



Resolución de Gerencia General

N° 313-2022-ONP/GG

**APRUEBA DIRECTIVA SOBRE LA FORMULACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EN LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN
PREVISIONAL**

Lima, 25 de noviembre de 2022

VISTOS:

El Informe N° 330-2022-ONP/OPG, del 9 de noviembre de 2022, de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión, y el Informe N° 708-2022-ONP/OAJ, del 16 de noviembre 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 denominada "Directiva sobre regulación de los dispositivos normativos en la Oficina de Normalización Previsional" con el objetivo de establecer lineamientos que regulen la elaboración y aprobación de dispositivos normativos que emita la Oficina de Normalización Previsional;

Que, mediante Resolución Jefatural N° 047-2022-ONP/JF, se aprueba la Matriz del rol del líder de la Oficina de Normalización Previsional (ONP), en el marco de la implementación de la herramienta Modelo de Excelencia en la Gestión para la Oficina de Normalización Previsional;

Que, el Modelo de Excelencia en la Gestión para la Oficina de Normalización Previsional considera siete criterios: i) Liderazgo, ii) Estrategia, iii) Clientes, iv) Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento, v) Personal, vi) Operaciones y vii) Resultados, siendo que, del diagnóstico realizado, se han identificado áreas de mejora en el criterio ii) Estrategia, las que representan una oportunidad de mejora en el proceso de planeamiento estratégico, encontrándose vinculada a la aprobación de la Directiva respecto a la formulación del Plan Estratégico Institucional en la Oficina de Normalización Previsional;

Que, en el marco de lo señalado en el considerando precedente, la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión, mediante Informe N° 330-2022-ONP/OPG, del 9 de noviembre de 2022, propone la aprobación de la Directiva sobre la formulación del Plan Estratégico Institucional en la Oficina de Normalización Previsional, indicando que se requiere contar con un dispositivo normativo de gestión que establezca los lineamientos que regule los aspectos vinculados con el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional al interior de la entidad, en el marco del Ciclo de Planeamiento Estratégico para la Mejora Continua, recogiendo disposiciones referidas a las tres primeras fases del Ciclo precitado, relacionadas con el conocimiento integral de la realidad, el futuro deseado y las políticas y planes coordinados;

Que, la Oficina de Asesoría Jurídica, mediante Informe N° 708-2022-ONP/OAJ, del 15 de noviembre de 2022, opina que resulta legalmente viable la aprobación de la propuesta de Directiva sobre la formulación del Plan Estratégico Institucional en la Oficina de Normalización Previsional, cuyo objeto es establecer los lineamientos para regular las acciones relacionadas con la formulación del Plan Estratégico Institucional en la entidad, en el marco de la 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;

Que, atendiendo a lo señalado en los informes técnico y legal detallados en los considerandos precedentes, corresponde aprobar la propuesta de Directiva sobre la formulación del Plan Estratégico Institucional en 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 sus 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, y conforme a 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;

SE RESUELVE:

Artículo 1. Aprobación de la Directiva

Apruébese la Directiva N°016-2022-ONP/GG, Directiva sobre la formulación del Plan Estratégico Institucional en la Oficina de Normalización Previsional, la que, en Anexo, forma parte integrante de la presente Resolución.



Resolución de Gerencia General

Artículo 2. Difusión

Dispónese que la presente Resolución y su Anexo sean puestos en conocimiento de las/los 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° 016-2022-ONP/GG

DIRECTIVA SOBRE LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EN LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL

I. PARTE GENERAL

1. OBJETO

La Directiva tiene como objeto establecer los lineamientos para regular las acciones relacionadas con la formulación del Plan Estratégico Institucional en la Oficina de Normalización Previsional.

2. ABREVIATURAS

AEI	:	Acción Estratégica Institucional
CEPLAN	:	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CPE	:	Comisión de Planeamiento Estratégico
MEF	:	Ministerio de Economía y Finanzas
OEI	:	Objetivo Estratégico Institucional
OGR	:	Oficina de Gestión de Riesgos
ONP	:	Oficina de Normalización Previsional
OPG	:	Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión
OPG.PL	:	Planeamiento y Evaluación de la Gestión
PEDN	:	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
PEI	:	Plan Estratégico Institucional
PESEM	:	Plan Estratégico Sectorial Multianual
PGG	:	Política General de Gobierno
POI	:	Plan Operativo Institucional

3. GLOSARIO

- 3.1. **Acción Estratégica Institucional:** Iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida por los OEI, las cuales se concretan en productos (bienes o servicios) que la entidad entrega a sus usuarios/os, tomando en cuenta sus competencias y funciones.
- 3.2. **Árbol lógico de preguntas:** Metodología que permite evaluar las posibilidades reales de éxito de una iniciativa. Implica preguntarse: ¿qué supuestos se están haciendo para que la hipótesis resulte válida? Si alguno de los supuestos es falso entonces la hipótesis es falsa.
- 3.3. **Benchmark:** Proceso de recopilar, comparar y analizar indicadores que permitan mejorar la gestión institucional. Incluye las comparaciones que pueden ser fuera del sector, siempre y cuando los procesos sean pertinentes para el aprendizaje de la entidad, y pueden ser nacionales, regionales y de clase mundial orientadas a la gestión previsional.

