



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE CULTURA ORGANIZACIONAL  
BASADO EN VALORES QUE PERMITA UN EFECTIVO PROCESO DE  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA ENTIDAD DEL ESTADO**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por:**

**Sra. Rosa Luz Guerrero Terán  
Sr. Jenssen Sergio Jauregui Huallpamaita**

**Asesor: Profesor César Rovegno Ornano**

**[0000-0003-2557-7474](tel:0000-0003-2557-7474)**

**Lima, marzo de 2022**

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a nuestro compañero y amigo querido Homero Díaz  
Sánchez.

## **Agradecimiento**

A nuestras familias, por su paciencia y apoyo en este camino de aprendizaje, y a nuestro asesor, por su guía y por incentivarnos continuamente en el camino de la investigación.

## Resumen

La presente investigación propone efectivizar el proceso de transformación digital dentro de una entidad estatal, el cual aporta nuevas formas de cómo afrontar este tipo de procedimiento, complicado para las entidades estatales porque gran parte de su personal está ligado a la forma o metodología de trabajo tradicional, lo que dificulta mucho la digitalización, por lo que se ha visto necesario cambiar el modelo de cultura organizacional para que se acoplen a la transformación digital.

De tal forma, este trabajo tuvo como principal objetivo proponer un plan de cultura organizacional basado en valores que permita un efectivo proceso de transformación digital en una entidad pública del Perú, el cual se logró mediante un análisis de los valores de la cultura organizacional establecidos en la guía para la gestión del proceso de cultura organizacional en el marco de lo establecido por la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR).

De igual forma, se tuvieron que identificar los tipos de cultura organizacional presentes en la entidad basados en los valores de Hartl y Hess (H&H), para luego finalmente diseñar un plan de cultura organizacional en el marco de un proceso de transformación digital y en concordancia con la normativa de la Ley SERVIR.

La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de nivel descriptivo y, asimismo, de carácter transversal, dado que estos estudios se realizan durante un momento dado.

Los resultados de la investigación se hallaron mediante la aplicación de una encuesta y una entrevista, y permitieron elaborar un plan de cultura organizacional que consienta un efectivo proceso de transformación digital en la entidad del Estado, tomando los lineamientos de SERVIR como también los valores mencionados de H&H.

**Palabras clave:** Plan de gobierno digital; Plan de cultura organizacional en entidades públicas; Transformación digital en entidades públicas; Lineamientos de una cultura organizacional en el Estado peruano; y Valores según Hartl y Hess.

## Abstract

This research proposes to make effective the process of digital transformation within a state entity, which provides new ways of how to deal with this type of procedure, complicated for state entities because much of its staff is linked to the traditional way or methodology of work, which makes digitization very difficult, so it has been necessary to change the model of organizational culture to be coupled to the digital transformation. Thus, the main objective of this work was to propose an organizational culture plan based on values that allows an effective digital transformation process in a public entity in Peru, which was achieved through an analysis of the values of the organizational culture established in the guide for the management of the organizational culture process in the framework established by the National Authority of Civil Service (SERVIR). Similarly, it was necessary to identify the types of organizational culture present in the entity based on the values of Hartl and Hess (H&H), to finally design an organizational culture plan within the framework of a digital transformation process and in accordance with the regulations of the SERVIR Law. The methodology used was quantitative approach, with a non-experimental design of descriptive level and, also, of cross-sectional nature, since these studies are conducted during a given time. The results of the research were found through the application of a survey and an interview, and allowed the elaboration of an organizational culture plan that allows an effective digital transformation process in the State entity, taking SERVIR's guidelines as well as H&H's values mentioned above.

**Keywords:** Digital government plan; Organizational culture plan in public entities; Digital transformation in public entities; Guidelines for an organizational culture in the Peruvian state; Values according to Hartl and Hess.

## Tabla de contenidos

|   |     |
|---|-----|
| Dedicatoria.....  | ii  |
| Agradecimiento.....   | iii |
| Resumen .....   | iv  |
| Abstract .....  | vi  |
| Tabla de contenidos .....   | vii |
| Índice de tablas .....  | x   |
| Índice de figuras.....  | xii |
| Capítulo 1. Introducción.....   | 1   |
| 1.1. Identificación de los retos en el campo de la gestión de personas..... | 1   |
| 1.2. Alcance.....   | 1   |
| 1.3. Objetivo general y objetivos específicos.....                          | 2   |
| 1.3.1. Objetivo general.....  | 2   |
| 1.3.2. Objetivos específicos .....  | 2   |
| 1.4. Importancia de la investigación.....                                   | 2   |
| 1.5. Metodología a aplicar.....   | 3   |
| Capítulo 2. Marco teórico.....  | 5   |
| 2.1. Análisis de modelos .....  | 5   |
| 2.1.1. Recursos humanos en el Estado.....                                   | 5   |
| 2.1.2. Cultura organizacional. ....   | 8   |
| 2.2. Importancia de la aplicación del tema de estudio .....                 | 19  |
| 2.3. Ventajas y beneficios comparativos.....                                | 19  |
| 2.4. Modelo elegido .....   | 19  |

|   |    |
|---|----|
| Capítulo 3. Visión, misión y valores .....                          | 23 |
| 3.1. Visión de la organización .....                                | 23 |
| 3.2. Misión de la organización .....                                | 23 |
| 3.3. Valores y creencias de la organización .....                   | 23 |
| 3.4. Objetivos a largo plazo.....                                   | 24 |
| Capítulo 4. Análisis y diagnóstico situacional.....                 | 25 |
| 4.1. Análisis del macroentorno (Análisis PESTEG).....               | 25 |
| 4.1.1. Entorno político .....                                       | 25 |
| 4.1.2. Entorno económico .....                                      | 26 |
| 4.1.3. Entorno social.....  | 26 |
| 4.1.4. Entorno tecnológico .....                                    | 27 |
| 4.1.5. Entorno ecológico .....                                      | 27 |
| 4.1.6. Entorno global .....   | 28 |
| 4.2. Análisis del microentorno .....                                | 29 |
| 4.2.1. Identificación, características y evolución del sector ..... | 29 |
| 4.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....                    | 30 |
| 4.2.3. Modelo de planeamiento estratégico de la empresa .....       | 31 |
| 4.2.4. Modelo de gestión de personas de la empresa.....             | 31 |
| Capítulo 5. Análisis interno de la organización.....                | 34 |
| 5.1. Modelo del negocio de la empresa: CANVAS.....                  | 34 |
| 5.2. Cadena de valor .....  | 35 |
| 5.3. Ventaja competitiva y fuentes de ventaja.....                  | 36 |
| 5.4. Estructura organizacional .....                                | 37 |
| 5.5. Área de desarrollo humano organizacional .....                 | 38 |

|   |     |
|---|-----|
| Capítulo 6. Estudio de campo .....  | 39  |
| 6.1. Objetivos de la asesoría.....  | 39  |
| 6.2. Metodología.....   | 39  |
| 6.3. Investigación de temas claves en gestión de personas .....                               | 40  |
| Capítulo 7. Formulación de la estrategia de gestión de personas .....                         | 56  |
| 7.1. FODA de la empresa.....  | 56  |
| 7.2. Objetivos del plan propuesto .....   | 59  |
| 7.3. Estrategias propuestas .....   | 59  |
| Capítulo 8. Adaptación al modelo de una entidad del Estado .....                              | 66  |
| 8.1. Estructura organizacional .....  | 67  |
| 8.2. Procesos claves .....  | 72  |
| Capítulo 9. Evaluación social del proyecto .....  | 74  |
| Capítulo 10. Conclusiones y recomendaciones .....   | 75  |
| 10.1. Conclusiones .....  | 75  |
| 10.2. Recomendaciones.....  | 76  |
| Referencias .....   | 78  |
| Apéndice 1. Encuesta de cultura organizacional en base a valores de transformación digital .. | 877 |
| Apéndice 2. Entrevista aplicada al área de OEL (órganos en línea).....                        | 888 |
| Apéndice 3. Entrevista aplicada al área de URH (Unidad de Gestión de Recursos Humanos) ...    | 899 |
| Apéndice 4. Entrevista aplicada al área de OTI (Oficina de Tecnología de Información) ...     | 900 |
| Apéndice 5. Actas de validación de la encuesta .....  | 911 |

## Índice de tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. <i>Elemento cultural: Valores</i> .....  | 14 |
| Tabla 2. <i>Plan de acción de cultura organizacional</i> .....                            | 14 |
| Tabla 3. <i>Modelo estratégico de OEFA</i> .....  | 31 |
| Tabla 4. <i>Modelo del negocio de la empresa: CANVAS</i> .....                            | 34 |
| Tabla 5. <i>Cadena de valor</i> .....   | 35 |
| Tabla 6. <i>Análisis VRIO</i> .....   | 36 |
| Tabla 7. <i>Apertura al cambio</i> .....  | 40 |
| Tabla 8. <i>Centrada en el usuario</i> .....  | 41 |
| Tabla 9. <i>Innovación</i> .....  | 42 |
| Tabla 10. <i>Agilidad</i> .....   | 42 |
| Tabla 11. <i>Voluntad de aprender</i> .....   | 43 |
| Tabla 12. <i>Confianza</i> .....  | 44 |
| Tabla 13. <i>Emprendimiento</i> .....   | 45 |
| Tabla 14. <i>Tolerancia al fracaso</i> .....  | 45 |
| Tabla 15. <i>Comunicación</i> .....   | 46 |
| Tabla 16. <i>Afinidad de riesgo</i> .....   | 47 |
| Tabla 17. <i>Participación</i> .....  | 48 |
| Tabla 18. <i>Cooperación</i> .....  | 48 |
| Tabla 19. <i>Cultura organizacional basada en valores de transformación digital</i> ..... | 49 |
| Tabla 20. <i>Conglomerado de entrevistas</i> .....  | 51 |
| Tabla 21. <i>Análisis externo</i> .....   | 56 |
| Tabla 22. <i>Matriz EFE</i> .....   | 57 |
| Tabla 23. <i>Análisis interno</i> .....   | 58 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 24. <i>Matriz EFI</i> .....  | 58 |
| Tabla 25. <i>Cronograma de actividades</i> .....                                   | 60 |
| Tabla 26. <i>Cultura organizacional que se desea en OEFA</i> .....                 | 61 |
| Tabla 27. <i>Características de la cultura organizacional existente</i> .....      | 62 |
| Tabla 28. <i>Plan de trabajo para la mejora de la cultura organizacional</i> ..... | 63 |
| Tabla 29. <i>Cumplimiento del plan de trabajo</i> .....                            | 64 |
| Tabla 30. <i>Nivel de efectividad del modelo aplicado</i> .....                    | 65 |
| Tabla 31. <i>Modelo para el valor agilidad</i> .....                               | 70 |
| Tabla 32. <i>Modelo para el valor tolerancia al fracaso</i> .....                  | 70 |
| Tabla 33. <i>Modelo para el valor afinidad al riesgo</i> .....                     | 71 |
| Tabla 34. <i>Modelo para el valor de cooperación</i> .....                         | 71 |
| Tabla 35. <i>Presupuesto</i> .....   | 73 |

## Índice de figuras

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 1. Procesos del SAGTH – Directiva 002-2014.</i> .....                             | 6  |
| <i>Figura 2. Cinco fuerzas de Porter.</i> .....   | 30 |
| <i>Figura 3. Estructura organizacional interna de OEFA.</i> .....                           | 37 |
| <i>Figura 4. Área de desarrollo humano organizacional.</i> .....                            | 38 |
| <i>Figura 5. Apertura al cambio.</i> .....  | 40 |
| <i>Figura 6. Centrada en el usuario.</i> .....  | 41 |
| <i>Figura 7. Innovación.</i> .....  | 42 |
| <i>Figura 8. Agilidad.</i> .....  | 43 |
| <i>Figura 9. Voluntad de aprender.</i> .....  | 43 |
| <i>Figura 10. Confianza.</i> .....  | 44 |
| <i>Figura 11. Emprendimiento.</i> .....   | 45 |
| <i>Figura 12. Tolerancia al fracaso.</i> .....  | 46 |
| <i>Figura 13. Comunicación.</i> .....   | 46 |
| <i>Figura 14. Afinidad de riesgo.</i> .....   | 47 |
| <i>Figura 15. Participación.</i> .....  | 48 |
| <i>Figura 16. Cooperación</i> .....   | 49 |
| <i>Figura 17. Cultura organizacional basada en valores de transformación digital.</i> ..... | 49 |
| <i>Figura 18. Elementos que inciden dentro de la cultura organizacional.</i> .....          | 61 |
| <i>Figura 19. Modelo general del estudio.</i> .....   | 67 |
| <i>Figura 20. Estructura organizacional para la gestión de recursos humanos.</i> .....      | 68 |
| <i>Figura 21. Modelo de cultura organizacional.</i> .....                                   | 69 |
| <i>Figura 22. Procesos claves.</i> .....  | 72 |

## **Capítulo 1. Introducción**

### **1.1. Identificación de los retos en el campo de la gestión de personas**

Los retos que presenta la presente investigación están enmarcados en el diseño de un plan de cultura organizacional basado en valores, los que permitan una adecuada transformación digital de una entidad pública del Perú. Esta investigación se enmarca dentro del proceso de vinculación del Perú con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); para ello, en septiembre de 2018 el Ejecutivo aprueba la Ley del Gobierno Digital. Es así como todas las organizaciones públicas se ven en la necesidad de crear e implementar un plan de gobierno digital (PDG) que permita la modernización del Estado.

Las estrategias de implementación del gobierno digital en las entidades públicas están destinadas a desarrollar la digitalización de servicios públicos y procesos e información de la entidad haciendo uso intensivo de las tecnologías digitales y la innovación dirigida por datos, a fin de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, tal como el acceso a la información y cambios en el entorno. Siendo la cultura de las organizaciones una de las principales atenuantes hacia el logro de los objetivos, es así que se concibe que se puede encontrar resistencia de parte de los colaboradores a la implementación de este plan, la que representa un reto institucional para que este proceso de transformación digital tenga los resultados esperados; basado en ello, la propuesta de este trabajo ayuda identificar cuáles son los valores que se necesitan fomentar dentro de una cultura organizacional para lograr una efectiva transformación digital.

### **1.2. Alcance**

Se realizará un plan cultura organizacional basado en los valores que permiten un efectivo proceso de transformación digital, el que abarca características que van abordando los grupos de interés tanto internos como externos de la entidad. El alcance enmarca un

periodo de un año, efectivo acorde a los lineamientos específicos de la entidad, Asimismo, se espera que el trabajo de investigación pueda ser considerado como una buena práctica pública. Esta propuesta podrá contribuir a generación de lineamientos bases para que una entidad del Estado con sus características clásicas naturales de la realidad del Perú 2020, puedan estar a la vanguardia de las exigencias de esta nueva generación.

### **1.3. Objetivo general y objetivos específicos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Proponer un plan de cultura organizacional basado en valores que permita un efectivo proceso de transformación digital en una entidad pública del Perú.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Analizar la metodología incluida en la Guía para la Gestión del Proceso de Cultura Organizacional según lo establecido por la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) para la implementación de un plan de cultura organizacional.

Identificar los valores presentes en la entidad con base en el modelo que será elegido como marco de esta investigación.

Diseñar un plan de cultura organizacional basado en valores en concordancia con la normativa de la Ley SERVIR, basado en el estudio de H&H.

### **1.4. Importancia de la investigación**

La investigación presente va a permitir generar un constructo de conocimiento que beneficie a una entidad pública, cuya misión es promover el cumplimiento de las obligaciones ambientales en los agentes económicos y contribuyendo con el desarrollo sostenible del país, logrando afectar positivamente a la sociedad peruana; además, su contextualización se enmarca en el proceso científico y puede ser utilizado como buena práctica pública para otras entidades estatales. Asimismo, es preciso reconocer que el instrumento utilizado para el diagnóstico situacional de esta investigación, será un aporte

significativo para las ciencias prácticas en la gestión del talento humano del sector público.

Permitirá alinear la concordancia de la gestión del talento humano de la entidad pública, con los subsistemas de recursos humanos que plantea el ente rector en recursos humanos del sector público (SERVIR). Asimismo, los resultados finales de la investigación, cobrarán importancia en su planificación estratégica de la entidad pública, generando así lineamientos claros que la Alta Dirección debe tomar en cuenta para el desarrollo de actividades.

