General; el Informe N° 236-2022-ONP/OPG, del 15 de agosto de 2022, de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión; y, el Informe N° 555-2022-ONP/OAJ, del 19 de agosto de 2022, de la Oficina de Asesoría Jurídica; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución Jefatural N° 018-2021-JEFATURA/ONP, se aprueba la Directiva N° 001-2021-JF/ONP, Directiva sobre regulación de los dispositivos normativos en la Oficina de Normalización Previsional, con el objetivo de establecer los lineamientos que regulen la elaboración y aprobación de dispositivos normativos que emita la Oficina de Normalización Previsional;

Que, mediante Resolución de Gerencia General N° 138-2021-ONP/GG, se conforma la Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación, al interior de la Gerencia General de la ONP, con el fin de encargarse de ejecutar las actividades relacionadas a la experimentación y co-creación de soluciones centradas en las/los usuarias/os;

Que, mediante Memorando N° 575-2022-ONP/GG, del 27 de junio de 2022, que adjunta el Informe N° 024-2022-ONP/GG.LI, del 3 de agosto de 2022, la Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación de la Gerencia General sustenta la propuesta de la Directiva sobre la Innovación de los Servicios de la Oficina de Normalización Previsional, con el objeto de establecer los lineamientos que regulen las acciones para promover la gestión de la innovación en la ONP basada en la experimentación y co-creación de soluciones para la mejora de los servicios, a través del diseño de experiencia del cliente que brinda la entidad;

Que, la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión mediante Informe N° 236-2022-ONP/OPG, del 15 de agosto de 2022, y la Oficina de Asesoría Jurídica, mediante Informe N° 555-2022-ONP/OAJ, del 19 de agosto de 2022, opinan que resulta técnica y legalmente viable, respectivamente, la aprobación de la propuesta de Directiva sobre la Innovación de los Servicios de la Oficina de Normalización Previsional, en el marco de lo previsto en la Directiva sobre regulación de los dispositivos normativos en la Oficina de Normalización Previsional, aprobada por Resolución Jefatural N° 018-2021-JEFATURA/ONP;

Que, atendiendo los informes técnico y legal detallados en los considerandos precedentes, corresponde aprobar la propuesta de Directiva sobre la Innovación de los Servicios de la Oficina de Normalización Previsional;

Con los vistos del Director General de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión; y del Director General de la Oficina de Asesoría Jurídica, y;

En uso de las atribuciones conferidas en el artículo 6 de la Ley N° 28532, Ley que establece la reestructuración integral de la Oficina de Normalización Previsional (ONP); en el artículo 10 y el literal g) del artículo 11 del Reglamento de Organización y Funciones de la ONP, aprobado por Resolución Ministerial N° 174-2013-EF/10; así como lo dispuesto en la Directiva N° 001-2021-JF/ONP, Directiva sobre regulación de los dispositivos normativos de la Oficina de Normalización Previsional, aprobada por Resolución Jefatural N° 018-2021-JEFATURA/ONP;



Resolución de Gerencia General

SE RESUELVE:

Artículo 1. Aprobación de la Directiva

Apruébese la Directiva N° 010-2022-ONP/GG, Directiva sobre la Innovación de los Servicios de la Oficina de Normalización Previsional, la 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/os servidoras/es de la entidad.

Artículo 3. Publicación

Publícase la presente Resolución y su Anexo que la conforma en la Plataforma digital única del Estado Peruano (www.gob.pe/onp).

Regístrese y comuníquese.



DIRECTIVA N° 010-2022-ONP/GG
**DIRECTIVA SOBRE LA INNOVACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA OFICINA DE
NORMALIZACIÓN PREVISIONAL**

I. PARTE GENERAL

1. OBJETO

La Directiva tiene como objeto establecer los lineamientos que regulen las acciones para promover la gestión de la innovación en la Oficina de Normalización Previsional basada en la experimentación y co-creación de soluciones para la mejora de los servicios, a través del diseño de experiencia del cliente que brinda la entidad.