- 3.4. **Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua:** Está compuesto por cuatro fases:
- Fase 1: El conocimiento integral de la realidad.
 - Fase 2: El futuro deseado.
 - Fase 3: Políticas y planes coordinados.
 - Fase 4: El seguimiento y la evaluación de políticas y planes para la mejora continua.
- 3.5. **Comisión de Planeamiento Estratégico:** Instancia en la cual participan los/las funcionarias/os de la Alta Dirección, así como los/las servidores/as que están a cargo de los órganos de asesoramiento, resolutivo, de apoyo y de línea. El/la titular de la ONP conforma la comisión mediante un documento resolutivo y lidera dicha comisión, el/la Director/a General de la OPG actúa como Secretario Técnico.
- 3.6. **Función sustantiva:** Conjunto de acciones que desarrolla la entidad para cumplir con su misión y objetivos institucionales. Estas acciones derivan de las normas sustantivas de cada entidad y se ejercen a través de sus órganos de línea¹.
- 3.7. **Innovación:** Creación o modificación de un bien o servicio, también está referida a la co-creación de soluciones ágiles centrados en las necesidades y expectativas de los/las usuarios/as finales respecto a los servicios que reciben de la ONP. La innovación implica hacer cambios significativos y crear nuevo valor dando grandes saltos de desempeño en tiempos reducidos.
- 3.8. **Misión:** Define la razón de ser de la ONP en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación o la normativa que la reglamenta; considerando la población a la cual sirve y la manera particular como lo hace.
- 3.9. **Objetivo Estratégico Institucional:** Define los resultados que la ONP espera lograr en las condiciones de vida de la población a la que atiende y en sus condiciones internas en cumplimiento de sus funciones sustantivas o sus funciones de administración interna.
- 3.10. **Plan Estratégico Institucional:** Instrumento de gestión que identifica la estrategia de la ONP para lograr sus objetivos de política, en un periodo mínimo de tres años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve y cumplir con su misión. Contiene los OEI y las AEI que se formulan en el marco de las disposiciones establecidas por el ente rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).
- 3.11. **Proceso Operativo:** Procesos que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la ONP, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben.
- 3.12. **Puntos ciegos:** Información que no se está considerando en el planeamiento estratégico. Son identificados como oportunidad de mejora, y resultan claves para formular los planes de acción de manera efectiva.

¹ Anexo 1 - Glosario de Términos del Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, aprueba los Lineamientos de Organización del Estado.

3.13. **Riesgo inteligente:** Oportunidad con la que la ganancia potencial supera el daño o pérdida potencial para el éxito futuro de la ONP. Su identificación permite destrabar, desregular, simplificar los procesos o procedimientos de tal manera que el desempeño general de los órganos y unidad orgánica de la ONP sea ágil y eficiente. Su definición y alcance es distinto a los riesgos operacionales y financieros gestionados por la OGR.

4. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva son de cumplimiento para todos los órganos y unidad orgánica de la ONP.

5. RESPONSABILIDADES

- 5.1. La Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión es el órgano responsable de velar por el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la presente Directiva; así como de brindar el soporte y asistencia técnica en la aplicación metodológica del planeamiento institucional en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.
- 5.2. La Comisión de Planeamiento Estratégico es responsable de determinar el plan de trabajo para elaborar el PEI, priorizar los OEI y AEI, así como validar el documento PEI.
- 5.3. Los/las responsables de los órganos y unidad orgánica de la ONP son responsables de:
 - a. Participar en las reuniones que convoque la CPE.
 - b. Revisar la propuesta de los documentos que se elaboran durante la formulación del PEI.

6. BASE NORMATIVA

- 6.1. Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- 6.2. Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- 6.3. Reglamento de Organización y Funciones de la ONP, aprobado por Resolución Ministerial N° 174-2013-EF/10.
- 6.4. Mapa de Procesos de la Oficina de Normalización Previsional, aprobado por Resolución Jefatural N° 022-2021-ONP/JF.
- 6.5. Directiva N° 001-2021-ONP/JF, Directiva sobre regulación de los dispositivos normativos en la Oficina de Normalización Previsional, aprobada por Resolución Jefatural N° 018-2021-JEFATURA/ONP.
- 6.6. Guía para el Planeamiento Institucional, aprobada por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 033-2017-CEPLAN/PCD.



- 6.7. Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos, aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00015-2021-CEPLAN/PCD.