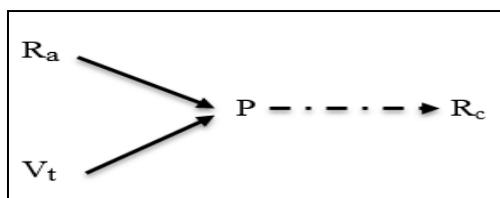
### **1.5. Metodología a aplicar**

El presente estudio es una investigación cuantitativa. Según lo que plantea Walliman (2011), este tipo de estudios aborda un proceso sistemático para la descripción y comprensión de la realidad, añaden Kerlinger y Lee (2002) que estos enfoques se valen de la recopilación de información a través de análisis estadísticos para poder analizar la realidad que suscita la investigación.

En la investigación se utilizó la metodología cuantitativa debido a que se busca cuantificar la opinión de los colaboradores de una entidad del Estado respecto a la cultura organizacional basado en valores y la transformación digital, de tal manera que permita evaluar y comparar con otros estudios, aplicando para ello instrumentos cuantitativos como la encuesta elaborada en escala Likert y en función a ello realizar la propuesta.

La investigación tiene un nivel descriptivo, puesto que busca analizar y caracterizar las partes de la realidad (Edmonds & Kennedy, 2017). Asimismo, aborda un nivel propositivo, puesto que según lo mencionado por Juárez (2014), se describió la realidad en la que está inmersa la organización para dar una solución a la problemática, esto con la finalidad de elaborar un plan de cultura organizacional basado en valores que permita un efectivo proceso de transformación digital en la entidad estudiada. De la misma forma, es de carácter transversal, dado que, según lo estipulado por Kumar (2011), estos estudios se realizan

durante un momento dado. Como lo menciona Baimyrzaeva (2018), la información se recoge solo durante ese momento en el tiempo.



Ra: Realidad actual

Vt: Variable teórica

P: Propuesta

Rc: Realidad cambiante

Ra: Estado de digitalización de una entidad del Estado

Vt: Teoría de cultura organizacional para entidades públicas (Hartl & Hess, 2017).

P: Modelo de cultura organizacional

Rc: Transformación digital

Se puede dar como conclusión con respecto al apartado de introducción, que se ha realizado un énfasis de la investigación general, es decir, solo se han tratado los puntos que abarcó el estudio, como un preámbulo antes de desarrollar el trabajo. Se pudo identificar o contextualizar el ámbito de estudio, el alcance que este tendrá, el planteamiento de objetivos, la importancia de la elaboración del presente trabajo y, finalmente, la metodología que se empleó.

## **Capítulo 2. Marco teórico**

### **2.1. Análisis de modelos**

#### **2.1.1. Recursos humanos en el Estado**

De acuerdo con la teoría de Mintzberg, las organizaciones existen para lograr los objetivos, estos objetivos se dividen en tareas como base para los trabajos. Los trabajos se agrupan en áreas. El término estructura organizativa se refiere a la configuración formal entre individuos y grupos con respecto a la asignación de tareas, responsabilidades y autoridad dentro de la organización. La estrategia de una organización tiende a influir en su estructura. Sugiere que la estrategia determina indirectamente variables como las tareas, la tecnología y los entornos de la organización, y cada uno de estos influye en la estructura de la organización. (Lunenburg, 2015).

La gestión de recursos humanos es definida por Javed, Anas, Abbas y Khan (2017) como un fundamento de vital importancia para una administración asertiva, se refiere a la capacidad intrínseca de la organización y es considerado como una condición indispensable para resaltar a nivel de una competitividad sostenida. A su vez, debe considerarse la gestión en recursos humanos (GRH) como una táctica completa y congruente que, como bien explican Robindro y Kassa (2016), toma en cuenta la perspectiva del trabajo, su evolución y la comodidad del personal que labora en la empresa. Dicha gestión son los fundamentos, métodos y procesos que afectan la conducta, motivaciones y rendimiento de los trabajadores.

Todo sistema de recursos humanos, en el ámbito de la administración pública del Perú, pertenece al sistema administrativo público general y tiene a su disposición un grupo de normativas y orientaciones que dirigen todas sus acciones denominado Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH). Dicho sistema está compuesto por otros siete subsistemas, formando un conglomerado de procedimientos que tienen una

dependencia recíproca entre sí y que facilitan información que vuelve más práctica la administración de los recursos humanos dentro del Estado, de esta forma se fortalecen y se desarrollan sus propósitos.



Figura 1. Procesos del SAGTH – Directiva 002-2014. Fuente: Normas para la gestión del SAGRH en las entidades públicas. Resolución de Presidencia Ejecutiva de SERVIR 238-2014-SERVIR/PE.

El primero de los subsistemas es el de Planificación de Políticas de Recursos Humanos, el cual facilita la distribución sistemática de la administración interna, de forma coherente con los propósitos primordiales de la entidad, permitiendo de esta forma el establecimiento de las políticas, directivos y fundamentos inherentes a la organización con una perspectiva general.

El próximo subsistema se refiere a la organización del trabajo y su distribución, encargado de delimitar los rasgos y requisitos de la práctica de las funciones, a la vez de establecer los prerrequisitos idóneos de los individuos encargados de ejercerlas. El tercero es encargado de la gestión del empleo, el cual abarca desde la contratación de un trabajador hasta su separación con la organización. Por lo tanto, este subsistema desempeña dos funciones específicas: en primer lugar, la gestión de incorporación, que va desde elección,

contratación, introducción del personal hasta su periodo de prueba. Luego se tiene la administración de personas, encargada de la gestión de legajos, registro de asistencias, desalojamientos, medidas disciplinarias y separaciones del ente.

Luego está el cuarto subsistema, conocido como gestión del rendimiento, dentro del cual se determina y considera la contribución de los trabajadores a los propósitos y logros de la institución. De la misma forma, a través de este subsistema, se comprueban las carencias que hay para incrementar el desempeño del colaborador y, resultado de esto, aporte al cumplimiento de las metas de la organización. Este subsistema se encarga de examinar el desempeño. El quinto subsistema es la gestión de la compensación, el cual está comprendido por las entradas de dinero y utilidades que la institución designa al trabajador como pago correspondiente a la aportación de este a las metas de la empresa, según el cargo desempeñado.

El sexto subsistema está comprendido por la gestión del desarrollo y la capacitación, el cual incluye métodos para apoyar el progreso en la carrera y la adquisición de competencias, dedicado a velar por la formación individual y colectiva indispensable para el cumplimiento de las metas de la entidad, mejorando las habilidades de los colaboradores, y en los casos que lo ameriten, impulsando su crecimiento profesional. Los procedimientos tomados en cuenta en este subsistema son los de capacitación y progresión profesional del personal. Por último, el séptimo subsistema es el de gestión de relaciones humanas y sociales, encargado del vínculo que se genera entre la organización y sus empleados dentro de las actividades laborales como las relaciones de trabajo, las medidas y niveles de seguridad y salud en el mismo, la comodidad social, el ambiente laboral y la comunicación dentro de la entidad.

Los subsistemas antes expuestos son regidos por SERVIR, encargada de la administración del personal a la disposición del Estado, el cual establece normativas, expresa opiniones, determina políticas, examina la ejecución de las mismas y esclarece disputas entre las instituciones y sus trabajadores en lo referente a la administración de personal.

### **2.1.2. Cultura organizacional.**

Buscando establecer una clara conceptualización de cultura organizacional, Robbins (2005), citado por Miquelena y Paz (2008), menciona que este ha sido un ámbito de gran importancia incluso en las décadas de 1970 y 1980, es vital de que esta cultura esté dentro de cada compañía o entidad, ya que permite determinar el desempeño de los colaboradores tanto a nivel individual como colectivo.

Dentro de la bibliografía analizada también se encuentran otras conceptualizaciones de interés, como la realizada por Ouchi (1981), citado por Önday (2016), el cual señala que la cultura de una organización está conformada por la tradición, las circunstancias y los valores que establecen orientaciones para un patrón acciones y criterios, y este asevera que la organización poseerá unas propiedades culturales muy determinadas: seguridad, compañerismo, trabajo en conjunto y gestión por implicación directa. Ouchi llega a la conclusión de que las condiciones laborales más humanas, no solo incrementarán la producción y las ganancias de la organización, sino que, a su vez, impulsará la autovaloración de los colaboradores. Esta cultura organizacional es un punto de vista desde el cual se puede determinar la conducta de las personas y comunidades dentro de las empresas.

Denison (2015) expresa que la cultura es la faceta de mayor relevancia para llevar una organización al éxito a largo plazo, y la establece como el conjunto de credos, postulados, valores y medios de interacción que ayudan al ambiente social y psicológico exclusivo de cada empresa. De forma general, la cultura organizacional no es tomada en cuenta o no es comprendida, afectando en la capacidad de sustentarse de la organización. Esta no se refiere solo a la satisfacción ni al nivel de compromiso de los trabajadores.

Denison se basó en la definición de cultura organizacional de Alabart del 2014, el cual establece que cultura organizacional es el conglomerado de arquetipos formados durante toda la existencia de la empresa, como consecuencia de las interacciones entre sus colaboradores,

de estos mismos con los sistemas, políticas, actividades, procedimientos y de la compañía con su ambiente, desde los cuales se generan un grupo de referentes que serán aceptados dependiendo de la garantía que exista de eficiencia, eficacia y confianza de la empresa.

Otro modelo, propuesto por Rousseau, según lo que refieren Oberföll, Camarena y Saavedra (2018), destaca por tener la cualidad de contener múltiples capas, que se estructuran como anillos concéntricos y fragmentado en anillos de forma externa (conocidos como signos visibles de la cultura) y anillos de forma interna (sentimientos ocultos de la cultura) (O'Reilly et al., 1991).

Otro modelo que pudiese manifestarse similar, mencionado por Frățiciu, Mihăescu y Andănuț (2015), es el del iceberg de Herman que signa la disimilitud entre los aspectos visibles y/o de carácter formal de una organización (métodos, estructuras, normas, tecnologías) y los aspectos ocultos y/o de carácter informal de una organización (comportamientos, creencias, valores y perspectivas). Stanley Herman, en una conferencia que tuvo lugar en Canadá en el año 1970, anexó en la estructura del iceberg organizacional dos conceptos: el llamado componente formal, la parte superior del iceberg y el componente informal, la mitad inferior del iceberg. En el último, él pudo colocar elementos tales como los valores, creencias, comportamientos, los que hoy se conocen globalmente como los enraizados a la cultura organizacional.

Por otra parte, Cameron y Quinn (1999) proponen un modelo metodológico específico para el estudio de la cultura organizacional basándose en un modelo conocido como *Competing Values Framework* (CVF). El propósito de dicho modelo es el poder facilitar el diagnóstico y el cambio de la cultura de una organización particular, para ello, se basa en cuatro grandes tipos de cultura que se denominan dominantes:

- a) Clan: Se caracteriza por tener una organización afable o amistosa para trabajar y las personas comparten muchas cosas entre sí. Por ende, se puede decir que el clan es

como una familia, debido a que los líderes de la organización se consideran mentores, y tal vez figuras paternas en vez de jefes jerarquizados, haciendo que se forjen lazos entre ellos y los demás miembros. Gracias a este vínculo, el compromiso entre los miembros y la organización es sumamente alto. Por lo tanto, se puede decir que el éxito institucional se da gracias a la definición que esta tiene de la satisfacción al cliente y a la consideración de las necesidades personales de estos, además, la organización premia constantemente el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

- b) *Ad hoc* (adhocracia): En la cultura organizacional *ad hoc* los integrantes ven a la organización como un lugar que tiene dinamismo, espíritu emprendedor y un ambiente creativo óptimo para poder realizar su trabajo de manera eficiente. Por dichas características, las personas que se encuentran en este ambiente cultural tienden a ser creativas y emprendedoras, tomando riesgos y aceptando las consecuencias que viene con dichas decisiones. Al igual que los trabajadores, los líderes de la organización son personas creativas y dispuestas a enfrentar riesgo. La organización se mantiene en el tiempo gracias a las innovaciones y experimentación de nuevos productos o servicios para el cliente. El éxito institucional se basa en las utilidades por la venta de los nuevos productos o servicios, siendo los principales líderes de mercado en el sector en el que se especialice.
- c) Jerarquizada: La organización jerarquizada es un lugar estructurado y formalizado únicamente para el trabajo, en donde los procedimientos y metodología gobiernan y estipulan lo que deben hacer las personas a diario. Los líderes de la organización se interesan en ser excelentes coordinadores y organizadores manteniendo, de esta forma, una cohesión organizacional, en donde las reglas y políticas son lo más importante debido a su rol preponderante. El éxito de una organización jerarquizada

dependerá únicamente de como defina los términos de entrega fidedigna, así como una planificación óptima y a bajos costos, debido a que la dirección está fundamentada en lograr la estabilidad y el funcionamiento eficaz de la organización a niveles de control sumamente altos. En cuanto a la administración de recursos humanos, esta se basa en la entrega o colocación de puestos de trabajos que sean seguros, previsibles y confiables, por ende, las recompensas que recibe el personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos salariales.

- d) Mercado: El mercado es una organización orientada a los resultados en el cual la mayor preocupación es el realizar un trabajo bien hecho. En este ambiente laboral, es normal encontrar personas altamente competitivas y que están orientadas únicamente a conseguir resultados o sus objetivos. Por esta característica, los directivos o líderes son sumamente exigentes y competitivos. La organización está fundada en el énfasis continuado de ganar, por lo que tanto la reputación como el éxito de la organización resultan preocupaciones cotidianas para la organización. En pocas palabras, el éxito se puede definir con términos como son el mercado objetivo y el posicionamiento.

El modelo de Schein (1998) por su parte, inserta la dimensión del tiempo, específicamente definido de la siguiente forma: se estima que, las fases primeras de la vida de una organización surgen con un nacimiento y el crecimiento temprano, las cuales están definidas por un potente liderazgo y una actitud que están guiadas hacia los resultados, en la tercera fase, compuesta por la mediana edad, se puede llevar a la organización a una crisis de identidad, y para concluir como punto final, la madurez, cuando la cultura puede fingir como limitante para la innovación.

De las más popularizadas en estudios sobre la cultura organizacional. Basado en tres etapas: artefactos, creencias/valores y suposiciones básicas. La característica de este modelo es que se puede analizar la cultura en consideración con el grado de visualidad para con el

observador. Los artefactos resultan productos visibles de un grupo e incluyen lenguaje, tecnología, mitos, estilos e historias o cuando es el caso de una organización procesos, estructura, entre otros, esto quiere decir, que, aunque haya muchas cosas fáciles de ver, no quiere decir que sean fáciles para descifrar.

En este estudio se ha utilizado el concepto de cultura expuesto por Schein (1998), el cual presentó las definiciones de presunción y creencia, para señalar de una manera más profunda la significación que da la empresa a la definición de cultura. El autor expone como principio de la cultura al grado de suposiciones y credos que comparten los colectivos en la empresa y que estas se derivan de las resoluciones que han aprendido en conjunto al hacer frente problemáticas para subsistir en un ambiente externo y ante las dificultades de adaptación interna. Como resultado de ello, se ha producido una experiencia común que engloba a los colaboradores y el cargo desempeñado dentro de la entidad.

Para este autor, lo elemental de la cultura de las compañías, se encuentra dentro del grado más hondo de las presunciones primordiales y creencias, que facilitan a las personas expresarse a diario y vivir las circunstancias, conseguir solución a sus dificultades de supervivencia interna y externa. Son estas presunciones primordiales la parte vital de lo que comprende la cultura organizacional, un arquetipo generado por un colectivo para confrontar sus conflictos de adaptación. Por lo tanto, el comportamiento y los valores que resultan desde sus elaboraciones e invenciones, no son más que expresiones provenientes de la esencia cultural.