2. ABREVIATURAS

ONP : Oficina de Normalización Previsional
STD : Sistema de Trámite Documentario

3. GLOSARIO

- 3.1. **Arquetipos:** Son perfiles ficticios que se crean para representar un grupo de personas que comparten ciertas características. Los perfiles brindan una descripción más precisa de las personas y lo que desean lograr, permitiendo empatizar y conocerlos un poco más.
- 3.2. **Aseguradas/os:** Son aquellas personas que participan de los sistemas administrados por la ONP.
- 3.3. **Co-creación:** Colaboración activa entre múltiples actores, la cual se logra abriendo espacios, entregando herramientas y motivando a los múltiples actores para descubrir, definir, idear, diseñar e implementar en conjunto, las innovaciones que tengan impacto real en la gestión pública.
- 3.4. **Diagrama de causa y efecto (diagrama de espina de pescado o de Ishikawa):** Herramienta que se utiliza para reflexionar sobre las relaciones que existen entre un efecto dado y sus causas potenciales, en una representación gráfica.
- 3.5. **Design Thinking:** Herramienta para generar ideas innovadoras que se centra en entender y satisfacer las necesidades de las personas.
- 3.6. **Entrevistas a profundidad:** Diálogo individual, basado en temas (entrevista abierta) o preguntas específicas (entrevista estructurada). Son contextuales.
- 3.7. **Equipo de trabajo:** Grupo compuesto por servidoras/es que ejercen la representación de los órganos o unidades orgánicas relacionadas con el problema u oportunidad inicial.



- 3.8. **Experimentación:** Proceso referido al ensayo, prueba y error, a través de una etapa de prototipado con enfoque de *aprender haciendo* que busca ir construyendo conocimiento práctico que informe, mejore y haga factibles las soluciones, permitiendo descartar las malas ideas y potenciar las buenas.
- 3.9. **Ideación 3x3x3:** Técnica de ideación que ayuda a generar ideas de forma colectiva. Al comenzar el proceso de ideación, permite en poco tiempo tener muchas ideas que son levantadas de forma individual, pero recogiendo la creatividad de otras personas.
- 3.10. **Impulsores de mejora:** Técnica de ideación que entrega preguntas que permiten abordar el desafío desde otra perspectiva, alterando de forma forzosa los elementos que lo componen. Ayuda a enmarcar ideas, problemas y oportunidades en relación con distintos escenarios. Extiende el pensamiento en torno a un concepto en diferentes direcciones, proporcionando una discusión que sirve para fortalecer las ideas generadas.
- 3.11. **Lean UX:** Herramienta por excelencia para la sistematización en el proceso de validación que requiere cualquier innovación, exponiendo a la/el clienta/e de forma temprana a todo lo que tenga que ver con el diseño del modelo de negocio. Su origen proviene del sistema de Toyota Lean Manufacturing y tanto Lean Startup como la metodología de Descubrimiento de Cliente, se engloban dentro del concepto Lean.
- 3.12. **Lluvia de ideas:** Técnica de ideación que ayuda a estimular la creatividad, basado en la exposición de manera informal y libre todas las ideas en torno a un desafío.
- 3.13. **Mapa de Actores:** Herramienta que corresponde a una representación visual de las **distintas** personas e instituciones que tienen relación con un servicio o un problema.
- 3.14. **Marcos de trabajo ágiles:** Herramientas que proponen un proceso de co-creación, a través del cual se involucra a la/el clienta/e en dicho proceso para desarrollar productos y servicios de calidad que respondan a sus necesidades cuyas prioridades cambian a una velocidad cada vez mayor.
- 3.15. **Prototipo:** Representación de una idea, de manera parcial o completa, es simple y de baja resolución de conceptos en una etapa temprana del proceso de diseño. Logra que una idea sea algo tangible y testeable. Un prototipo no tiene valor si no se prueba o testea con las personas.
- 3.16. **Sombreros para pensar:** Técnica de ideación que permite generar ideas a partir de diferentes perspectivas o puntos de vista. Permite pensar desde muchos ángulos distintos, logrando que las ideas aportadas no sean tomadas de forma personal, minimizando así los juicios de carácter emocional, ya que cada persona se encuentra inmersa en el papel que le ha tocado.



3.17. **Usuario/o:** Son los actores internos (integrantes de la ONP) que tienen la información relevante del servicio y son quienes ayudan a buscar las mejores soluciones para abordar el desafío desde el ámbito de sus competencias.

4. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva son de cumplimiento por todos los órganos y unidades orgánicas de la ONP.