II. DISPOSICIONES NORMATIVAS

7. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- 7.1. **Fases que se consideran para la aplicación de Directiva:** En la presente Directiva, se consideran las disposiciones correspondientes a las tres primeras fases del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.

A. FASE 1: CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LA REALIDAD

- 7.2. **Conocimiento integral de la entidad:** La CPE como parte del conocimiento de la realidad en la cual actúa la ONP, para la elaboración del diagnóstico y análisis institucional considera lo siguiente:

- a. Identifica la población a la cual sirve con sus funciones sustantivas y cuya necesidad busca satisfacer.
- b. Identifica los servicios que entrega a distintos/as usuarios/as, analiza los servicios definidos en el Mapa de Procesos de la ONP, así como las brechas de atención en relación con la cobertura, calidad y satisfacción. Considerando para ello, los atributos o las características de los servicios (nivel de servicio) que brinda la ONP, a partir de las necesidades y oportunidades de la población identificada.
- c. Analiza el diseño y funcionamiento de los procesos operativos de la ONP que permiten la producción y entrega de los servicios, a fin de identificar posibles áreas de mejora.
- d. Analiza los procesos de soporte que apoyan transversalmente a los procesos operativos e identifica alternativas para optimizar su gestión orientada al cierre de las brechas de atención.
- e. Revisa estadísticas internas que permiten una evaluación del performance de la Institución, identificando oportunidades de mejora
- f. Identifica su capacidad operativa para cerrar las brechas identificadas, la cual está determinada por sus recursos físicos, financieros, humanos (número y competencias del personal), tecnológicos, etc.

B. FASE 2: EL FUTURO DESEADO

- 7.3. **Condiciones para formular el PEI:** La OPG revisa las condiciones para la formulación del PEI en la ONP y coordina con la Gerencia General para que se dé inicio al proceso. Las condiciones pueden ser:

- a. Vencimiento del periodo de vigencia.

- b. Cambios en la política institucional.
- c. Recomendación de la evaluación de resultados del PEI-POI.
- d. Otros que se consideren pertinentes.

7.4. **Plan de trabajo:** La CPE, a través de la OPG, elabora el plan de trabajo para la formulación del PEI, el cual debe contener como mínimo la siguiente estructura señalada en el Cuadro N° 1:

Cuadro N° 1: Estructura mínima del plan de trabajo para la formulación del PEI

N°	ACTIVIDAD	INICIO	FIN	RESPONSABLE	DÍAS
1	Propuesta del PEI			OPG.PL	
2	Revisión y conformidad de la propuesta del PEI (acta suscrita por la CPE)			Órganos y unidad orgánica de la ONP	
3	Envío de propuesta del PEI al MEF y conformidad			OPG.PL y MEF	
4	Envío de propuesta del PEI al CEPLAN y conformidad			OPG.PL y CEPLAN	
5	Registro del PEI en aplicativo CEPLAN			OPG.PL	
6	Informe sustento a la Gerencia General y proyecto de Resolución Jefatural			OPG.PL	
7	Aprobación del PEI			GG, OAJ y Jefatura	

7.5. **Futuro deseado:** La OPG revisa la visión de futuro en el PEDN vigente y la propuesta de imagen de futuro del Perú elaborada por el CEPLAN. Asimismo, identifica los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, a partir de los escenarios contextuales a nivel nacional y del análisis prospectivo que se haya efectuado a nivel sectorial en el PESEM.

7.6. **Resultados del futuro deseado y conocimiento integral de la entidad:** La OPG luego de analizar lo realizado hasta la fase 2 (incluyendo la fase 1), revisa los resultados y se envían en un informe a la Gerencia General, el cual debe adjuntar la propuesta del PEI.

C. FASE 3: POLÍTICAS Y PLANES COORDINADOS

7.7. **Contenido del PEI:** La propuesta del PEI debe contener información precisa sobre su diseño y las razones que lo sustentan. Para ello, la OPG en coordinación con la CPE ejecuta las siguientes acciones:

- a. Determina la misión de la entidad con respecto al futuro deseado. En caso corresponda, se modifica la misión vigente.
- b. Identifica los riesgos inteligentes que enfrenta la ONP en el planeamiento estratégico, para ello puede aplicarse las pautas señaladas en el Anexo N° 01.
- c. Identifica las oportunidades de innovación vinculadas a: i) procesos, ii) tecnológicas de información y comunicación, iii) normas legales, iv) riesgos, v) relacionamiento institucional, entre otras oportunidades.

Adicionalmente, pueden aplicarse las pautas para incorporar la innovación en el planeamiento estratégico señaladas en el Anexo N° 02.