Schein establece tres niveles de cultura, los cuales no son aislados ni estáticos, se correlacionan y son parte de los credos y suposiciones elementales de la cultura organizacional. El nivel 1 tiene las producciones, éstas se delimitan por su medio físico y social, dentro de este nivel se tienen contenido el entorno físico, el nivel de tecnología que tiene el grupo, la comunicación escrita y hablada y el comportamiento mostrado por el

colectivo. Dentro del nivel 2 se tienen los valores, que señalan las formas en que se deben interactuar los integrantes de la compañía, como es el ejercicio de poder y que son aceptados si estos disminuyen el nivel de incertidumbre y ansiedad dentro de organización. Ya en el nivel 3 se tienen a las presunciones profundas básicas, que facilitan la resolución de conflictos cuando esta se mantiene en el tiempo y ha quedado establecido en el grupo.

Según Schein (1992), citado por Soria (2008), este paradigma puede sintetizar diciendo que la cultura organizacional se puede estudiar dentro de estos tres niveles establecidos, pero que si no se comprende el esquema de suposiciones básicas que giran alrededor de la compañía, no se conocerá la forma de entender los demás elementos de forma correcta, una vez comprendidos los supuestos más elementales, se pueden entender de forma sencilla los demás niveles superficiales. Entendiendo el concepto de Schein, necesitamos también profundizar los lineamientos dentro de la gestión del proceso de cultura organizacional definido por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2017), que consta de tres fases, las cuales se pasa a explicar:

**Fase 1: Planificación**, el cual consta con dos partes:

- ***Identificación de los elementos que inciden dentro de la cultura organizacional***, dentro de ellos se tienen a los valores, los cuales se consideran el eje fundamental de la cultura organizacional, ya determina la forma de actuar de los trabajadores de una institución, los cuales están en función del plan estratégico de una entidad y vinculados con los objetivos institucionales (SERVIR, 2017).
- ***Definición de cultura organizacional deseada***, dentro de la oficina de RR. HH., definen las características de los elementos que se quieren tener en la organización, como los valores dentro del plan estratégico, los cuales pueden ser el compromiso, excelencia de atención y respeto (SERVIR, 2017).

**Fase 2: Intervención**, el cual consta de 3 partes:

- **Identificación de la cultura existente**, la oficina de RR. HH., debe elegir una técnica de recolección de datos que permita hallar la cultura organizacional que existe en la entidad, para conocer y verificar los elementos de la cultura organizacional que hay como por ejemplo en los valores: donde los servidores de la entidad conocen solo uno de los valores existentes que es el compromiso y es el único valor que se practica dentro de la institución (SERVIR, 2017).
- **Elaboración del plan de acción de cultura organizacional**, aquí se realiza una comparación de la cultura organizacional deseada con la existente, para ello se debe definir la brecha que hay entre los elementos actuales y deseados de la siguiente forma:

Tabla 1.

*Elemento cultural: Valores*

| <b>Elemento cultural: Valores</b>   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Cultura deseada</b>  | <b>Cultura existente</b>  | <b>Brecha</b>  |
| Dentro del plan estratégico se definieron como valores, el compromiso, la excelencia y el respeto | Donde se halló que el único valor que se identificó fue el compromiso, pero no saben su definición e importancia. | Se halló que debe trabajarse los valores faltantes (excelencia y respeto), pero no solo su concepto o importancia, sino su práctica dentro de la organización. |

*Nota:* Elaborado a partir de SERVIR (2017).

De acuerdo a lo hallado se debe realizar un plan de acciones los cuales deben contener los elementos mencionados a continuación:

Tabla 2.

*Plan de acción de cultura organizacional*

| <b>Plan de acción de cultura organizacional</b> |  |                                       |   |
|---|--|---------------------------------------|---|
| <b>Elementos o características</b>              | <b>Acciones planteadas</b>   | <b>Periodicidad o fecha tentativa</b> | <b>Evaluación.</b>  |
| Valores   | Evento de integración que tenga como finalidad dar a conocer los valores organizacionales. | Entre enero y febrero.                | Porcentaje de precisión en la encuesta sobre valores y su concepto. |

*Nota:* Elaborado a partir de SERVIR (2017).

- ***Ejecución del plan de acción de cultura organizacional***, el encargado de recursos humanos o encargado de un área similar, debe realizar las actividades para la implementación del plan de acción cultural elaborados (SERVIR, 2017).

**Fase 3: Evaluación**, el cual consta con dos precisiones:

- ***Cumplimiento del plan***, en donde se realiza un monitoreo de forma periódica y en relación al plazo establecido, donde se deben considerar las variaciones o eliminación de ciertas estrategias y establecer el porqué de su eliminación o incorporación (SERVIR, 2017).
- ***Efectividad de la implementación del plan***, terminado el tiempo de ejecución de las acciones establecidas se realiza el recojo de información de la evaluación, la cual servirá como base para el planteamiento de las acciones a tomar en el siguiente periodo (SERVIR, 2017).

### **2.1.3. Transformación digital**

A pesar de que este es un tema muy discutido y trabajado en el mundo de los negocios actuales, no existe una definición de consenso de lo que realmente es la transformación digital, incluso muchas veces la han relacionada con el término de digitalización, existen muchos autores e incluso empresas mundiales en el ámbito de la consultoría han tratado de lograr una aproximación a lo que realmente es la transformación digital (TD). (BDI y Berger, 2015).

Algunos años después, Westerman *et al.* (2011) con un enfoque mucho más práctico mencionan a la TD como el uso de la tecnología para mejorar la productividad de las compañías y que desde ya es considerado un tema candente para todas las empresas alrededor del mundo incluía también las consecuencias de la TD como la relación con los clientes, las mejoras en los procesos, los cambios en la cadena de valor y que prácticamente se encaminada a un cambio radical del modelo de negocio. (Westerman et al., 2011).

Posteriormente, Berghaus y Back (2016) apuntan a que la TD es un proceso complejo a nivel multidisciplinario con lo que ya nos están diciendo que no es solo de un área de una institución, sino que llega a niveles de cambio organizacional, nos llevan a comparar que es un cambio de grado superlativo en que nunca antes hubiera sucedido. Ellos involucran el uso de la tecnología, pero a nivel de toda la organización para aprovecharla en la eficiencia de todos los procesos que ya existen, pero sobre todo hacen énfasis en la inclusión de empezar un proceso de cambio donde la innovación es la base de un proceso de transformación. (Berghaus y Back, 2016).

En este sentido, una transformación digital efectiva no se puede lograr a menos que se construya un nuevo sistema de valores o cultura dentro de la compañía. Ahora bien, según lo estipulado por Talks (2019), algunos de los pasos que se pueden emplear para construir una cultura que ayude a implementar la era digital son los siguientes:

1. Definir los valores digitales de la organización: uno de los factores importantes a determinar son los valores digitales centrales de la organización. Deben estudiarse los que mejor se adapten a sus características distintivas y combinarlos con los valores o creencias que ya se posean. Esta práctica no debe ser solo una gestión de ejercicio, se deben incluir las opiniones de todos los que integran la organización.
2. Capacitar el personal: la cultura digital no solo involucra un cambio o actualización de *software*, también se debe capacitar al personal que hará uso de las herramientas digitales. Es cuestión de ganar corazones y mentes. Algunos puntos a considerar son:
  - a) Formación: formar al personal sobre las nuevas tecnologías, procesos y formas de pensar logrará que este adquiera mayor confianza e implemente los nuevos comportamientos en sus labores diarias. Además, se debe facilitar el aprendizaje continuo de los trabajadores mediante distintos recursos.
  - b) Empoderamiento: se debe confiar en que el personal realizará las tareas

asignadas. Existen compañías que poseen trabajos rigurosos o que requieren mucho esfuerzo, por tanto, es necesario que se implemente la flexibilidad en los horarios y otros incentivos. Esto hará que el personal desarrolle lealtad y trabaje con entusiasmo e iniciativa.

- c) Propósito: se deben tener en claro cuál es la meta a la que se quiere llegar mediante la transformación digital, esto ayudará a generar los comportamientos necesarios para fomentar una cultura digital sólida.
3. Herramientas tecnológicas: invertir en tecnología de calidad que ayuden al personal a obtener nuevas habilidades para desempeñarse con éxito en sus labores.
  4. Desarrollo del liderazgo en la era digital: la nueva era digital ha impactado de gran forma en todas las áreas y labores, en esto se incluye el liderazgo. No se puede implementar una transformación digital si los líderes aún preservan las ideas del autoritarismo y control, por el contrario, los líderes digitales reflejan nuevos valores, tales como: el pensamiento en red, visión de futuro, apertura a las ideas, transparencia, constante aprendizaje, el liderazgo a través del ejemplo, empatía y trabajo en equipo.
  5. No todo es sobre lo digital: aunque parezca contrario a lo que debe establecerse en una cultura digital, no todo debe tratarse de lo digital. Si el personal utiliza de forma consecutiva las herramientas digitales, para la realización de absolutamente todas las labores, puede llegar a perder su capacidad creativa, debido a que se crea dependencia tecnológica, y hasta puede llegar a enfermarse. Por lo tanto, se debe animar al personal a adquirir descansos de los recursos digitales para fomentar la interacción humana y la creatividad; algunas ideas de las actividades que se pueden realizar son las siguientes:
    - Sesiones de yoga o *mindfulness*.
    - Tener como costumbre realizar pausas para el almuerzo lejos de la zona de trabajo.

- Respeto por los horarios laborales, es decir, no sobrecargar al empleado con tareas a realizar fuera del horario de trabajo.
- Crear entornos físicos en los que se puedan reunir informalmente y desarrollar habilidades sociales.
- Realizar reuniones físicas a pesar de que las áreas laborales sean remotas, esto fomentará en la unión de todo el personal y el trabajo en equipo.

Entendido el concepto clave de transformación digital y los factores críticos de éxito, es necesario profundizar cómo se presenta se lleva este concepto a la práctica en una entidad pública peruana. Así es que lo primero que debemos conocer es que en el Perú existe la Ley de Gobierno Digital, el cual tiene por objeto establecer el marco de gobernanza para la adecuada gestión de la identidad en lo digital. Esta ley se desarrolla en el marco de la modernización del Estado con el objetivo de implementar una red de servicios y espacios que puedan ser compartidos por las entidades públicas; de esta forma, se estaría priorizando la eficiencia, oportunidad, productividad y mejoras del servicio para el ciudadano, las empresa y terceros. La ley en mención obliga a todas las entidades públicas a formar un Comité de Gobierno Digital (CGD) cuya principal función es la elaboración de su propio PGD.

El PGD es un medio que ha permitido gestionar y orientar el proceso de transformación digital dentro del Estado peruano con el propósito de facilitar la prestación de servicios digitales, los cuales a su vez están generando un valor público. Establece los lineamientos para la planificación de la estrategia digital de la entidad a fin de optimizar los procesos con el uso de las tecnologías de la información. Este plan de gobierno no solo contribuye con las mejoras en la prestación de servicios, sino que contribuye con el desarrollo de la economía digital y la sociedad del conocimiento en nuestro país.

El PGD en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) fue aprobado en mayo de 2019 y nos muestra que promover la digitalización de los procesos y

servicios buscando atender las necesidades y demandas de la ciudadanía y los grupos de interés de la entidad es uno de sus principales objetivos.

## **2.2. Importancia de la aplicación del tema de estudio**

Este trabajo de investigación representa un hecho muy importante para una institución estatal, debido a que no existe un modelo de cultura basado en valores para desarrollar un proceso de transformación digital bajo la metodología del proceso científico.

## **2.3. Ventajas y beneficios comparativos**

- Desarrollo del talento humano en el servidor público.
- Eficiencia en los procesos de transformación digital.
- Reducción de recursos (tiempos, costos) en la implementación de un proceso de transformación digital.
- Descentralización.
- Mejorar la imagen de la entidad pública.
- Fortalecer las funciones del OEFA en cuanto a la sostenibilidad del medio ambiente.

## **2.4. Modelo elegido**

Este proyecto estará basado en la investigación de Hartl y Hess (2017), mediante la importancia de los valores de la cultura organizacional en la transformación digital, misma que permitió la creación de la encuesta y que servirá para la realización del diagnóstico. Los valores organizacionales representan categorías positivas que las personas creen y consideran que valen la pena; mediante estos también se persiguen los objetivos de la organización y además reflejan el desarrollo que quiere alcanzar la organización con el paso del tiempo (Mitja, 2015). El modelo de Hartl y Hess (2017) menciona que los valores son esenciales en la cultura organizacional para cualquier adaptación, por tanto, refieren que los valores primordiales son los siguientes:

**Apertura hacia el cambio**, siendo esta la apertura que tiene la organización hacia nuevas ideas y la disposición que tienen para aceptar, implementar y promover el cambio

entre los participantes de esta y tener una cultura en donde se promueve constantemente el cambio (Hartl y Hess, 2017).

**Centrada en el usuario**, siendo esta la orientación de la organización de todas sus actividades para satisfacer las necesidades del usuario, es decir contar con productos y procesos diseñados a cumplir las expectativas, además estas deben ser adaptables a los cambios. En este sentido, se deben contar con relaciones que den un sentido de pertenencia y lealtad tanto a los usuarios como a los colaboradores, puesto que son ellos quienes mantienen la conexión entre el usuario y la organización (Barret, 2015).

**Innovación**, siendo esta la búsqueda de mejora y crecimiento a través del desarrollo de innovaciones. También cuando la entidad fomenta la innovación en la mejora de todos los procesos e incentivan para la búsqueda de mejoras y los encargados continuamente están generando innovación en sus áreas (Naranjo, Jiménez & Sanz, 2012).

**Agilidad**, la voluntad de actuar, trabajar y reestructurar, en otras palabras, la capacidad que tiene la organización de ser flexible y adaptable para reaccionar a los nuevos cambios, como identificar una necesidad de mejora mediante un proceso ágil y la adaptación a nuevos cambios (Hartl & Hess, 2017).

**Voluntad de emprender**: la búsqueda de la organización de un avance continuo a través de la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos. Por otro lado, los colaboradores deben tener la voluntad de aprender de forma continua y adquirir cada vez mayores conocimientos (Hartl & Hess, 2017).

**Confianza**: se refiere a la confianza mutua entre la organización, su liderazgo y miembros, así como la confianza de la organización en sus socios externos. Los colaboradores deben apoyar a que la sociedad confíe en las funciones de una organización y hacia la transformación digital (Hartl & Hess, 2017).

**Emprendimiento**, la intención de promover la capacidad de actuar a los integrantes de la organización de forma proactiva e independiente y asumir la responsabilidad sobre ello. Los empleados, según Hultman (2005), tienen más posibilidad de ser productivos si se les brinda la posibilidad de tomar sus decisiones y hacerse cargo de la responsabilidad (Hartl & Hess, 2017).

**Tolerancia al fracaso**, siendo esta la actitud que tiene la organización de ser tolerante ante errores razonables y el apoyo que les brinda a sus colaboradores de aprender del fracaso, promoviendo la retroalimentación basándose en los errores suscitados en la práctica laboral (Hartl & Hess, 2017).

**Comunicación**, la intención de la organización en la que puede construir redes externas para compartir conocimiento e información, mediante una comunicación digital que le permitan mantener una comunicación fluida con las instituciones públicas y todos los colaboradores (Hartl & Hess, 2017).

**Afinidad al riesgo**, siendo esta la disposición que tiene la organización de asumir riesgos y decisiones bajo incertidumbre. La organización debe tener alternativas sólidas ante la aparición de un problema laboral, para que los procesos no se vean afectados por estos. (Hartl & Hess, 2017).

**Trabajo en equipo**, la postura positiva que tiene la organización de trabajar en equipo y promover un ambiente funcional que esté dispuesto para la cooperación entre sus miembros. Debe ser orientado a tener actitudes positivas hacia el trabajo junto a sus compañeros, siendo este punto uno de los aspectos más esenciales para lograr un objetivo (Mustafa, Glavee & Rice, 2017).

**Cooperación**: la actitud positiva de la organización hacia el trabajo en equipo, la colaboración multifuncional y la disposición para la cooperación con socios externos, como por ejemplo los usuarios. Para ello la organización debe promover la colaboración constante entre las áreas (Hartl & Hess, 2017).