5. RESPONSABILIDADES

- 5.1. La Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación es responsable del cumplimiento de las disposiciones contenidas en la presente Directiva, así como de la experimentación y co-creación de soluciones.
- 5.2. Las/los responsables de los órganos y unidades orgánicas de la ONP son encargados de solicitar la intervención de la Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación para la investigación de las necesidades y expectativas de las personas, a fin de diseñar los servicios.

6. BASE NORMATIVA

- 6.1. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.
- 6.2. Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 123-2018-PCM.
- 6.3. Reglamento del Decreto Legislativo N° 1412, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital, y establece disposiciones sobre las condiciones, requisitos y uso de las tecnologías y medios electrónicos en el procedimiento administrativo, aprobado por Decreto Supremo N° 029-2021-PCM.
- 6.4. Reglamento de Organización y Funciones de la ONP, aprobado por Resolución Ministerial N° 174-2013-EF/10.
- 6.5. Directiva N° 001-2021-JF/ONP, Directiva sobre regulación de los dispositivos normativos en la Oficina de Normalización Previsional, aprobada por Resolución Jefatural N° 018-2021-JEFATURA/ONP.
- 6.6. Plan Estratégico Institucional 2021-2025 de la Oficina de Normalización Previsional (ONP), aprobado por Resolución Jefatural N° 085-2022-ONP/JF.
- 6.7. Resolución de Gerencia General N° 138-2021-ONP/GG, que conforma la Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación, al interior de la Gerencia General de la Oficina de Normalización Previsional.



II. DISPOSICIONES NORMATIVAS

7. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA INNOVACIÓN

7.1. El diagrama de flujo de las actividades relacionadas con la innovación se desarrolla en las siguientes etapas: solicitud de intervención de la Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación, exploración del problema y oportunidad, diseño iterativo de prototipos, presentación de resultados de la intervención, activación y seguimiento de propuestas resultantes; tal como se detalla de manera gráfica en el Anexo N° 01.

A. SOLICITUD DE INTERVENCIÓN DE LA UNIDAD FUNCIONAL DE LABORATORIO DE INNOVACIÓN

7.2. **Inicio del proceso a través de un pedido interno:** Las/los responsables del órgano o la unidad orgánica remiten un memorando acompañado de un informe a la Gerencia General, con el sustento de la intervención que requiere.

7.3. **Determinación de la intervención:** La Gerencia General/ Alta Dirección deriva a la Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación el memorando del órgano y/o unidad orgánica solicitante de la ONP, con la finalidad de evaluar el requerimiento de la intervención solicitada y determine:

- a. La duración y programación de la intervención.
- b. Requerimiento de la información que posean los órganos y unidades orgánicas de la ONP, que resulte necesaria para llevar a cabo la intervención.
- c. Organizar las reuniones de trabajo, antes de iniciar la intervención con el personal del órgano solicitante de ONP.

B. EXPLORACIÓN DEL PROBLEMA Y OPORTUNIDAD

7.4. **Análisis del contexto del problema:** Para el análisis del contexto del problema, la Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación toma en consideración el problema planteado por el órgano y/o unidad orgánica, considerando los siguientes escenarios:

- a. **Escenario ambiguo:** Los órganos y/o unidades orgánicas de la ONP desconocen la causa raíz del problema o su contexto, lo cual resulta complicado y además es relevante para la entidad, sumado a ello no existe noción de la solución que se podría adoptar.
- b. **Escenario conocido:** Los órganos y/o unidades orgánicas de la ONP establecen hipótesis sobre el problema, el cual es relevante para la entidad y proponen una idea de solución, la cual debe ser comprobada.