- d. Analiza la información recopilada en la fase 2 para identificar todos los elementos que forman parte del PEI (OEI, AEI, indicadores)
- e. Propone la política institucional.
- f. Plantea los objetivos que permitan el cierre de las brechas identificadas en el corto, mediano y largo plazo, a través de la definición de los OEI y las AEI. Considerando, según corresponda, la aplicación de las pautas para evaluar la capacidad institucional para la implementación de estrategias señaladas en el Anexo N° 03 o para elaborar planes de acción de recursos humanos de contenido estratégico señaladas en el Anexo N° 04, según corresponda.

Cuando se requiera información estadística adicional, identifica los puntos ciegos en el levantamiento de información para el planeamiento estratégico institucional conforme a lo señalado en el Anexo N° 05.

- g. Se identifica la vinculación de los OEI y las AEI con la PGG.
- h. Se realiza la priorización para identificar la ruta estratégica.
- i. Se elabora la matriz de articulación entre el PESEM del Sector Economía y Finanzas y el PEI de la ONP.
- j. Se consolida la propuesta del PEI en la matriz del PEI (según lo señalado en el Anexo N° 06), que contiene los OEI y AEI, sus indicadores, línea de base y las metas anuales, así como las fichas técnicas de los indicadores.

7.8. De las actividades a realizar por los órganos y unidad orgánica: Los órganos y unidad orgánica, quienes forman parte de la CPE, proponen los indicadores de los OEI y las AEI, para ello analizan los indicadores de los servicios y de los procesos del Mapa de Procesos de la ONP e identifica cuáles contribuyen a la ejecución de las AEI y al logro de los OEI. Así también proponen las metas anuales y los incorporan en las fichas técnicas establecidas por CEPLAN. En los casos que corresponda, puede aplicarse las pautas para implementar *benchmarks* señaladas en el Anexo N° 07.

7.9. De las subsanación de observaciones a la propuesta de indicadores: Los órganos y unidad orgánica validan con la OPG si los indicadores cumplen con las características mínimas establecidas en la Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos. De encontrarse observaciones, estas son subsanadas por los órganos y unidad orgánica de la ONP.

7.10. Validación del PEI: La propuesta del PEI debe ser validada por la CPE, asimismo, debe contar con la validación en cuanto a su consistencia, coherencia y metodología aplicada, conforme a:

- a. **Validación de la Comisión de Planeamiento Estratégico:** La OPG convoca a sesión con la CPE, quien valida la propuesta del PEI y se incluye como acuerdo de sesión.
 - b. **Validación de consistencia y coherencia:** La ONP remite a través de oficio la propuesta del PEI a la Oficina General de Planificación y Presupuesto del MEF para la validación sobre su consistencia y coherencia con las políticas y planes bajo competencia del Sector Economía y Finanzas.
 - c. **Validación metodológica:** La OPG remite por correo electrónico al CEPLAN, el informe de validación del MEF con la propuesta del PEI para la validación metodológica.
- 7.11. **Registro:** La OPG registra la matriz del PEI (OEI y AEI e indicadores) en el aplicativo de CEPLAN.
- 7.12. **Aprobación del PEI:** Luego de contar con el informe de validación del MEF y del CEPLAN, así como del informe técnico emitido por la OPG, el/la Titular de la ONP aprueba el PEI mediante Resolución Jefatural.
- 7.13. **Publicación y difusión del PEI:** Aprobado el PEI, el/la Titular de la ONP dispone su publicación en el Portal de Transparencia Estándar. La Oficina de Relaciones Institucionales efectúa la difusión a todos/as los/las servidores/as de la ONP.

Anexo N° 01. Pautas para identificar los riesgos inteligentes en el planeamiento estratégico institucional

1. OBJETO

El presente documento tiene por objeto establecer las pautas que permitan identificar los principales riesgos inteligentes dentro del proceso de planeamiento estratégico de la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

2. DESARROLLO DE LAS PAUTAS

A continuación, se desarrollan las pautas a tener en cuenta por los órganos y unidad orgánica de la ONP para identificar los riesgos inteligentes durante la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI):

2.1. Definición de las bases de un concurso para identificar riesgos inteligentes

- a. La Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión (OPG) presenta las bases y lineamientos de evaluación del concurso, las cuales son validadas por la Oficina de Gestión de Riesgos (OGR). El concurso tiene por objetivo identificar oportunidades de mejora para destrabar, desregular, simplificar, tomar riesgos controlados que contribuyan a la eficiencia, agilidad y desempeño de los órganos y unidad orgánica de la ONP y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- b. Una vez validado las bases y lineamientos de evaluación, la OPG los remite a la Oficina de Recursos Humanos (ORH) para la preparación de los materiales audiovisuales para la difusión correspondiente.

2.2. Difusión del concurso para identificar riesgos inteligentes

- a. Los materiales audiovisuales sobre el concurso se difunden en los canales institucionales de la ONP, dentro de los cuales se solicita la inscripción de los/las servidores/as interesados/as en participar. La difusión está a cargo de la ORH y el seguimiento a los/las inscritos/as está a cargo de la OGR.
- b. Se conforma un jurado calificador, integrado por un/a representante de la Gerencia General, la Oficina de Gestión de Riesgos y la Oficina de Ingeniería de Procesos, quienes evalúan las iniciativas de mejora derivadas de los riesgos inteligentes identificados.