Se puede concluir que este apartado permitió analizar el contexto del estudio de forma general, tratando y analizando diferentes modelos teóricos que sirvieron para la elaboración del modelo final de esta investigación, con sus respectivos autores, con lo cual se pudo fundamentar de manera correcta cada una de las actividades que se plantearon en el modelo propuesto; luego del análisis teórico se deben considerar los aspectos básicos de una organización como la visión, misión y valores.

## Capítulo 3. Visión, misión y valores

### 3.1. Visión de la organización

“Un país moderno que aproveche sosteniblemente sus recursos naturales y que se preocupe por conservar el ambiente conciliando el desarrollo económico con la sostenibilidad ambiental en beneficio de sus ciudadanos”.

### 3.2. Misión de la organización

“Promover el cumplimiento de las obligaciones ambientales en los agentes económicos y la mejora del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA) de manera articulada, efectiva y transparente, contribuyendo con el desarrollo sostenible del país y el bienestar social”.

### 3.3. Valores y creencias de la organización

R: Responsabilidad entendida como la capacidad de comprometerse con la entidad y sus objetivos, siendo capaz de realizar las acciones que considere necesarias para lograrlo, desde la toma de decisiones, la planificación, gestión del equipo y la mejora continua.

E: Excelencia definida como la capacidad de mostrar eficiencia en el trabajo a realizar, comprende los aspectos complejos del negocio y los transforma en soluciones ejecutables en beneficio de la institución, utiliza los recursos adecuadamente para obtener mejores resultados.

T: Transparencia. Actuar con la rectitud y consistente con los valores institucionales, haciendo uso responsable y transparente de los recursos públicos en todo momento, es capaz de comunicarse oportunamente y afrontar conflictos con respeto, promoviendo una comunicación clara y honesta.

O: Orientación al cliente, entendida como la capacidad de mostrar un interés genuino por las personas y su desarrollo; promover una cultura de reconocimiento y un buen clima laboral para los servidores.

### **3.4. Objetivos a largo plazo**

- Fortalecer el desempeño del SINEFA (Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental).
- Incrementar el cumplimiento de las obligaciones ambientales de las unidades fiscalizables.
- Modernizar la gestión institucional.
- Reducir la vulnerabilidad ante el riesgo de desastres.

En este apartado generalmente se pudo plasmar aspectos básicos de cualquier organización, como son la visión, misión, valores y objetivos, esto permite contextualizar que es lo que la empresa quiere lograr y transmitir, para luego desarrollar sus aspectos en el macro y microentorno, por ello, es necesario siempre revisar la información básica de una entidad para luego realizar su diagnóstico situacional.

## **Capítulo 4. Análisis y diagnóstico situacional**

### **4.1. Análisis del macroentorno (Análisis PESTEG)**

#### **4.1.1. Entorno político**

En el Perú, casi la totalidad de los peruanos indican que hay corrupción, pero el problema no es ese, el problema es que el 78% de la población es tolerante con la corrupción pública existente, esto debido a que las autoridades públicas con alto poder se sienten inmunes, es por ello que la población está resignada a vivir siempre con este flagelo, lo que genera que las instituciones que brindan un servicio al público no tenga control ni supervisión con respecto a casos de corrupción, lo que genera instituciones débiles para brindar un correcto servicio hacia la población, ya que no se generan políticas que permitan el desarrollo y mejora de las entidades gubernamentales, lo que con el pasar del tiempo se convierte en una desactualización gubernamental, y esto se puede ver en muchas instituciones como en salud o servicios públicos que brinda el Estado, como la demora de trámites, errores o simplemente la mala atención dentro de este tipo de establecimientos que son responsabilidad del Gobierno y que se ve afectado por la corrupción (Albán, 2019).

La corrupción en las entidades públicas generalmente se debe por la cantidad de burocracia existente, lo que permite que haya prácticas inadecuadas, que genera un impacto negativo en la consolidación de la democracia y gobernabilidad, además que vulnera el bienestar de los ciudadanos, evadiendo los derechos básicos de la población y la ética ciudadana, debido a que prevalece la conveniencia personal de las autoridades sobre el brindar servicios óptimos y de calidad a la población. Los actos de corrupción son una anomalía que se tiene que erradicar para mejorar la calidad de los servicios de las entidades que están bajo supervisión del Estado (Ugaz, 2019).

#### **4.1.2. Entorno económico**

El ámbito económico del Perú se ha visto afectado por la pandemia del COVID-19, al igual que muchos países, donde muchos especialistas indican que se verá perjudicado en un 5% del PBI, siendo optimistas; otros economistas mencionan que puede haber una pérdida de 15% hasta el 20% durante el tiempo que dure la crisis, todo depende de la manera en cómo la economía peruana se expanda y cómo se pueda controlar el virus en el país. Lo que posiblemente puede afectar la capacidad del Estado para dar un flujo económico a diversas instituciones públicas, que podrían mermar sus actividades y rendimiento más de lo habitual, generando que la percepción de la población acerca de las entidades públicas se vea aún más irregular de lo habitual (Grados, 2020).

El índice de crecimiento de la economía del Perú sigue teniendo un crecimiento sostenido sobre el 3% y tiene el potencial de hacerlo mucho más y a pesar de que este año será uno de los más difíciles se espera terminar con la economía que más crece entre los países de Latinoamérica, mientras tanto la inflación se mantiene entre 2.5% y 3% anual, en general la situación macroeconómica peruana es buena a pesar del estancamiento económico (Priale, 2020).

#### **4.1.3. Entorno social**

En lo social, se ha podido observar que la educación es un principal pilar para el desarrollo equitativo y productivo de la población, por ello los avances educativos en los últimos periodos han sido significativos, porque los niveles de accesibilidad a la educación han aumentado de forma considerable, en inicial del 84%, secundaria 78% y superior 68.8%, siendo estos los índices más altos en educación. Esto también debido gracias a las acciones y facilidades brindadas por el estado, como el aumento de inversión que pasó de un 2.9% del PBI general al 3.8% en los últimos años (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2016).

Además, en lo referente a la educación ambiental se han visto problemas debido a que no se llega a las zonas alejadas y la centralización de la educación y productividad en las grandes ciudades. Esto debido a que el Estado no trabaja con las organizaciones que vigilan la calidad y sostenibilidad del ambiente, para brindar la educación de la población en temas del cuidado del ambiente, y por qué es importante cuidarlo. Para esto existe el Ministerio del Ambiente y varias entidades asociadas que vigilan entorno ambiental, pero no se encuentran alternativas que permiten efectivizar el alcance de la educación ambiental en la población (Estrada, 2019).

#### **4.1.4. Entorno tecnológico**

Actualmente, más entidades gubernamentales están transformando sus procesos desde su cultura interna hasta la interacción con los ciudadanos, para generar un mayor valor por parte de la población con la innovación digital, por ello se creó la secretaria de gobierno digital, la cual determina las normativas y lineamientos necesarios para la ejecución y utilización de la digitalización digital en la administración pública, para poder llevar las comodidades y beneficios de la tecnología actual a los servicios de los ciudadanos, esta innovación de procesos, políticas y tecnologías permitirán mejorar la eficiencia de la entidad y ofrecer una experiencia en la atención del usuario positiva. Pero todos estos sistemas digitales abiertos, mediante la colaboración e innovación de la política de Estado, siempre deben estar centrados en el ciudadano, lo que permitirá que se promueva el uso de tecnologías digitales en todos los procesos posibles y fortalecer la competitividad, bienestar económico y social en todo el país (Chocobar, 2020).

#### **4.1.5. Entorno ecológico**

En el aspecto ecológico, el cambio de cultura hacia un proceso de digitalización permite múltiples beneficios en lo ecológico, por ello, la plataforma digital de gestión documental del Gobierno peruano es una iniciativa que permite la cero utilización de papel en instituciones públicas, gracias a los trámites documentarios digitales, esto constituye un cambio ecológico fundamental en los procesos y de las organizaciones gubernamentales,

además, que los trámites digitales podrán ser controlados y verificados fácilmente, lo que permitirá el acceso de datos y acciones correctivas para las entidades de control de actividades públicas (Gobierno del Perú, 2020).

El gobierno digital contribuye con la reducción de impactos ambientales y el ahorro económico del Estado, ya que la elaboración de papel es masiva y se tienen que talar miles de árboles; con los papeles digitales se evitaría. Además, permitirá modificaciones sin costo adicional y se cambiaría los estantes de documentación y la búsqueda manual de datos, ya que la información se obtendría con una sola consulta, con el aprovechamiento de herramientas de internet. Pero el uso del papel no será erradicado en su totalidad, ya que existe documentación cuya impresión es necesaria y se podría utilizar, pero su uso desmesurado se erradicaría totalmente, lo que permite contribuir con la reducción de la contaminación ambiental (Domínguez, 2019).

#### **4.1.6. Entorno global**

La cultura para la transformación digital ha modificado el entorno de los Gobiernos democráticos a nivel mundial, porque el surgimiento de las nuevas herramientas tecnológicas para diferentes procesos ha permitido cambiar la manera tradicional de realizar los procedimientos públicos y la relación de los ciudadanos con el entorno, ya que la confianza por parte del ciudadano hacia el Gobierno aumenta, ya que considera que se vuelven procesos más transparentes, gracias a la eficiencia y eficacia que genera la digitalización para cubrir las necesidades de la población. Pero en Latinoamérica, existen diversos problemas para poner en marcha la globalización digital de todos procesos, el principal de estos es la corrupción, debido a que con todos los trámites digitalizados se podrá tener acceso inmediato a todas las acciones realizadas por el Gobierno y demás entidades públicas, por lo que se podrá realizar una auditoría inmediata, contribuyendo a una transparencia total de sus actividades (Monsalve & Gómez, 2020).

En un competitivo y globalizado entorno no solo las empresas sino también los Gobiernos se ven en la necesidad de implementar reformas que permitan lograr la eficiencia de los procesos junto a la conservación de los recursos a través de la tecnología, por lo que cada vez más Gobiernos crean planes de modernización del Estado y buscan métodos eficaces para poder medir sus avances. En el Perú, recién en el 2018 se promulga la Ley de Gobierno Digital, pero otros Gobiernos, incluso de Latinoamérica, ya han logrado grandes avances en el tema como México, Brasil y Chile (Casas, 2015).

## **4.2. Análisis del microentorno**

### **4.2.1. Identificación, características y evolución del sector**

El Estado peruano, a través de sus diferentes políticas y planes gubernamentales, viene incentivando su modernización, esto representa una oportunidad para todos los organismos públicos para hacer cambios sustanciales en el desarrollo de sus procesos basándose en sus objetivos estratégicos por cada sector. Es en este contexto que el sector ambiente se desenvuelve y desarrolla el cumplimiento de las obligaciones empresariales y estatales, con el fin de cuidar nuestro medio ambiente. Es así también que, a través de sus entidades adscritas, ha identificado sectorialmente oportunidades de fiscalización y manejo de los sectores productivos de las diferentes regiones del Perú, siendo el OEFA una de estas entidades que permite el cumplimiento de los objetivos sectoriales del ambiente.

Por ello, una característica que permite identificar la evolución del sector ambiente es el compromiso paulatino que, desde el Gobierno central, viene brindando el OEFA, y que va de la mano con una política de desarrollo en metas y presupuestos para la realización de proyectos ambientales. Cabe precisar que, en ese ámbito, el OEFA se orienta a generar un valor público centrado en la innovación y la especialización de su talento humano, pues es a través de estos proyectos, basados en la ley de digitalización del Gobierno, que la transformación a la digitalización busca cada vez más una cercanía con el ciudadano, desde una perspectiva innovadora.

En ese orden de ideas, el OEFA como ente rector del SINEFA viene generando de manera articulada, efectiva y transparente, el equilibrio entre la inversión en actividades económicas y la protección ambiental, con foco en ser eficiente e innovador, utilizando sus recursos claves como el talento especializado para dar un valor público a los ciudadanos, adicionando así un reconocimiento significativo al OEFA desde la imagen institucional que esta genera.

#### 4.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

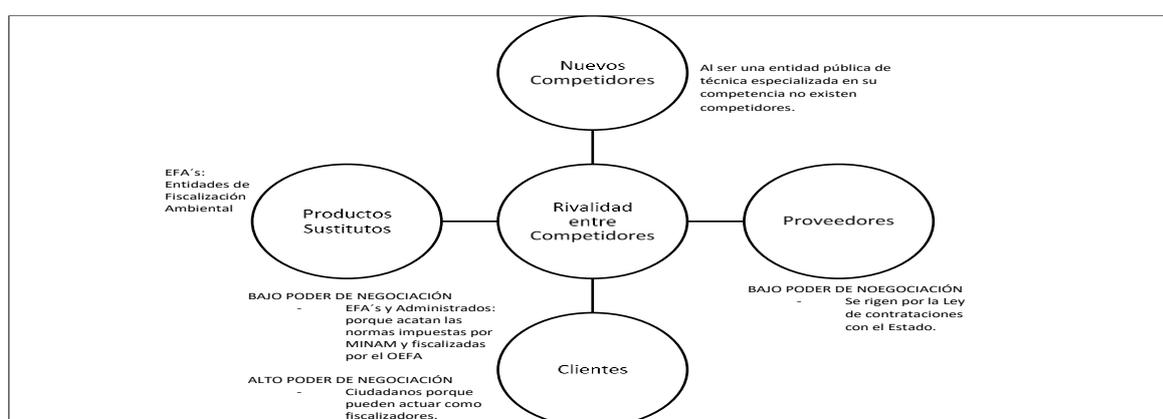


Figura 2. Cinco fuerzas de Porter.

En la investigación se realizó el análisis de las 5 fuerzas de Porter, con lo cual se puede concluir que al ser OEFA un organismo altamente especializado en el sector ambiental, único en esta función, no tiene una competencia directa que pueda afectarlo, ello sumado a que siendo un ente regulador, fiscalizador y sancionador del sector público, con alcance a nivel nacional, debe regirse por la Ley de Contrataciones del Estado, lo cual le confiere un bajo poder frente a sus proveedores, dado que sus negociaciones son normadas y altamente supervisadas.

A nivel de clientes se da una situación dual frente a sus clientes directos que son las entidades de fiscalización ambiental (EFA) y las entidades administradas, ya que se mantiene un bajo poder, pues deben de acatar las leyes y normas impuestas por el Ministerio de Energía; en contraste, existe otro cliente que son los ciudadanos que sí pueden ejercer un alto po-

der, pues actúan como fiscalizadores de las acciones de OEFA en su entorno. Finalmente, como productos sustitutos podríamos considerar también a las EFA, pero que no llegan a tener un campo de acción tan amplio como OEFA en la toma de decisiones; gracias a este análisis nos damos cuenta el rol clave de este organismo en el sector gubernamental, que hace imperativo trabajar en una transformación digital en el corto plazo.

#### 4.2.3. Modelo de planeamiento estratégico de la empresa

El modelo en el plan estratégico de la OEFA consta de cuatro objetivos, los cuales se relacionan con el cumplimiento de rectoría del SINEFA y de las actividades que tiene como fiscalizador ambiental en relación con la modernización de la gestión de la institución y los riesgos.

Tabla 3.