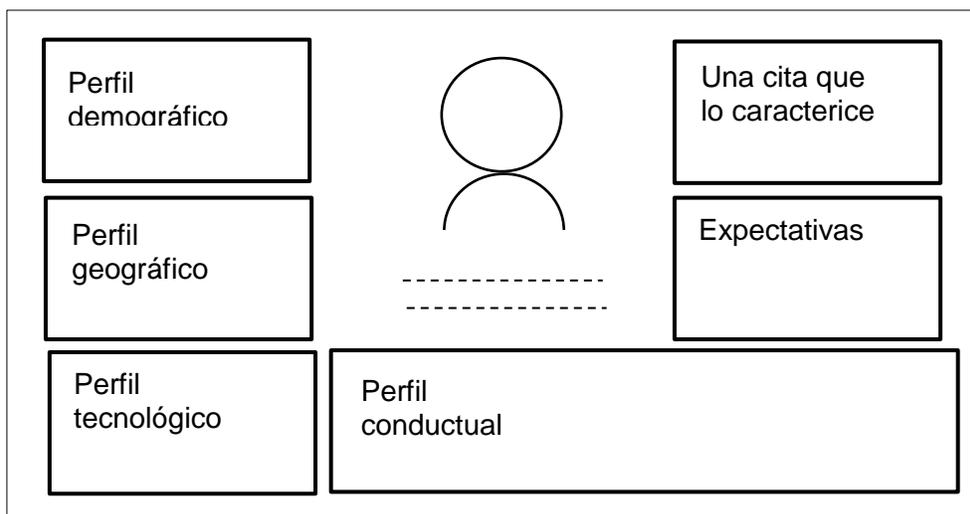
7.5. **Conformación de equipo de trabajo:** La Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación solicita la conformación de un grupo de integrantes que tengan relación



directa o indirecta con el problema y/u oportunidad, para revisar los puntos descritos anteriormente.

7.6. **Identificación del problema:** La Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación es la responsable de descubrir, entender las necesidades, expectativas, insatisfacciones de las personas, en relación con el problema planteado. En esta fase, la Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación, investiga sobre el posible problema. La investigación se realiza con las/los aseguradas/os (o ciudadanas/os) y este posible problema puede ser reformulado, para entender el entorno, considerando lo siguiente:

- a. **Análisis de información secundaria:** Se realiza el estudio y análisis de información ya existente (publicaciones, libros, archivos, otros), para identificar que se conoce sobre el tema abordado.
- b. **Identificación de los actores relacionados:** Se reconoce a todas las instituciones o personas que se relacionan. Se utiliza la herramienta de Mapa de Actores, a través de la cual, se muestra la representación visual de las distintas personas e instituciones que tienen relación con un servicio o problema.
- c. **Empatía con las/los aseguradas/os (o ciudadanas/os):** Se profundiza en la investigación con las personas en los que se centra la investigación, para ello se siguen las siguientes actividades:
 - i. **Perfil de aseguradas/os:** Para el desarrollo de esta etapa se utiliza la herramienta Arquetipos, tal como se muestra en el siguiente esquema:





	Antes	Durante	Después
¿Qué hace la/el usuaria/o?			
¿Con qué/ quiénes interactúa? (canales, funcionarias/os, objetos, puntos de contacto)			
¿Cómo se siente? <i>Emociones</i>			
			
			
			

- ii. **Síntesis de la información obtenida de las/los aseguradas/os (ciudadanas/os):** Se consolida, analiza y sintetiza a fin de obtener una nueva comprensión del problema u oportunidad inicial, para ello se utilizan herramientas como diagrama de causa y efectos, mapa de empatía, entrevistas a profundidad.

7.7. **Definición del problema:** En esta fase, se realiza la redefinición del problema, a partir de la información obtenida, para transformarlo en un Desafío de Innovación. Para la reformulación del problema, se considera lo siguiente:

- Analizar la información sintetizada en el diagrama causa-efecto, para mayor claridad sobre la profundidad del problema y su naturaleza.
- Utilizar todos los datos e información levantada para revisar el plan de investigación desarrollado y corroborar o refutar las hipótesis planteadas.
- Declarar la principal causa que está produciendo el problema u oportunidad; para esto se debe considerar para su redacción: la/el asegurada/o (ciudadana/o), la necesidad que tiene esta/e asegurada/o (ciudadana/o) y la principal consecuencia.

7.8. **Desafío de innovación:** En esta fase, el desafío se construye a partir de una pregunta, la que permite convertir los retos en oportunidades de investigación y estar proclives a crear una gran cantidad de soluciones, para ello la Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación toma en cuenta los siguientes pasos:



- a. Comenzar la pregunta con ¿Cómo podríamos...?
- b. Incluir un verbo.
- c. Lo que se desea intervenir.
- d. La/el asegurada/o (ciudadana/o) al cual está dirigida/o el proyecto.
- e. Por ejemplo: ¿Cómo podríamos facilitar (verbo) el acceso a los servicios virtuales (lo que se desea intervenir) de una/un pensionista en situación de discapacidad (asegurada/o) para que pueda realizarlo de manera independiente?