2.3. Ejecución del concurso para identificar riesgos inteligentes

- a. Con el apoyo operativo de la ORH, la OGR brinda capacitaciones sobre riesgos inteligentes a los órganos y unidad orgánica de la ONP y a los miembros del jurado calificador.
- b. Se da un tiempo prudencial para que los/las inscritos/as envíen sus iniciativas de mejora de los riesgos inteligentes identificados acorde a lo requerido en las bases del concurso y explicado en la capacitación. La OGR hace seguimiento a la recepción del envío de las iniciativas.



- c. Al cierre de la fecha de recepción, la OPG y la OGR revisan las iniciativas y proponen un ranking de éstas según los puntajes obtenidos en base a los criterios de evaluación.
- d. La propuesta de ranking y las puntuaciones son presentadas por la OPG al jurado calificador, el cual selecciona las mejores iniciativas.
- e. La ORH publica los nombres de las/os participantes ganadoras/es, cuyas iniciativas de mejora de los riesgos inteligentes fueron seleccionadas por el jurado calificador.

2.4. Incorporar iniciativas de mejora en el planeamiento estratégico

- a. La OPG consolida las iniciativas de mejora de los riesgos inteligentes identificados para incorporarlas como insumos de trabajo en la formulación del PEI.
- b. La Comisión de Planeamiento Estratégico (CPE) revisa las iniciativas de mejora de los riesgos inteligentes identificados que alcancen un nivel estratégico y las priorizan.
- c. La CPE realiza las gestiones necesarias con la finalidad de contar con los recursos para el funcionamiento de las iniciativas de mejora derivadas de los riesgos inteligentes identificados, en caso corresponda.

Anexo N° 02. Pautas para incorporar las oportunidades de innovación en el planeamiento estratégico institucional

1. OBJETO

El presente documento tiene por objeto establecer las pautas que permitan incorporar las oportunidades de innovación dentro del proceso de planeamiento estratégico de la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

2. DESARROLLO DE LAS PAUTAS

A continuación, se desarrollan las pautas a tener en cuenta por los órganos y unidad orgánica de la ONP para incorporar las oportunidades de innovación en la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI):

2.1. Revisión y análisis de indicadores estratégicos

- a. A partir de los indicadores estratégicos aprobados en el PEI vigente, la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de Gestión (OPG) presenta a la Comisión de Planeamiento Estratégico (CPE) los resultados obtenidos de los indicadores.
- b. En virtud de los resultados obtenidos y de las proyecciones que se plantee en la CPE, la OPG coordina con los órganos y unidad orgánica de la ONP involucradas para evaluar los factores que influyeron en los resultados.

2.2. Identificación de brechas significativas

- a. Recopilada la información de los indicadores estratégicos y sus proyecciones, la CPE, bajo el liderazgo de la Alta Dirección y acompañado de la OPG y de la Unidad Funcional del Laboratorio de Innovación, identifica las brechas significativas existentes entre lo deseado y obtenido.

2.3. Definición de proyectos de innovación

- a. La CPE identifica los órganos y unidad orgánica de la ONP responsable de cerrar la brecha significativa, en coordinación con la Unidad Funcional del Laboratorio de Innovación.
- b. Los órganos y unidad orgánica de la ONP responsables de atender las brechas cuentan con el acompañamiento y coordinación de la Unidad Funcional del Laboratorio de Innovación y de otro órgano o unidad orgánica vinculada a la brecha identificada, en caso corresponda, para la identificación del problema público. En ese sentido, presentan una propuesta de proyecto de innovación que responda al cierre de la brecha asignada a partir de la identificación del problema público y desafío público, y estiman el impacto en el PEI.
- c. Los proyectos de innovación son presentados a la CPE para recibir la retroalimentación y mejorarlos en caso corresponda.
- d. Finalmente, la CPE selecciona los proyectos de innovación, los cuales se plantean como acciones estratégicas institucionales del PEI, de tal manera

que se garantice el financiamiento para su ejecución y sea asignado al Laboratorio de Innovación para su posterior desarrollo.