*Modelo estratégico de OEFA*

| Objetivos                                    | Descripción  |
|--|--|
| Fortalecer el desempeño del SINEFA           | Este debe incidir de forma directa en su función de rector de la OEFA, teniendo como propósito ver las modificaciones en su población principal como las entidades de fiscalización del ambiente – EFA, por ello, es necesario realizar instrumentos regulatorios estándar para el sistema, seguimiento de las actividades de las EFA y mejorar las capacidades de la fiscalización del SINEFA.  |
| Cumplimiento de las obligaciones ambientales | Este debe incidir de forma directa en el cumplimiento de los requerimientos ambientales, cuyos principales datos del OEFA y del sistema público, para ello el grupo de actividades estratégicas para evaluar, supervisar y fiscalizar, debe ser en base a la gestión socioambiental responsable la cual están vinculados de forma sinérgica para el cumplimiento y logro de metas.   |
| Modernizar la gestión institucional          | Este busca influir en las actividades de soporte a todas las actividades estratégicas en línea, con fundamento en la defensoría del OEFA, la elaboración e incorporación de técnicas tecnológicas en el marco del gobierno digital, la gestión eficiente de recursos, imagen organizacional, gestión del recurso humano y de los procesos y cada uno de ellos permiten y contribuyen con la modernización de la OEFA, en base a los lineamientos de la modernización de la administración pública. |
| Reducir la vulnerabilidad                    | El último lineamiento busca índices y crear modificaciones en la disminución de la vulnerabilidad de los riesgos de desastres según a las normativas de la elaboración del plan estratégico que se establecen en CEPLAN, para ello se hizo la incorporación de la gestión de riesgos de desastres con la intención de crear nuevos mecanismos para la disminución de la vulnerabilidad organizacional y garantizar su operatividad continua.   |

#### 4.2.4. Modelo de gestión de personas de la empresa

La estrategia de recursos humanos de la entidad está enfocada en el cumplimiento del objetivo institucional, el cual se orienta en la modernizar la gestión institucional, y dentro de ello, la acción de gestión de talento humano con enfoque de género fortalecida en el OEFA, que se ve reflejada en los indicadores de gestión de recursos humanos:

- Porcentaje de colaboradores satisfechos con relación al clima laboral
- Porcentaje de colaboradores que participan de las actividades de desarrollo de personal.
- Índice de cumplimiento del plan del comité para la igualdad de género en el OEFA.

Dichos objetivos institucionales, rigen la forma de orientarse en la institución, por lo que cada acción establecidos en cada uno de los planes de recursos humanos, se orientan a la generación una gestión del talento humano satisfecha y teniendo como foco el ordenamiento y optimización de los procesos internos, en el marco de la modernización del estado. En el OEFA, se tiene también en cuenta el enfoque sectorial que desde el Ministerio del Ambiente se logra generar, ello con la finalidad de armar una política sectorial que permita un mayor beneficio a los colaboradores de cada entidad adscrita al ministerio, y también que se vea practicada la colaboración técnica-especializada entre dichas entidades.

Asimismo, el modelo de gestión de personas en EFA está regido, de la misma manera que en todas las entidades públicas, a las normas que son regidas por SERVIR, en el desarrollo de los subsistemas de recursos humanos en el sector público. Por lo que se concluye que la estrategia de recursos humanos del OEFA se orienta principalmente a gestionar el talento y brindar un servicio que permita generar altos grados de compromiso y desarrollo profesional entre sus integrantes.

Luego de haber realizado el diagnóstico de la organización en estudio (OEFA), se puede verificar que el problema principal viene siendo el mismo de las entidades públicas: la corrupción; por otro lado, también se pudieron hallar diferentes oportunidades con respecto a

la educación y la ecología con la menor utilización del papel, además, en el análisis del microentorno también se pudo hallar dificultades como la poca adaptabilidad de los trabajadores actuales hacia un cambio transformacional digital debido a que están con la metodología de trabajo empírica, lo que siempre ha sido la principal debilidad en la eficiencia de procesos en las entidades públicas. Este análisis es importante ante de hacer un análisis interno de las actividades de la organización, ya que permite una visión general de los aspectos externos para luego analizar los aspectos internos.

## Capítulo 5. Análisis interno de la organización

### 5.1. Modelo del negocio de la empresa: CANVAS

El modelo de negocios del OEFA está orientado a la generación del valor de servicio al ciudadano a través de la eficiencia y eficacia de los procesos de digitalización, automatización y políticas de gobierno digital en materia ambiental, dado que fiscaliza, supervisa y sanciona a las empresas privadas y públicas que incumplan las regulaciones ambientales normadas en el Perú; en ese sentido, el modelo de negocio actual se encuentra diferenciado, en comparación a otras entidades públicas, en la alta especialización en materia de regulación ambiental, y teniendo como foco el marco de modernización del Estado, tal como se evidencia a continuación:

Tabla 4.  
*Modelo del negocio de la empresa: CANVAS*

| Socios claves  | Actividades claves  | Propuesta de valor                        | Comunicación  | Cliente   |
|--|---|---|---|---|
| Gobierno central – Ministerio del Ambiente, Presidencia de Consejo Ministros OCDE ONG nacionales e internacionales. Entes reguladores internacionales en el tema ambiental. Gobiernos regionales y locales. Universidades públicas y privadas. | Evaluación. Supervisión. Fiscalización.   | Garantizar el cuidado del medio ambiente. | Página web. Capacitaciones. Redes sociales. Material POP. Publicaciones. Prensa.  | <b>Entidades públicas</b> que tienen alguna o todas las funciones de fiscalización ambiental. |
|  | <b>Recursos</b>   |   | <b>Canales</b>  | <b>Administrados:</b> organizaciones privadas con injerencia en el medio ambiente.            |
|  | Personal altamente especializado en materia ambiental. Cultura de innovación enfocada en la calidad y atención al ciudadano. Proceso tecnológico enfocado al servicio.  |   | Directo a través de los fiscalizadores directamente a las entidades públicas y privadas. Procedimientos, directivas, manuales que todas las instituciones deben cumplir. Todo esto incluido en la página web. | <b>Ciudadano peruano</b>  |
|  | <b>Estructura de costos</b>   |   | <b>Estructura de ingresos</b>   |   |
|  | Costos establecidos a través de los planes o las programaciones de gastos, ejecutados a través de la normativa vigente de la Ley de Contrataciones con el Estado supervisados por la OSCE (Organismo de Supervisor de las Contrataciones del Estado). |   | El presupuesto se adquiere de la siguiente forma: 80%: Recursos directamente recaudados (APR – Aporte por regulación) 20% Recursos ordinarios (asignación presupuestal a través del Ministerio de Economía)   |   |

Aunque OEFA presenta un monopolio, por ser una entidad reguladora en materia ambiental del Estado, es preciso mencionar que se diferencia su eficiencia en generar una conducta homogénea en sus procesos, simplificados, innovadores, digitalizados y automatizados, los cuales se encuentran fortalecidos con las certificaciones de calidad adquiridas, sumado a una política de descentralización para un alcance mayor a todos los administrados.

Se puede determinar que un aspecto importante es que la importancia que tiene este modelo es hacer más eficientes y efectivas las actividades y procedimientos en la OEFA, ya que con la innovación tecnológica ayudará a la interacción de los usuarios, lo que permite que las organizaciones públicas puedan estar a la vanguardia en tecnología y competir, con las entidades privadas con respecto a quienes brindan una mejor atención, los servicios pagados o los servicios brindados por el Estado.

## 5.2. Cadena de valor

Tabla 5.  
*Cadena de valor*

|                               |  |  |  |  |
|-------------------------------|--|--|--|--|
|                               | <b>Aprovisionamiento</b>   |  |  |  |
|                               | Se rige bajo la Ley de Contrataciones con el Estado supervisada por la OSCE.   |  |  |  |
|                               | <b>Desarrollo tecnológico</b>  |  |  |  |
| <b>Actividades de soporte</b> | Diseño de un sistema automatizado, implementación de diseño para la digitalización, sistema interoperabilidad con otras entidades públicas, desarrollo de sistemas de información, servicios, manuales y procedimientos. Proyectos relacionados con el gobierno digital. |  |  |  |
|                               | <b>Recursos Humanos</b>  |  |  |  |
|                               | Se rige en base a una estructura conformada por subsistemas propuestos por el ente rector de Recursos Humanos en el sector público: SERVIR.  |  |  |  |
|                               | <b>Infraestructura</b>   |  |  |  |
|                               | Propia, en sede central, y a nivel nacional a través de sus oficinas desconcentradas.  |  |  |  |
|                               | <b>Evaluación ambiental</b>  | <b>Supervisión ambiental</b>   | <b>Fiscalización ambiental</b>   | <b>Sanción ambiental</b>   |
| <b>Actividades primarias</b>  | Incorpora actividades de reconocimiento, verificación y otras comparables para prevenir impactos ambientales y decidir las responsabilidades en asumidos en caso de resistencia con los lineamientos ambientales.  | Incorpora la capacidad de realizar actividades de observación y confirmación, así como de imponer medidas regulatorias, para garantizar la coherencia con los compromisos de las organizaciones supervisadas en su ámbito y configuradas en directriz ecológica. | Incorpora la capacidad de explorar la comisión de infracciones gerenciales concebibles y forzar actividades restaurativas. | Forzar sanciones por rebeldía con compromisos o responsabilidades provenientes de instrumentos de administración ecológica, lineamientos naturales, deberes de contratos de concesión y las órdenes o arreglos que dé el OEFA. |

### 5.3. Ventaja competitiva y fuentes de ventaja

Como resultado del análisis VRIO, se desprende que OEFA cuenta con una valoración en talento especializado entre las entidades públicas, al igual que en su cultura organizacional que se ha construido y solidificado como un recurso que lo diferencia entre las demás instituciones estatales, sumado a ello, la implementación de infraestructura de innovación a través de la transformación digital y los proyectos relacionados a este tipo; sin embargo, es necesario precisar que existen factores que se involucran en la generación de oportunidades para mejorar, en ese sentido se encuentra lo siguiente:

Tabla 6.  
*Análisis VRIO*

| Ítem     | Recursos/Capacidad  | Valioso | Raro | Inimitable | Organizado | Valoración |
|----------|---|---------|------|------------|------------|------------|
|          |   | V       | R    | I          | O          |            |
| Talento  | Personal altamente especializado en materia ambiental   | X       | X    | X          | X          | 4          |
|          | Enfoque innovador del líder (presidenta del Consejo Directivo)  | X       |      | X          | X          | 3          |
|          | Empoderamiento en la toma de decisiones de los líderes  | X       |      |            | X          | 2          |
|          | Compromiso con la entidad   | X       | X    |            | X          | 3          |
|          | Proceso tecnológico enfocado en el servicio y en el ciudadano   | X       | X    | X          | X          | 4          |
| Procesos | Proceso de aseguramiento de la calidad para optimizar las funciones <i>core</i> : evaluación, supervisión y fiscalización ambiental | X       | X    |            | X          | 3          |
|          | Proceso tecnológico basado en el mejoramiento del servicio al ciudadano   | X       |      | X          | X          | 3          |
|          | Proceso de atención al cliente incluido en el Manual de operaciones.  | X       |      |            | X          | 2          |
|          | Proceso de selección direccionado a traer al mejor talento  | X       |      | X          | X          | 3          |
| Recursos | Implementación de pilotos de gestión del Estado   | X       |      | X          | X          | 3          |
|          | Marca OEFA  | X       |      |            | X          | 2          |
|          | Cultura de innovación enfocada en la calidad y atención del ciudadano   | X       | X    | X          | X          | 4          |
|          | Responsabilidad Social  | X       | X    |            | X          | 3          |
|          | Plataformas virtuales que facilitan la innovación   | X       | X    |            | X          | 3          |

Como se evidencia del análisis VRIO, el OEFA genera diferenciación en el talento, procesos y recursos, teniendo una coherencia en el talento, siendo innovador como factor dinamizador para lograr que los procesos, tanto interno como externo, se vean influenciados en la metodología de desarrollo tecnológico e innovación, permitiendo así resaltar la cultura OEFA conjuntamente con la infraestructura de innovación.

Sin embargo, es importante mencionar que del análisis se presenta como brechas débiles y competencias temporales, para la mejora de la entidad, los siguientes procesos:

- Empoderamiento en la toma de decisiones de los líderes.
- Proceso de atención al ciudadano en el manual de funciones (MOF).
- Fortalecimiento de la Marca OEFA.

#### 5.4. Estructura organizacional

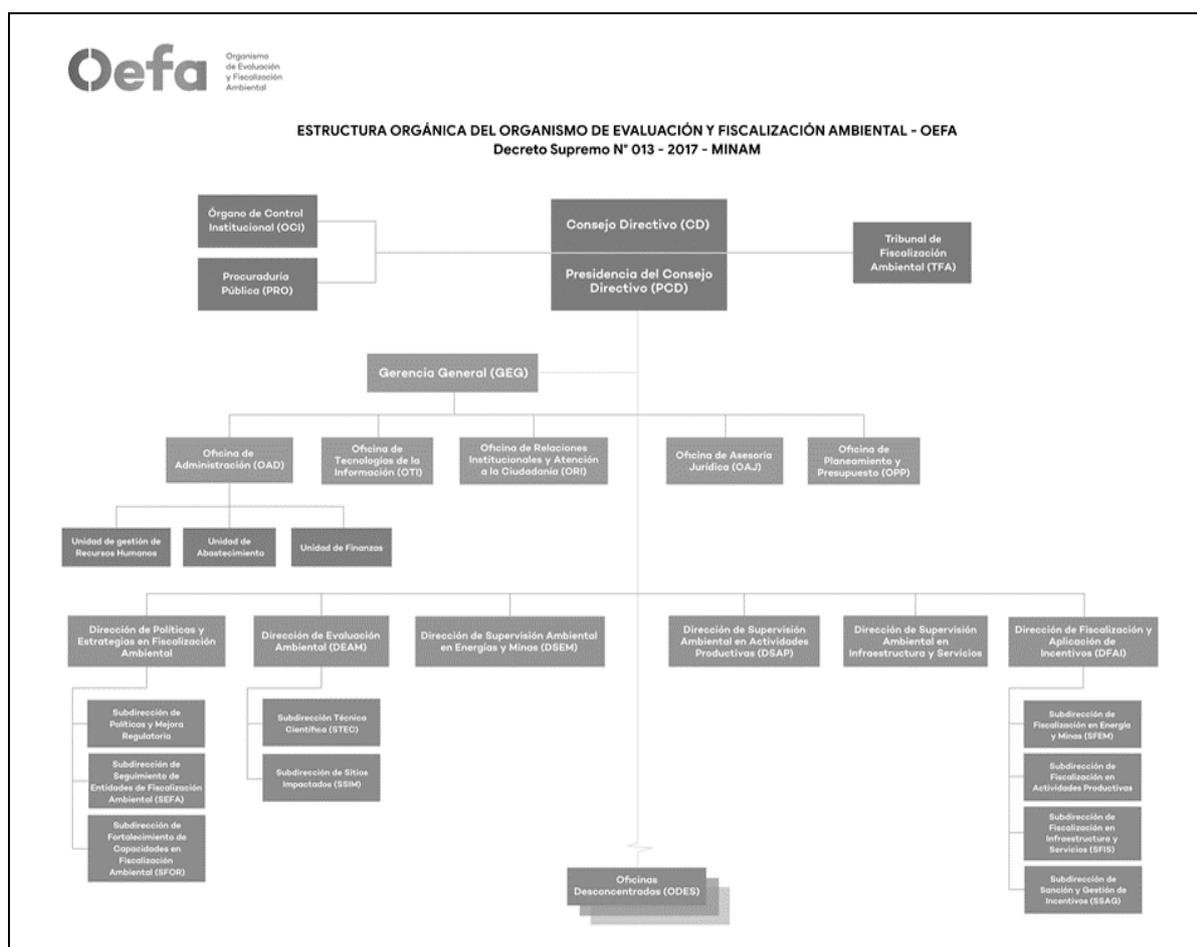


Figura 3. Estructura organizacional interna de OEFA.