7.9. **Generación de Ideas:** Se define el desafío de innovación buscando ideas que, en forma de servicios o productos, permitan responder adecuadamente al desafío planteado, para ello, es fundamental la integración de los actores en la fase de generación de ideas, se debe utilizar las técnicas para co-crear ideas, con las/os aseguradas/os (ciudadanas/os):

- a. Lluvia de ideas.
- b. Ideación 3x3x3.
- c. Sombreros para pensar.
- d. Impulsores de mejora.

7.10. **Selección de conceptos:** Se prioriza y conceptualiza las ideas, lo cual comprende las características, atributos y valores principales de dicha solución que posteriormente es prototipada y testeada. Para ordenar las ideas según criterios de priorización, se debe utilizar la matriz de priorización, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a. Deseabilidad: Lo que tiene sentido y es útil a las personas.
- b. Factibilidad: Lo que es técnicamente posible en un futuro cercano.
- c. Viabilidad: Lo que es sostenible económicamente.
- d. Impacto: Lo que deja una impresión o efecto positivo.
- e. Disrupción: Grado de novedad de la idea.

C. DISEÑO ITERATIVO DE PROTOTIPOS

7.11. **Prototipado y Testeo:** La Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación junto con las/los aseguradas/os (ciudadanas/os) aprueban las ideas para brindar una solución, mejorarlas, cambiarlas o desecharlas antes de su implementación. Las ideas se materializan en prototipos que, desde iteraciones realizadas con las/os aseguradas/os (ciudadanas/os), paulatinamente aumentan su calidad o resolución hasta llegar a un pilotaje en condiciones reales.



7.12. **Prototipado:** Debe ser testado, lo que permite probar las nuevas soluciones de manera rápida y a bajo costo, de acuerdo con las siguientes actividades:

- a. Construir, con el fin de pensar en resolver el problema.
- b. Probar, solicitando el feedback y opiniones sobre los prototipos que se han creado de las/los mismas/os aseguradas/os (ciudadanas/os).
- c. Aprender, conociendo más sobre la/el asegurada/o (ciudadana/o).
- d. Iterar, buscando mayor cantidad de testimonios.

7.13. **Testeo:** La Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación, prueba la propuesta con las/los aseguradas/os (ciudadanas/os) reales del servicio, e integra la retroalimentación obtenida en un nuevo prototipo refinado. Valida las hipótesis de la solución que han diseñado con estas/os aseguradas/os (ciudadanas/os) reales, de manera rápida y a bajo costo. Al realizar los testeos de prototipos se debe considerar lo siguiente:

- a. Si al ser validada la solución no logra resolver el desafío de innovación, debe modificarse o cambiar por otra solución.
- b. Dejar que la/el asegurada/o (ciudadana/o) interactúe con el prototipo evitando direccionar sus respuestas.
- c. Registrar todos los momentos de la intervención:
 - i. Fotos.
 - ii. Grabación.
 - iii. Registro de notas, entre otros.
- d. Al finalizar la etapa de testeo, se considera la siguiente Matriz:

Matriz de retroalimentación	
¿Qué funcionó?	¿Qué podría mejorar?
¿Qué preguntas surgieron?	¿Qué nuevas ideas surgieron?



D. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

- 7.14. **Presentación de Resultados:** Para finalizar la intervención solicitada, la Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación elabora una presentación en Microsoft PowerPoint, para su presentación al órgano o unidad orgánica solicitante de ONP y/o Gerencia General que hayan solicitado la intervención.
- 7.15. **Informe de cierre de la intervención:** La Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación elabora un informe, mediante el cual da respuesta a la intervención solicitada. En esta se detalla la metodología aplicada, los hallazgos encontrados, propuestas de solución, testeos, resultados obtenidos y lo remite vía STD al órgano solicitante a través de la Gerencia General.
- 7.16. **Registro de intervenciones y resultados:** La Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación mantiene un registro de los resultados de las intervenciones y sus respectivos informes en un recurso compartido.

E. ACTIVACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROPUESTAS RESULTANTES

- 7.17. **Asesoramiento en implementación de proyectos de innovación:** La Unidad Funcional de Laboratorio de Innovación, a solicitud del área de la ONP o requerimiento de la Alta Dirección, asesora a las/los solicitantes para la implementación de los proyectos de innovación basados en sus informes, donde se contemplan los prototipos propuestos.



Anexo N° 01. Flujoograma de implementación de los proyectos de innovación