Anexo N° 03. Pautas para evaluar la capacidad institucional para la implementación de estrategias en el planeamiento estratégico

1. OBJETO

El presente documento tiene por objeto establecer las pautas que permitan la evaluación de la capacidad institucional dentro del proceso de planeamiento estratégico de la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

2. DESARROLLO DE LAS PAUTAS

A continuación, se desarrollan las pautas a tener en cuenta por los órganos y unidad orgánica de la ONP para evaluar la capacidad institucional durante la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI):

2.1. Análisis sobre las Acciones Estratégicas Institucionales

- a. A partir de las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) definidas, la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión (OPG) explica en la Comisión de Planeamiento Estratégico (CPE) en qué consiste la implementación de la metodología a utilizarse.
- b. Para la moderación respecto a la implementación de la metodología, la cual se puede desarrollar en un taller, la OPG considera las siguientes preguntas (también puede apoyarse de la Tabla N° 01):
 - i. ¿Cuál es la acción estratégica institucional propuesta?
 - ii. ¿Cuáles son los hitos claves de la acción estratégica institucional propuesta?
 - iii. ¿Cómo se puede implementar cada acción estratégica institucional? (hipótesis)
 - iv. ¿Qué supuestos deben darse para lograr la hipótesis?
 - v. Respecto a los supuestos identificados, ¿es verdadera o falsa?

Tabla N° 01. Matriz del árbol lógico de preguntas

¿Cuál es la acción estratégica institucional propuesta?	¿Cuáles son los hitos claves de la acción estratégica institucional propuesta?	¿Cómo se puede implementar cada acción estratégica institucional? (hipótesis)	¿Qué supuestos deben darse para lograr la hipótesis?	Respecto a los supuestos identificados, ¿es verdadera o falsa?



2.2. Validación, replanteamiento o descarte de las AEI

A partir de las respuestas a la pregunta: ¿las hipótesis son verdaderas o falsas?, se procede de la siguiente manera:

- a. En caso la AEI cuente con todos o algunos de sus supuestos falsos, entonces:
 - i. Primero, se replantea los supuestos, se analiza nuevamente para determinar si son falsas o verdaderas. En caso persistan los falsos, pasar al siguiente paso.
 - ii. Segundo, debe replantearse la (s) hipótesis, se analiza nuevamente para determinar si son falsas o verdaderas. En caso persistan los falsos, pasar al siguiente paso.
 - iii. Tercero, se replantea los hitos claves, se analiza nuevamente para determinar si son falsas o verdaderas. En caso persistan los falsos, pasar al siguiente paso.
 - iv. Cuarto, debe replantearse o descartar la AEI.
- b. En caso la AEI, cuente con todos los supuestos verdaderos, entonces:
 - i. Se puede considerar la AEI como viable y/o factible respecto a la capacidad institucional para implementarla.

2.3. Presentación de las AEI validadas

La OPG presenta a la CPE la lista de las AEI consideradas como viables y/o factibles, producto de la aplicación de la metodología.

Anexo N° 04. Pautas para elaborar planes de acción de recursos humanos de contenido estratégico

1. OBJETO

El presente documento tiene por objeto establecer las pautas que permitan la elaboración de planes de acción de recursos humanos de contenido estratégico dentro del proceso de planeamiento estratégico de la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

2. DESARROLLO DE LAS PAUTAS

A continuación, se desarrollan las pautas a tener en cuenta por la Oficina de Recursos Humanos (ORH) para elaborar planes de acción de recursos humanos de contenido estratégico durante la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI):

2.1. Identificación del plan de acción de recursos humanos

- a. A partir de las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) se identifica el plan o planes de acción de recursos humanos de contenido estratégico².
- b. Para ello, la ORH formula la siguiente pregunta: ¿Qué plan o planes de acción se requiere para abordar el desarrollo de determinadas capacidades claves en el personal, indispensables para que contribuyan al logro de los objetivos del plan estratégico institucional?

2.2. Listado de las posibles iniciativas y elección

- a. Con las respuestas a dicha pregunta, la ORH elabora un listado de posibles iniciativas.
- b. La ORH tabula y pondera las iniciativas identificadas y de acuerdo con la ponderación, elige una o dos iniciativas, según corresponda.

2.3. Aplicación del árbol lógico de preguntas

- a. En base a las iniciativas identificadas la ORH aplica una metodología de árbol lógico con la finalidad de garantizar la viabilidad del plan o planes elegidos, considerando las siguientes preguntas (también puede apoyarse de la Tabla N° 01), a modo de ejemplo se muestra el Gráfico N° 01:
 - i. ¿Cuál es la acción estratégica institucional propuesta?
 - ii. ¿Cuáles son los hitos claves de la acción estratégica institucional propuesta?
 - iii. ¿Cómo se puede implementar cada acción estratégica institucional? (hipótesis)
 - iv. ¿Qué supuestos deben darse para lograr la hipótesis?
 - v. Respecto a los supuestos identificados, ¿es verdadera o falsa?