## 5.5. Área de desarrollo humano organizacional

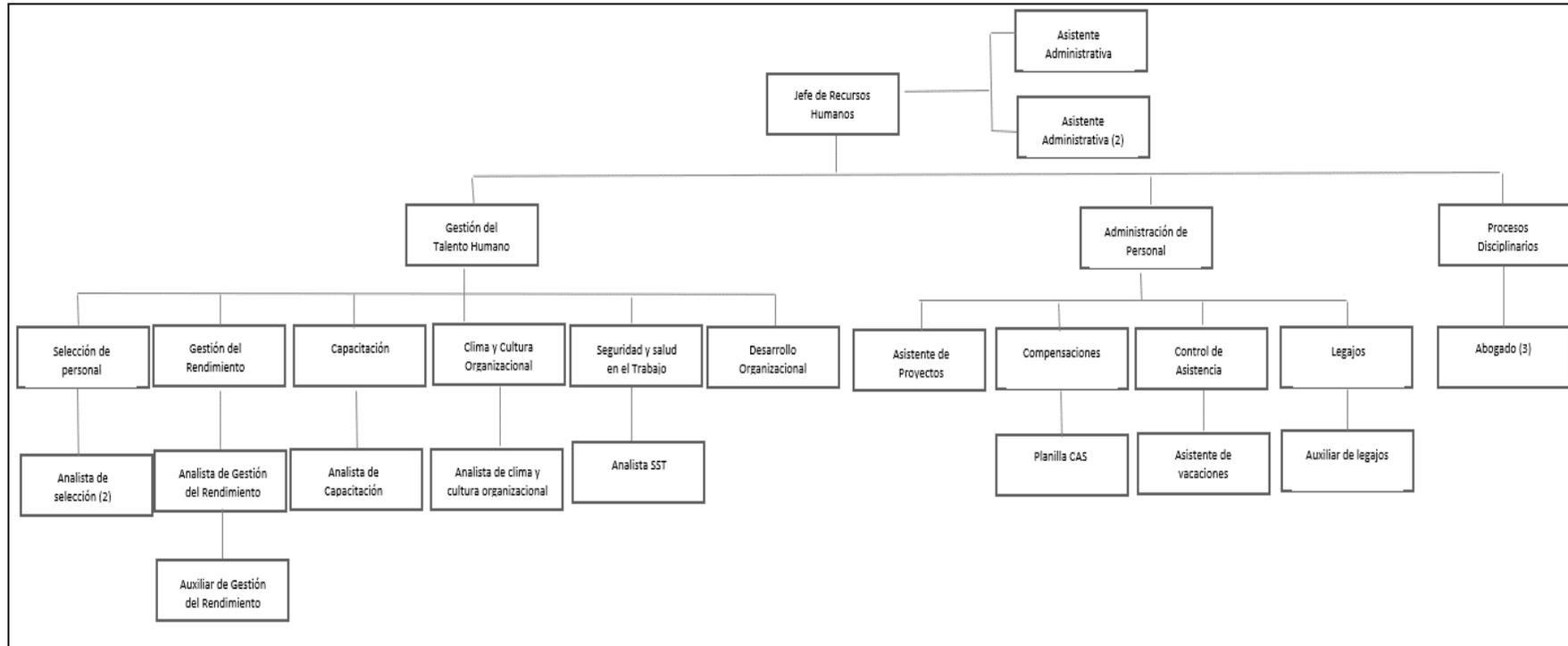


Figura 4. Área de desarrollo humano organizacional.

El análisis interno de la organización es el último que se realiza antes de comenzar con el estudio de campo, ya que aquí se culmina con el análisis general de la empresa, específicamente un diagnóstico de sus actividades y procesos internos, así como también de su estructura y desarrollo organizacional, lo que permite una perspectiva general de lo que se desea mejorar en la investigación.

## Capítulo 6. Estudio de campo

### 6.1. Objetivos de la asesoría

Para la elaboración del estudio de campo se plantearon los siguientes objetivos:

#### **Objetivo principal**

Análisis de los datos recolectados mediante la encuesta aplicada a 200 trabajadores del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA.

#### **Objetivos secundarios**

- Análisis de los datos recolectados mediante la encuesta aplicada a los trabajadores del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA.
- Análisis de la información brindada por la entrevista aplicada a las oficinas de OEL (órganos en línea), URH (Unidad de Recursos Humanos) y OTI (Unidad de Tecnología e Información) del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA.

### 6.2. Metodología

A continuación, presentaremos la definición de cada uno de los métodos y técnicas que tendremos para realizar la presente investigación.

Esta investigación tiene el objetivo de lograr una posible solución a la problemática en estudio, además de que se realiza la presente investigación para afirmar que la problemática existente y que a la vez también se pueden corregir las dimensiones y/o indicadores que no se estén aplicando adecuadamente.

Debe prever las actividades, reglamentos y un adecuado orden. Todos ellos deben tener una estrecha relación y coherencia con el propósito de cada investigación, ya que según sea la problemática a solucionar es que se debe tener en cuenta una técnica que ayude a la solución de esta objetivamente.

Las técnicas elegidas fueron la encuesta, ya que en un orden determinado se podrá realizar todas las preguntas relacionadas directamente para medir el nivel de uso de los distintos indicadores presentados por las dimensiones de las variables estudiadas, y la entrevista, que brindó un informe más completo.

En el estudio se aplicó como instrumento una encuesta, que tuvo una confiabilidad (alfa de Cronbach) de 98.6%, lo cual indicó una alta confiabilidad.

#### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N.º de elementos |
|------------------|------------------|
| .986             | 39               |

Asimismo, para la validez externa se utilizó el criterio de juicio de expertos. Los resultados de la validación indicaron que el instrumento es confiable.

### 6.3. Investigación de temas claves en gestión de personas

Se mostraron los siguientes resultados hallados con respecto a la cultura organizacional, sobre la base de valores de transformación digital:

Tabla 7.  
*Apertura al cambio*

|              | Desde | Hasta | Frec.      | %           |
|--------------|-------|-------|------------|-------------|
| Inadecuado   | 4     | 11    | 9          | 5%          |
| Regular      | 12    | 19    | 20         | 10%         |
| Adecuado     | 20    | 28    | 171        | 86%         |
| <b>Total</b> |       |       | <b>200</b> | <b>100%</b> |

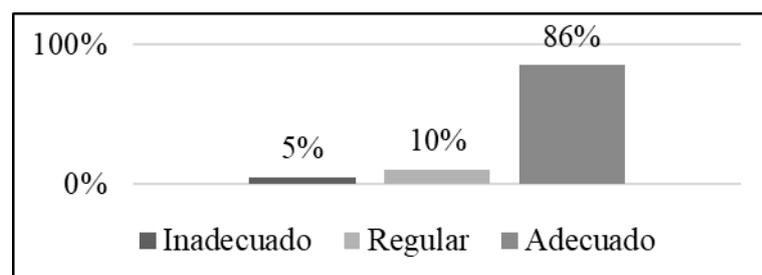


Figura 5. Apertura al cambio.

Se pudo encontrar en la tabla y figura anterior que el 86% de los trabajadores indicó que existe una adecuada apertura al cambio, debido a que la entidad tiene apertura a nuevas ideas, mientras que el 10% indicó que es regular porque en ocasiones los colaboradores tienen la disposición para acceder a nuevas ideas y solo el 5% indicó que es inadecuado, porque al implementar nuevas ideas en la entidad no todos los integrantes aceptan sin problemas este tipo de cambios.

Tabla 8.  
*Centrada en el usuario*

|              | Desde | Hasta | Frec.      | %           |
|--------------|-------|-------|------------|-------------|
| Inadecuado   | 3     | 9     | 10         | 5%          |
| Regular      | 10    | 16    | 33         | 17%         |
| Adecuado     | 17    | 21    | 157        | 79%         |
| <b>Total</b> |       |       | <b>200</b> | <b>100%</b> |

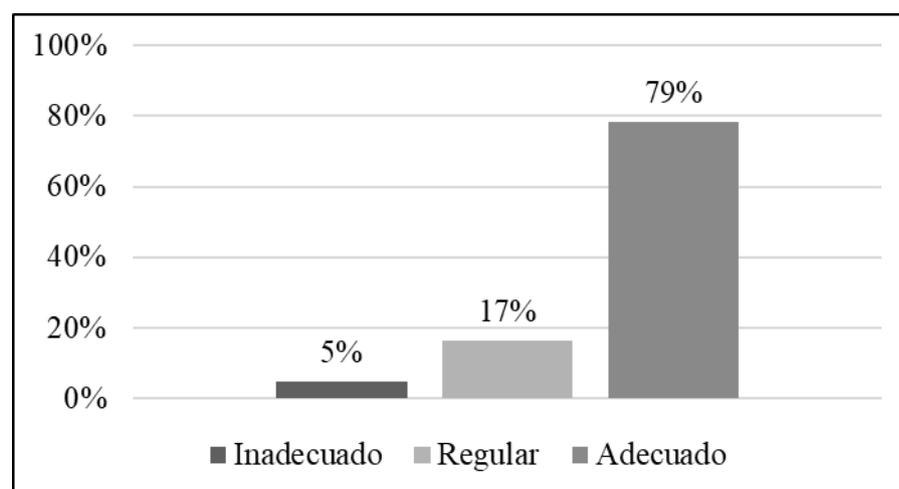


Figura 6. *Centrada en el usuario.*

De acuerdo con los datos hallados, se demuestra que el 79% de los colaboradores indicaron que hay una adecuada cultura centrada al usuario, ya que las actividades diarias que se realizan están direccionadas a contribuir a los beneficios del ciudadano, mientras que el 17% indicó que es regular debido a que pocas veces la entidad adopta cambios para la mejora y solo el 5% manifestó que es inadecuado por los trabajadores no contribuyen con el equilibrio entre el desarrollo económico y sostenibilidad ambiental de dicha entidad.

Tabla 9.  
*Innovación*

|              | Desde | Hasta | Frec.      | %           |
|--------------|-------|-------|------------|-------------|
| Inadecuado   | 3     | 9     | 14         | 7%          |
| Regular      | 10    | 16    | 62         | 31%         |
| Adecuado     | 17    | 21    | 124        | 62%         |
| <b>Total</b> |       |       | <b>200</b> | <b>100%</b> |

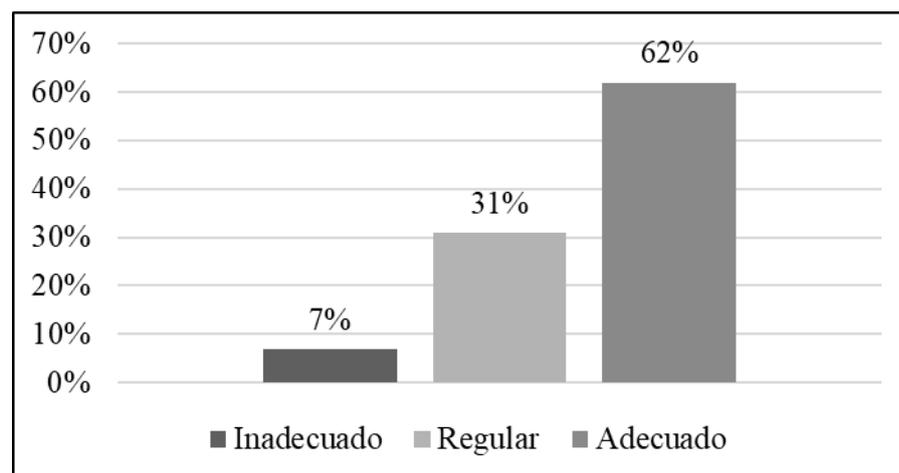


Figura 7. *Innovación.*

En la tabla y figura anterior, el 62% indicó que hay una adecuada innovación debido a que la entidad fomenta de forma continua la mejora de los procesos nuevos, mientras que el 31% consideró que es regular ya que con poca continuidad la entidad incentiva mejoras dentro de los procesos laborales y solo el 7% mencionó que es inadecuado porque los jefes no generan ningún tipo de innovación dentro de las áreas en las cuales están a cargo.

Tabla 10.  
*Agilidad*

|              | Desde | Hasta | Frec.      | %           |
|--------------|-------|-------|------------|-------------|
| Inadecuado   | 3     | 9     | 11         | 6%          |
| Regular      | 10    | 16    | 90         | 45%         |
| Adecuado     | 17    | 21    | 99         | 50%         |
| <b>Total</b> |       |       | <b>200</b> | <b>100%</b> |

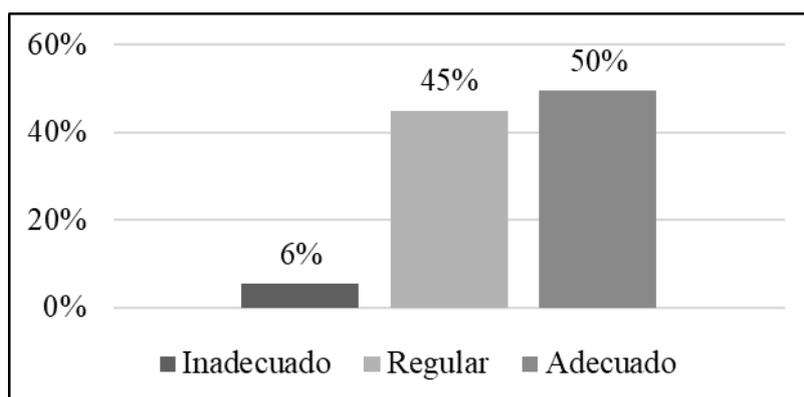


Figura 8. Agilidad.

Como se muestra en los resultados, el 50% de los datos indican que la agilidad dentro de la institución es adecuada, debido a que en la organización muestra una disponibilidad para poder adaptarse a nuevos cambios, mientras que el 45% consideró que es regular, ya que la institución no con mucha frecuencia promueve una reestructuración de sus procesos laborales como una cultura y algunos trabajadores no están dispuestos a aceptarlo y solo el 6% manifestó que es inadecuada, porque no se puede identificar una necesidad de mejora además algunos procesos no muestran agilidad al realizarlos.

Tabla 11.  
*Voluntad de aprender*

|              | Desde | Hasta | Frec.      | %           |
|--------------|-------|-------|------------|-------------|
| Inadecuado   | 3     | 9     | 11         | 6%          |
| Regular      | 10    | 16    | 70         | 35%         |
| Adecuado     | 17    | 21    | 119        | 60%         |
| <b>Total</b> |       |       | <b>200</b> | <b>100%</b> |

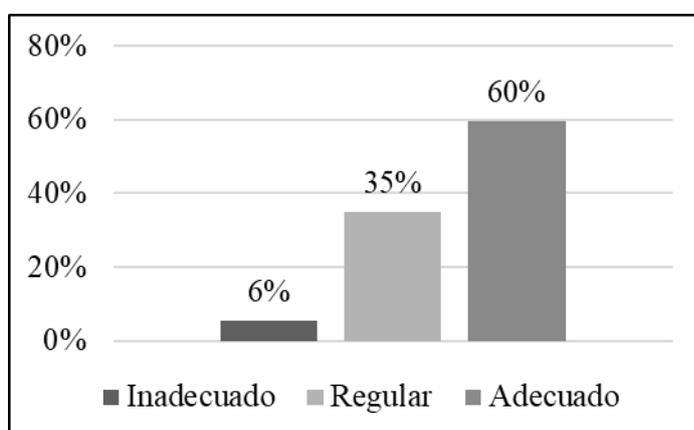


Figura 9. Voluntad de aprender.

Se puede verificar en la tabla y figura mostradas que el 60% de los trabajadores indica que existe una adecuada voluntad de aprender, porque la entidad promueve a los trabajadores que estén adquiriendo cada vez muchos más conocimientos, mientras que el 35% consideró que es regular porque la organización no promueve que los colaboradores adquieran mejores capacidades para que realicen sus funciones de forma efectiva y solo el 6% manifestó que es inadecuada porque no se observa que la entidad cuente con la voluntad de dar a sus trabajadores un aprendizaje de forma continua.

Tabla 12.  
*Confianza*

|              | Desde | Hasta | Frec.      | %           |
|--------------|-------|-------|------------|-------------|
| Inadecuado   | 6     | 18    | 9          | 5%          |
| Regular      | 19    | 31    | 34         | 17%         |
| Adecuado     | 32    | 42    | 157        | 79%         |
| <b>Total</b> |       |       | <b>200</b> | <b>100%</b> |

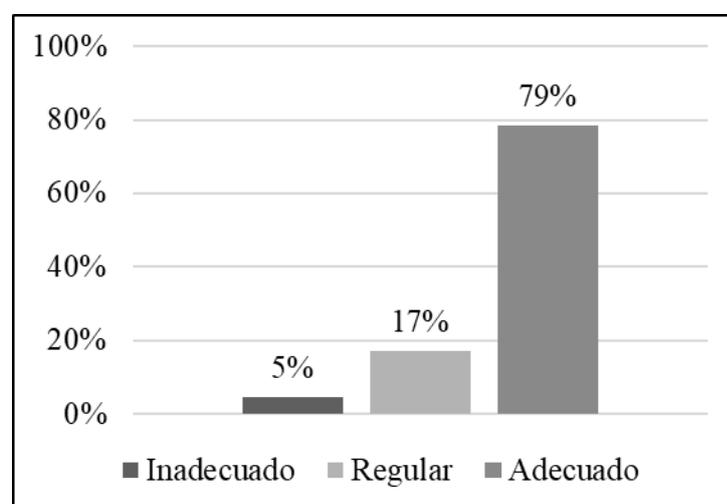


Figura 10. *Confianza.*

Según los datos hallados, se puede verificar que el 79% de los encuestados indicaron que hay una adecuada confianza, debido a que los colaboradores confían en la transformación digital de la organización, permitiendo efectivizar las funciones de los trabajadores, mientras que el 17% manifestó que es regular, ya que consideran que la entidad a veces genera confianza y solo el 5% consideró que es inadecuada, porque la entidad no promueve con

frecuencia que todos los colaboradores apoyen para que se vea una buena imagen de las funciones de la organización.

Tabla 13.  
*Emprendimiento*

|              | Desde | Hasta | Frec.      | %           |
|--------------|-------|-------|------------|-------------|
| Inadecuado   | 3     | 9     | 10         | 5%          |
| Regular      | 10    | 16    | 66         | 33%         |
| Adecuado     | 17    | 21    | 124        | 62%         |
| <b>Total</b> |       |       | <b>200</b> | <b>100%</b> |

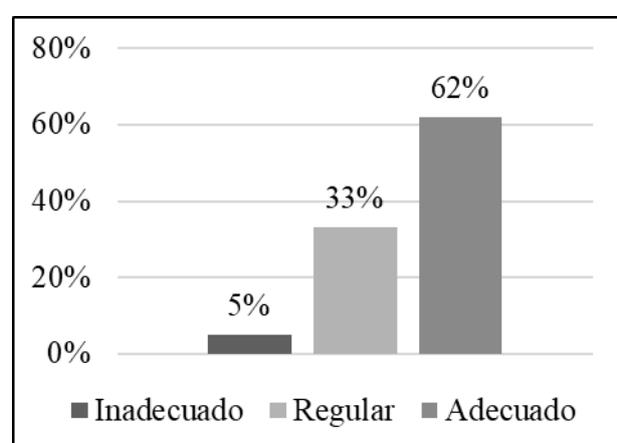


Figura 11. *Emprendimiento*.

Se demuestra en la tabla y figura anterior, que el 62% de los trabajadores indicaron que hay un adecuado emprendimiento, ya que la organización de forma constante asume proyectos para mejorar sus funciones, mientras que el 33% lo considero regular porque la entidad no con mucha frecuencia promueve que los trabajadores busquen nuevas formas de mejora y solo el 5% manifestó que es inadecuado debido a que la organización no promueve una activa participación de los trabajadores en las actividades de mejora.

Tabla 14.  
*Tolerancia al fracaso*

|              | Desde | Hasta | Frec.      | %           |
|--------------|-------|-------|------------|-------------|
| Inadecuado   | 4     | 12    | 17         | 9%          |
| Regular      | 13    | 21    | 85         | 43%         |
| Adecuado     | 22    | 28    | 98         | 49%         |
| <b>Total</b> |       |       | <b>200</b> | <b>100%</b> |

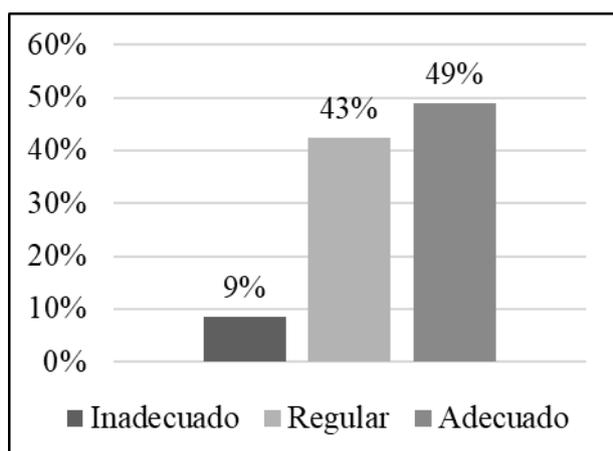


Figura 12. Tolerancia al fracaso.

Como se muestra en la tabla y figura anterior, el 49% de los encuestados indicaron que existe una adecuada tolerancia al fracaso, debido a que si hay algún problema en el procedimiento de transformación digital se asume con tolerancia, mientras que el 43% manifestó que es regular porque la organización difícilmente promueve la retroalimentación basada en los errores dentro de las labores y solo el 9% indicó que es inadecuada, ya que la cultura dentro de la institución no es tolerante a los errores que puedan ocurrir dentro de las actividades.

Tabla 15.  
Comunicación

|              | Desde | Hasta | Frec.      | %           |
|--------------|-------|-------|------------|-------------|
| Inadecuado   | 3     | 9     | 12         | 6%          |
| Regular      | 10    | 16    | 77         | 39%         |
| Adecuado     | 17    | 21    | 111        | 56%         |
| <b>Total</b> |       |       | <b>200</b> | <b>100%</b> |

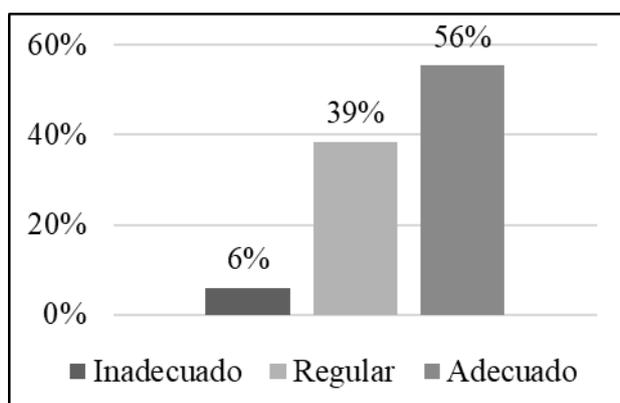


Figura 13. Comunicación.

De acuerdo con lo encontrado, se demuestra que 56% de los colaboradores indicaron que hay una adecuada comunicación, debido a que en la organización, con la transformación digital, la comunicación es más fluida, mientras que el 39% la consideró regular, ya que la entidad pocas veces elabora redes de comunicación digital efectivas y solo el 6% manifestó que es inadecuada porque no se construye una comunicación digital adecuada entre los colaboradores dentro de la entidad.

Tabla 16.  
*Afinidad de riesgo*

|              | Desde | Hasta | Frec.      | %           |
|--------------|-------|-------|------------|-------------|
| Inadecuado   | 2     | 6     | 14         | 7%          |
| Regular      | 7     | 11    | 104        | 52%         |
| Adecuado     | 12    | 14    | 82         | 41%         |
| <b>Total</b> |       |       | <b>200</b> | <b>100%</b> |

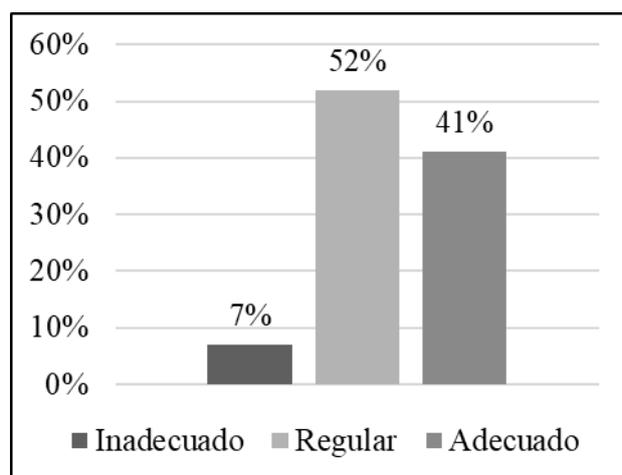


Figura 14. *Afinidad de riesgo.*

En la tabla y figura anterior se identifica que el 52% de los trabajadores indicaron que hay una regular afinidad de riesgo, debido a que cuando hay problemas en el trabajo a veces se tienen mecanismos alternos para su solución, mientras que el 41% consideró que es adecuada, porque la entidad siempre cuenta con alternativas establecidas para un problema laboral y solo el 7% indicó que es inadecuada por diversos motivos.

Tabla 17.  
*Participación*

|              | Desde | Hasta | Frec.      | %           |
|--------------|-------|-------|------------|-------------|
| Inadecuado   | 3     | 9     | 18         | 9%          |
| Regular      | 10    | 16    | 76         | 38%         |
| Adecuado     | 17    | 21    | 106        | 53%         |
| <b>Total</b> |       |       | <b>200</b> | <b>100%</b> |

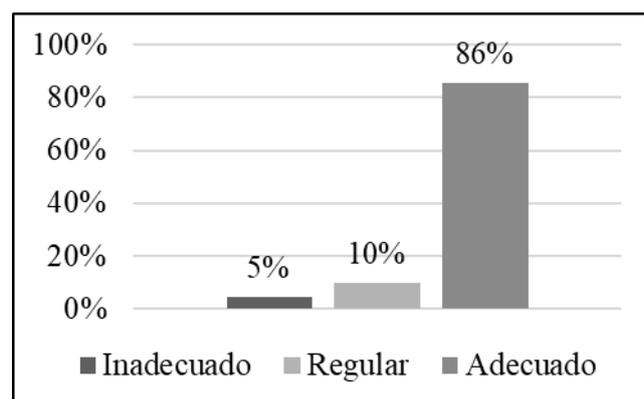


Figura 15. *Participación.*

Según los datos hallados, se encontró que el 86% de los trabajadores indicaron que hay una adecuada participación, porque la organización promueve una participación activa de los trabajadores en la solución de los problemas, mientras que el 10% consideró que es regular, ya que desde el proceso de transformación digital la entidad pocas veces promueve la participación y solo el 5% manifestó que es inadecuada porque los jefes no cuentan con la capacidad de equilibrar las exigencias de los trabajadores con los lineamientos de la institución.

Tabla 18.  
*Cooperación*

|              | Desde | Hasta | Frec.      | %           |
|--------------|-------|-------|------------|-------------|
| Inadecuado   | 2     | 6     | 14         | 7%          |
| Regular      | 7     | 11    | 89         | 45%         |
| Adecuado     | 12    | 14    | 97         | 49%         |
| <b>Total</b> |       |       | <b>200</b> | <b>100%</b> |

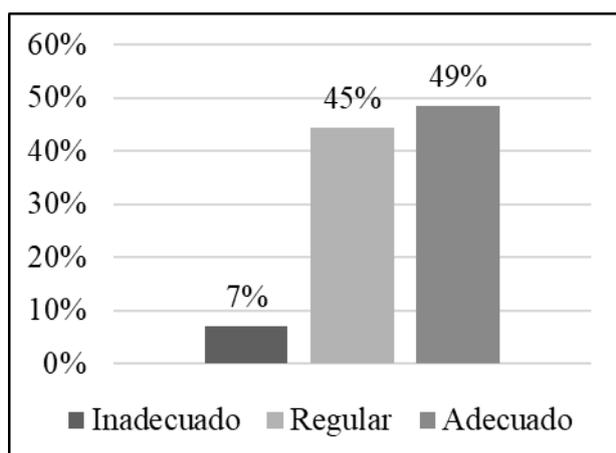


Figura 16. Cooperación

Como se pudo hallar en la tabla y figura anterior, se evidencia que el 49% de los encuestados indicaron que hay una adecuada colaboración, porque la entidad promueve la colaboración constante entre las áreas con el objetivo de mejorar los procesos, mientras que el 45% indicó que es regular debido a que en el proceso de transformación digital la entidad casi no promueve la formación de equipos multidisciplinarios y solo el 7% consideró que es inadecuada por diversos motivos.

Tabla 19.  
*Cultura organizacional basada en valores de transformación digital*

|              | Desde | Hasta | Frec.      | %           |
|--------------|-------|-------|------------|-------------|
| Inadecuado   | 39    | 117   | 8          | 4%          |
| Regular      | 118   | 196   | 38         | 19%         |
| Adecuado     | 197   | 273   | 154        | 77%         |
| <b>Total</b> |       |       | <b>200</b> | <b>100%</b> |

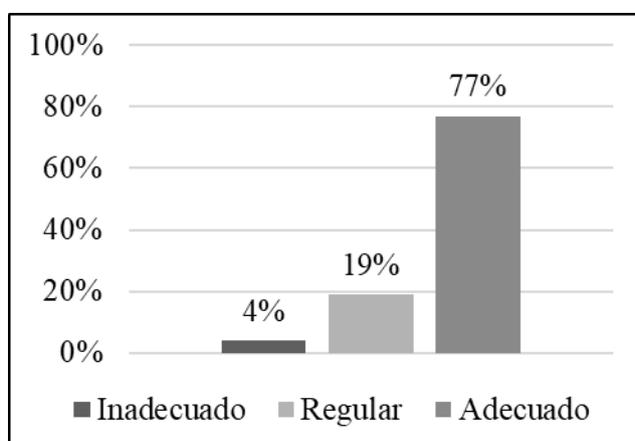


Figura 17. Cultura organizacional basada en valores de transformación digital.

En la tabla y figura se pudo hallar que la cultura organizacional basada en valores de transformación digital es adecuada según el 77% de los datos hallados, esto porque se encontraron buenas calificaciones en los valores de apertura al cambio, centrada en el usuario, innovación, voluntad de aprender, confianza y el emprendimiento; mientras que el 19% indicó que es regular porque hay valoraciones bajas y que se necesitan reforzar en los aspectos de agilidad, tolerancia al fracaso, comunicación, afinidad de riesgo, participación y la cooperación. Por último, el 4% de los datos hallados indicaron que es inadecuada, porque la empresa no se ve comprometida con la transformación digital.

### **Resultados de entrevistas**

Luego, se realizaron tres entrevistas distintas a áreas de la OEFA, como son OEL (órganos en línea), URH (Unidad de Gestión de Recursos Humanos) y la OTI (Oficina de Tecnología de Información).

Tabla 20.  
Conglomerado de entrevistas

| Indicador   | Órganos en línea   | Unidad de gestión de recursos humanos   | Oficina de tecnología de información   |
|---|--|---|--|
| <b>Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas</b>   | <p>Se promueve la confianza hacia iniciativas de innovación en el marco de la transformación digital, pero no en todos los procesos.</p> <p>Se siente que la entidad asume nuevos proyectos en pro de la mejora de sus funciones. Se percibe que los individuos e interacciones deben consolidarse. Como es natural en el Estado el control y procesos se impone a la búsqueda de mejorar resultados.</p>  | <p>Los lineamientos de SERVIR son muy estructurados lo que no permite generar iniciativas de innovación</p> <p>No se han capacitado ni implementado sobre el uso de metodologías ágiles en la institución</p> <p>Hay apertura y ha sido considerada para planes pilotos de forma que somos abiertos a implementar nuevos proyectos basados en nuestras estructura y planificación</p> | <p>Moderniza los procesos tecnológicos.</p> <p>Transición marco de trabajo ágil</p>  |
| <b>Uso de nuevas tecnologías - computación en nube, inteligencia artificial, internet de las cosas, blockchain, etc.- funcionando sobre documentación extensiva</b> | <p>Se confía en el uso de las aplicaciones en la nube y se fomenta el uso y la creación entre su equipo, Parcialmente han participado en un <i>hackathon</i>.</p> <p>Aún falta mayor difusión y entrenamiento para asegurar resultados.</p> <p>Parcialmente han participado en un proceso de <i>design thinking</i>. Aún falta mayor difusión y entrenamiento para asegurar resultados.</p> <p>Parcialmente se tiene confianza en la nube o en almacenamiento digital.</p> | <p>La institución no ha utilizado las herramientas de metodologías ágiles, lo cual está siendo evidenciadas en las respuestas de los jefes, pero existe entre ellos una confianza o apertura hacia estas herramientas para la solución de problemas.</p>  | <p>Confianza en el uso de aplicaciones en la nube.</p> <p>Participación parcial en los procesos de <i>design thinking</i>.</p>   |
| <b>Foco en el administrado y/o ciudadano</b>  | <p>Parcialmente se tiene conocimiento de la representación visual del recorrido que realiza un administrado y/o ciudadano en sus interacciones con la entidad, logrando visualizar, como el administrado y ciudadano percibe su relación con la entidad, identificando solicitudes, dolores y metas que realiza en su trayecto,</p> <p>Se considera importante realizar procesos de descubrimiento. Se solicita seguridad en el uso de las aplicaciones en la nube.</p>    | <p>La entidad cuenta con un termómetro que informa sobre la simpatía en base a las gestiones.</p> <p>Sí considera importante realizar procesos de descubrimiento (recorrido paso a paso, del administrado/ciudadano desde la solicitud, procesos, dolores, objetivos, etc.).</p> <p>Se ha generado mejoras de innovación destinada a la gestión del talento humano en la entidad.</p> | <p>Sí considera importante realizar procesos de descubrimiento (recorrido paso a paso, del administrado/ciudadano desde la solicitud, procesos, dolores, objetivos, etc.).</p> |