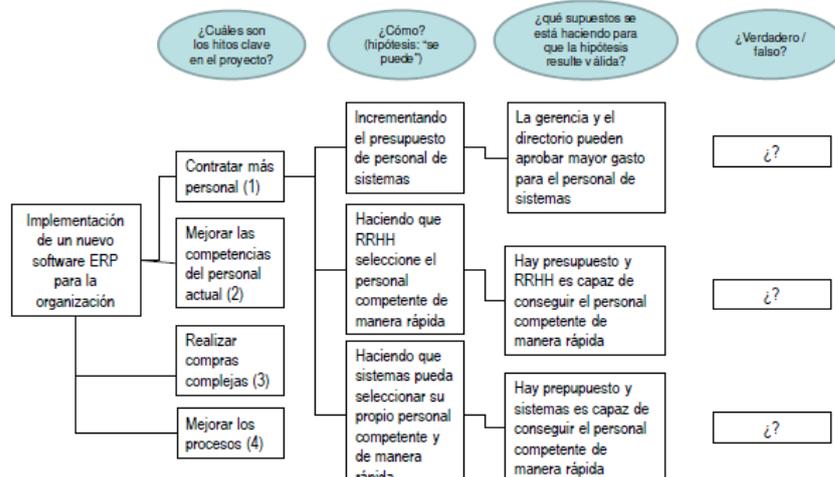
² El plan o planes de acción también se encuentran alineados con las políticas y lineamientos establecidos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR.



Tabla N° 01. Matriz del árbol de preguntas

¿Cuál es la acción estratégica institucional propuesta?	¿Cuáles son los hitos claves de la acción estratégica institucional propuesta?	¿Cómo se puede implementar cada acción estratégica institucional? (hipótesis)	¿Qué supuestos deben darse para lograr la hipótesis?	Respecto a los supuestos identificados, ¿es verdadera o falsa?

Gráfico N° 01: Ejemplo para la aplicación de la Matriz del árbol de preguntas



2.4. Incorporación de la iniciativa con mayor viabilidad

La ORH presenta a la Comisión de Planeamiento Estratégico el plan o planes de acción de recursos humanos elegidos a considerarse en la formulación del PEI.



Anexo N° 05. Pautas para identificar los puntos ciegos en el levantamiento de información para el planeamiento estratégico institucional

1. OBJETO

El presente documento tiene por objeto establecer las pautas que permitan identificar los puntos ciegos en el levantamiento de información dentro del proceso de planeamiento estratégico de la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

2. DESARROLLO DE LAS PAUTAS

A continuación, se desarrollan las pautas a tener en cuenta por los órganos y unidad orgánica de la ONP para identificar los puntos ciegos durante la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI):

2.1. Definición de las preguntas para identificar puntos ciegos

- a. La Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión (OPG) en coordinación con la Alta Dirección, conforma un equipo de trabajo con la finalidad de identificar los puntos ciegos en el levantamiento de información.
- b. El equipo de trabajo prepara un conjunto de preguntas para asegurar que se cuente con la información necesaria y con base sólida para la toma de decisiones estratégicas, tanto interna como externa a la ONP. Se sugiere las siguientes preguntas:
 - i. ¿Qué temas como mínimo, tanto internos como externos a la ONP, resultan indispensables y deben ser analizados con detalle en el proceso de planeamiento estratégico?
 - ii. ¿Qué datos e información propias de la ONP, respecto al desempeño pasado y actual, son indispensables para realizar el análisis estratégico?
 - iii. ¿Qué datos e información de otras organizaciones similares o pertinentes, incluidas las consideradas a nivel mundial, resultan indispensables para realizar el análisis estratégico?
 - iv. ¿Qué hechos relevantes que ocurrieron recientemente pueden tener un impacto importante en la gestión institucional?

2.2. Preparación de la información

- a. La OPG recopila y sistematiza las respuestas y las presenta a la Comisión de Planeamiento Estratégico para definir la información que deba prepararse.
- b. Según lo definido por la Comisión de Planeamiento Estratégico, el equipo de trabajo prepara la información, la cual puede presentarse en una lista de datos, de hechos relevantes, según corresponda, los cuales deben sustentarse con las evidencias pertinentes (fuente de los datos, gráficas y tablas de datos, entre otros).



2.3. Presentación de la información

- a. Cuando se tenga la información preparada, el equipo de trabajo, a través de la OPG, envía la información levantada a la Comisión de Planeamiento Estratégico con la finalidad de:
 - i. Validar la información, los datos, temas y hechos identificados.
 - ii. Proponer información adicional a ser tomada en cuenta.
- b. Finalmente, la información validada y/o complementada es presentada a la Comisión de Planeamiento Estratégico. Dicha presentación es un insumo relevante para el análisis y definición de metas de los indicadores del PEI.



Anexo N° 06. Matriz del Plan Estratégico Institucional

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL / ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL		NOMBRE DEL INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	LÍNEA DE BASE		VALOR ACTUAL		LOGROS ESPERADOS EN EL PERIODO DEL PLAN			ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA RESPONSABLE DEL INDICADOR
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN			VALOR	AÑO	VALOR	AÑO	Año t	Año t+1	Año t+2	
OEI.01											
ACCIÓN ESTRATÉGICA DEL OEI.01											
AEI.01.01											
AEI.01.02											
AEI.01.03											
OEI.02											
ACCIÓN ESTRATÉGICA DEL OEI.02											
AEI.02.01											
AEI.02.02											
AEI.02.03											
OEI.03											
ACCIÓN ESTRATÉGICA DEL OEI.03											
AEI.03.01											
AEI.03.02											
AEI.03.03											
OEI.03											
ACCIÓN ESTRATÉGICA DEL OEI.04											
AEI.04.01											
AEI.04.02											
AEI.04.03											

Anexo N° 07. Pautas para implementar benchmarks para los indicadores de gestión del planeamiento estratégico

1. OBJETO

El presente documento tiene por objeto establecer las pautas que permitan implementar el benchmarking en los indicadores de gestión dentro del proceso de planeamiento estratégico de la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

2. DESARROLLO DE LAS PAUTAS

A continuación, se desarrollan las pautas a tener en cuenta por los órganos y unidad orgánica de la ONP para implementar benchmarks en los indicadores de gestión durante la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI):

2.1. Identificación del benchmarks de los indicadores estratégicos

- a. La Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión (OPG) presenta a la Comisión de Planeamiento Estratégico la relación de indicadores priorizados en la formulación del PEI.
- b. A partir de los indicadores establecidos en la formulación del PEI la Comisión de Planeamiento Estratégico elige los indicadores sobre los cuales se debe implementar benchmarking, puede realizar ajustes o sugerencias según corresponda.

2.2. Preparación de la información de los benchmarks

- a. En base a la elección validada anteriormente, la OPG junto con los órganos y unidad orgánica de la ONP, que la Comisión de Planeamiento Estratégico considere pertinente, aplican el benchmarking de los indicadores estratégicos, para ello pueden utilizar el formato señalado en la Tabla N° 01.

Tabla N° 01. Identificación de los benchmarks a trabajar

N°	Indicador	Comparación o benchmark	Sustento de la elección de la comparación	Estrategia para recopilar la información

2.3. Presentación de la información de los benchmarks

- a. Cuando se tenga la información preparada de los benchmarks, la OPG la presenta a la Comisión de Planeamiento Estratégico para su validación.

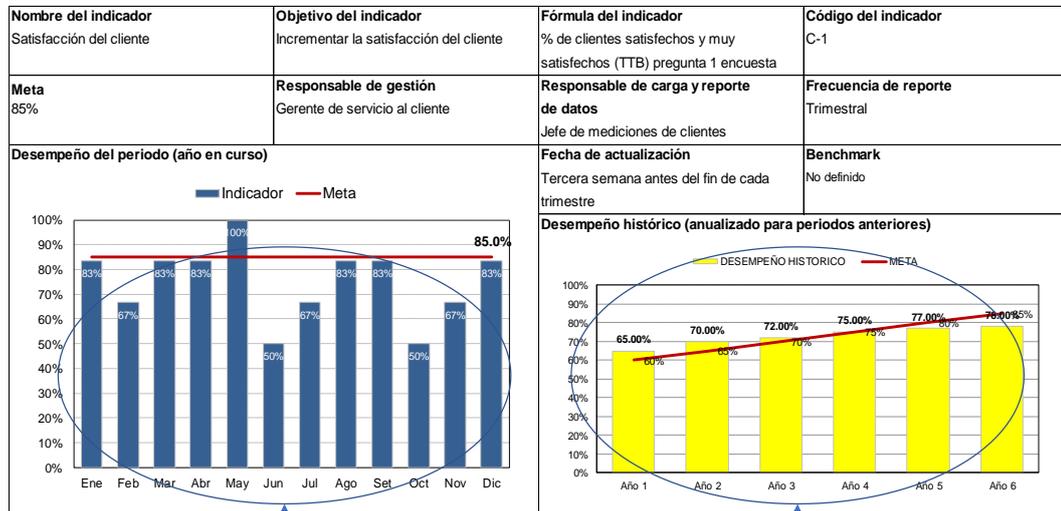
2.4. Seguimiento a los indicadores priorizados para benchmarks

- a. Una vez validada la información de los indicadores para los cuales se deben trabajar benchmarking, la OPG procede a implementar las mediciones haciendo uso de los formatos apropiados para representar la ficha y los



gráficos de cada indicador identificado. Puede utilizarse un formato similar al que se presenta en el Gráfico N° 01:

Gráfico N° 01. Ficha interna de indicadores



- b. Los gráficos de los indicadores representan al dato del indicador en barras y las comparaciones (benchmarks) en líneas.
- c. Se debe considerar que la carga de datos de benchmark puede tomar algún tiempo por lo que los datos que se vayan generando en el tiempo pueden servir también para la revisión de los indicadores en los sucesivos procesos de formulación del PEI.