Capacidad para el trabajo ágil

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <b>Respuesta al cambio.</b>   | Si es frecuente que se promueva apertura hacia nuevas ideas y formas de hacer las cosas. La integración de las iniciativas está pendiente. Los equipos de trabajo aceptan la implementación de nuevas ideas, los resultados es un tema que no se percibe visible. | Existe apertura a la innovación y nuevas ideas por parte de la institución, esto es una fortaleza que debemos de aprovechar pues nos abre las puertas a realizar cambios y es un reto para el equipo gerencial pues son los mismos colaboradores que nos van a exigir innovar. | No es frecuente mantener capacitaciones basadas en aprendizaje experiencial, utilización de técnicas lúdicas para incentivar la motivación,   |
| <b>Cultura y estructura organizacional orientadas a la innovación.</b>                                      | La entidad cuenta con programas que promuevan la generación de nuevas Ideas por parte del personal. El reconocimiento es en el grupo no en la institución.  | No se cuenta con programas que permitan generar y compensar nuevas ideas   | Hay varios programas falta la buena difusión  |
| <b>Cultura y organización<br/>Nuevo modelo de capacidades para el colaborador de OEFA</b>                   | Se percibe poco avance en la actividad de capacitación en el marco de trabajos ágiles, mejora continua de procesos e innovación orientada al administrado y/o ciudadano.  | Las capacitaciones han permitido mejorar y cerrar brechas, pero no son suficientes   | Poco se ha hecho, se debería trabajar desde Recursos Humanos un programa estructurado que abarque desde el diseño de los perfiles de los cargos y todo el proceso de contratación, lo que permitiría un cambio en OEFA. |
| <b>Desarrollo del plan de recambio y mantenimiento de talento para la transformación digital en la OEFA</b> | Existe la ruta del saber. Falta mayor difusión del plan de aprendizaje y progresión continua (que es necesario).  | Si bien se está trabajando en los nuevos perfiles y existen procedimientos de incorporación estos también deberían ser innovadores   | Debemos de plantear perfiles más acordes al momento   |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Control y cumplimiento de los procesos misionales para los administrados | <b>Innovación e integración de procesos comunes en OEFA.</b>  | <p>Sí está en proceso de modernización los sistemas de negocio, así como la integración de procesos comunes de la entidad: evaluación, supervisión y fiscalización. Reclaman una visión integral del nuevo sistema.</p> <p>No se ha definido la Construcción Gestión de Relaciones con el Cliente - CRM de la Visión 360 del administrado y/o ciudadano.</p>   | <p>Se ha creado un robot para la coordinación de gestión documental, el cual facilita y optimiza la labor de carga de archivos digitales adjuntados a los expedientes que vienen del exterior, y los deriva automáticamente al área usuaria, ahorrando 15 horas de trabajo semanal a un trabajador humano.</p>  |
|  | <b>Trazabilidad.</b>  | <p>Sí se considera importante el uso de medidores de variables ambientales (sensores, laboratorios certificados, etc.) que, en unión a modelos predictivos de inteligencia artificial, puedan dar indicaciones tempranas de alertas por impactos en el medio ambiente. Debe analizarse e implementarse de manera integral.</p> <p>Las nuevas tecnologías permiten el monitoreo satelital de las emisiones generadas al aire, compuestos en suspensión vertidos en ríos/lagos/mares, compuestos o deforestación en suelos, entre otros.</p> | <p>Para la primera parte de la pregunta la respuesta es NO. Para la segunda, si consideramos importante, por eso, ya viene trabajando en esa línea de acción, con información que se recibe y procesa en línea de las estaciones de monitoreo de la Oroya, Moquegua, Pasco y Piura, y se publica en el Portal Interactivo de Fiscalización Ambiental.</p> |
| información  | <p>Análisis de la base de datos y toma de decisiones (<i>big data analytics</i> y <i>business intelligence</i>)</p> | <p>Es importante la implementación de un sistema nacional de investigación e inteligencia basado en el procesamiento y análisis automatizado de imágenes y datos para los procesos de evaluación, supervisión y control. A fin de contar con información para la toma de decisiones.</p>   | <p>Se viene planificando la incorporación de una base de datos con accesos personalizados a los trabajadores del área.</p>  |

Fortalecimiento del  
Gobierno de  
Información

Fortalecimiento de  
procesos analíticos  
para mejorar la  
fiscalización  
ambiental.

Si se considera que la implementación herramientas de inteligencia artificial y *big data analytics*, para el análisis de las redes sociales, en donde la mayoría de los ciudadanos realizan denuncias públicas sobre eventos de contaminación ambiental, constituyen una fuente importante de información para la entidad. Ayudaría muchísimo a las acciones de supervisión. Falta un ordenamiento de la data. Parcialmente se ha implementado modelos predictivo basados en perfiles de riesgo para la ejecución de acciones de evaluación, supervisión y fiscalización ambiental. Son necesarios para predecir el comportamiento ambiental de las empresas.

Se viene trabajando en el marco del gobierno digital esa es nuestra ruta a seguir. Recuerden que se ha creado el Sistema Nacional de Transformación Digital que nos permitirá utilizar y aprovechar las tecnologías disruptivas.

Se ha implementado la tecnología *blockchain* para un proceso relacionado con el aporte de regulación y muy necesario su aplicación en los procesos *core* el OEFA.

---

En el estudio de campo ya se puede visualizar de forma precisa la situación de la organización con respecto al tema en estudio, que en este caso sería la cultura organizacional y la transformación digital; estos resultados permitirán la construcción general de las actividades y estrategias que se plantean en todo proceso de transformación digital, por lo que es importante analizar los instrumentos que harán posible recabar datos precisos y de fuentes primarias, como los trabajadores de una entidad.

## Capítulo 7. Formulación de la estrategia de gestión de personas

### 7.1. FODA de la empresa

Este tipo de análisis FODA se ha elaborado teniendo en cuenta la información principal como también los objetivos estratégicos con los que cuenta el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA, teniendo la asistencia de todos sus colaboradores, donde se pudo obtener lo siguiente:

Tabla 21.  
*Análisis externo*

| Oportunidades  | Amenazas  |
|--|---|
| - Desarrollo de nuevas tecnologías.  | - Guerras comerciales a nivel internacional                               |
| - Mayor movilización de bienes, servicios, capital y trabajo.  | - Medidas proteccionistas de algunos gobiernos                            |
| - Mayor desarrollo de servicios en línea por parte del gobierno.   | - Nacionalistas externos en países altamente industrializados             |
| - Objetivos claves del gobierno impulsar la integración con la población y que puedan hacer uso de sus deberes y derechos. | - Desigualdad global  |
| - El centro de la economía mundial será China, Perú mantiene buenas relaciones comerciales con ellos.                      | - Prevalencia de los casos de corrupción en los gobiernos                 |
| - Crecimiento sostenido del 3% de la economía peruana.   | - Menos empleados dependientes por la automatización de algunas funciones |
| - Mayor acceso a internet.   | - Personal contratado por proyecto y <i>freelance</i>                     |
| - La educación será universal impulsada por la internet  | - Escasa conciencia ambiental por parte del ciudadano peruano             |
| - Alta penetración de dispositivos móviles.  |   |
| - Mayor cantidad de voluntarios y expertos ambientales   |   |
| - Alianzas nacionales e internacionales en el tema ambiental   |   |

Tabla 22.  
Matriz EFE

| FACTORES EXTERNOS CLAVES   | Peso        | Valor | Valor Ponderado |
|--|-------------|-------|-----------------|
| <b>Oportunidades</b>   |             |       |                 |
| Desarrollo de nuevas tecnologías.  | 0.08        | 4     | 0.32            |
| Mayor movilización de bienes, servicios, capital y trabajo.  | 0.05        | 3     | 0.15            |
| Mayor desarrollo de servicios en línea por parte del gobierno.   | 0.08        | 4     | 0.32            |
| Objetivos claves del Gobierno impulsar la integración con la población y que puedan hacer uso de sus deberes y derechos. | 0.05        | 3     | 0.15            |
| El centro de la economía mundial será China, Perú mantiene buenas relaciones comerciales con ellos.                      | 0.03        | 3     | 0.09            |
| Crecimiento sostenido del 3% de la economía peruana.   | 0.04        | 2     | 0.08            |
| Mayor acceso a internet.   | 0.06        | 4     | 0.24            |
| La educación será universal impulsada por la internet  | 0.06        | 4     | 0.24            |
| Alta penetración de dispositivos móviles.  | 0.05        | 4     | 0.20            |
| Mayor cantidad de voluntarios y expertos ambientales   | 0.03        | 4     | 0.12            |
| Alianzas nacionales e internacionales en el tema ambiental   | 0.05        | 3     | 0.15            |
|  | 0.58        |       | 2.06            |
| <b>Amenazas</b>  |             |       |                 |
| Guerras comerciales a nivel internacional  | 0.04        | 4     | 0.16            |
| Medidas proteccionistas de algunos gobiernos   | 0.05        | 2     | 0.10            |
| Nacionalistas externos en países altamente industrializados  | 0.04        | 3     | 0.12            |
| Desigualdad global   | 0.06        | 3     | 0.18            |
| Prevalencia de los casos de corrupción en los gobiernos  | 0.05        | 4     | 0.20            |
| Menos empleados dependientes por la automatización de algunas funciones  | 0.04        | 3     | 0.12            |
| Personal contratado por proyecto y <i>freelance</i>  | 0.06        | 4     | 0.24            |
| Escasa conciencia ambiental por parte del ciudadano peruano  | 0.08        | 2     | 0.16            |
|  | 0.42        |       | 1.28            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.00</b> |       | <b>3.34</b>     |

La matriz EFE nos muestra que el desarrollo de las nuevas tecnologías permite mayor desarrollo de servicios en línea por parte del Gobierno, lo cual favorece la implementación de la propuesta.

Tabla 23.  
*Análisis interno*

| <b>Fortaleza</b>   | <b>Debilidades</b>   |
|--|--|
| - Normas y lineamientos del SINEFA como ente regulador con alto grado de especialización y exigencias.             | - Bajo empoderamiento en la toma de decisiones de los líderes.                         |
| - Personal altamente especializado en la gestión ambiental y pública.  | - Ausencia de procesos de atención al cliente en el manual de funciones.               |
| - Cultura de innovación enfocada en la calidad y la atención del ciudadano.  | - Poco reconocimiento de marca de OEFA   |
| - Infraestructura y equipos informáticos para un trabajo adecuado orientado al servicio del ciudadano.             | - En proceso de implementación de sistemas integrados comunes en entidades del Estado. |
| - Capacidad organizacional para elaborar procedimientos adecuados para la evaluación, supervisión y fiscalización. |  |

Tabla 24.  
*Matriz EFI*

| <b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>  | <b>Peso</b> | <b>Valor</b> | <b>Valor Ponderado</b> |
|--|-------------|--------------|------------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  |             |              |                        |
| Normas y lineamientos del SINEFA como ente regulador con alto grado de especialización y exigencias              | 0.12        | 3            | 0.36                   |
| Personal altamente especializado en la gestión ambiental y pública.  | 0.14        | 4            | 0.56                   |
| Cultura de innovación enfocada en la calidad y la atención del ciudadano   | 0.10        | 3            | 0.30                   |
| Infraestructura y equipos informático para un trabajo adecuado orientado al servicio del ciudadano               | 0.13        | 4            | 0.52                   |
| Capacidad organizacional para elaborar procedimientos adecuados para la evaluación, supervisión y fiscalización. | 0.08        | 3            | 0.24                   |
|  | <b>0.57</b> |              | <b>1.98</b>            |
| <b>DEBILIDADES</b>   |             |              |                        |
| Bajo empoderamiento en la toma de decisiones de los líderes  | 0.12        | 3            | 0.36                   |
| Ausencia de procesos de atención al cliente en el manual de funciones  | 0.1         | 3            | 0.30                   |
| Poco reconocimiento de marca de OEFA   | 0.08        | 2            | 0.16                   |
| En proceso de implementación de sistemas integrados comunes en entidades del estado.                             | 0.13        | 3            | 0.39                   |
|  | <b>0.43</b> |              | <b>1.21</b>            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.00</b> |              | <b>3.19</b>            |

La matriz EFI muestra que la cultura de innovación enfocada en la calidad y la atención del ciudadano, seguida de la infraestructura y equipos informáticos, para un trabajo adecuado orientado al servicio del ciudadano, son los factores más resaltantes.

## **7.2. Objetivos del plan propuesto**

Para la propuesta y plan de acción se plantearon los siguientes objetivos:

### **Objetivo principal**

Diseñar una estrategia organizacional basada en valores para el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA en el marco de un proceso de transformación digital y en concordancia con la normativa de la Ley SERVIR.

### **Objetivos secundarios**

- Realizar la planificación de los valores que necesitan intensificarse dentro del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA.
- Identificar la intervención que se le puede realizar a los valores que necesitan intensificarse dentro del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA.
- Elaborar la forma de evaluación de los valores que necesitan intensificarse dentro del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA.

## **7.3. Estrategias propuestas**

El diseño del plan de cultura organizacional basado en valores en torno a un proceso propuesto de transformación digital se ciñe a lo mencionado por SERVIR, utilizándose en su modelo los valores que necesitan trabajarse con mayor intensidad, para ello se elaboraron las siguientes tres fases, las cuales se desarrollan en la siguiente tabla que contiene el cronograma de actividades.

Tabla 25.  
Cronograma de actividades

| <b>Cultura Organizacional /Valor</b>     | <b>Actividad</b>                             | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Sep. | Oct. | Nov. | Dic. |
|--|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Agilidad</b>                          | Equipo de formadores                         |      | ■    | ■    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|  | Generación de metodologías ágiles            |      |      |      | ■    | ■    |      |      |      |      |      |      |      |
|  | Elección de embajadores                      |      |      |      |      | ■    |      |      |      |      |      |      |      |
|  | <i>Benchmark</i>                             |      | ■    |      | ■    |      | ■    |      | ■    |      | ■    |      | ■    |
| <b>Tolerancia al fracaso</b>             | Taller de <i>feedback</i> (webinar)          |      |      |      |      | ■    |      |      |      | ■    |      |      |      |
|  | Taller de comunicación asertiva              |      |      |      |      |      | ■    |      |      |      | ■    |      |      |
| <b>Afinidad del riesgo</b>               | Elección de mentores                         |      |      |      |      |      | ■    |      |      |      |      |      |      |
|  | Entrenamiento de mentores                    |      |      |      |      |      |      | ■    |      |      |      |      |      |
|  | Entrenamiento de las áreas                   |      |      |      |      |      |      | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| <b>Cooperación</b>                       | Implementación de mesas ágiles               |      |      |      |      | ■    |      | ■    |      | ■    |      | ■    |      |
|  | <i>Hackaton</i>                              |      |      |      |      |      |      |      |      |      | ■    |      |      |
| <b>Sesiones de seguimiento mensuales</b> | Seguimiento a todas las actividades del plan |      |      | ■    |      |      | ■    |      |      | ■    |      |      | ■    |

## FASE 1: PLANIFICACIÓN

Dentro de esta fase se realizarán dos pasos que es la identificación de los elementos que inciden dentro de la cultura organizacional de la OEFA y luego definir como la cultura organizacional que se desea para dicha institución:

En primer lugar, de todos los valores investigados solo se escogieron los que tienen la mitad o menos en su calificación positiva, lo que significa que hay problemas o incidencias dentro de estos que no permiten tener una óptima cultura organizacional.

|   |
|---|
| <p><b>Agilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede decir que es la voluntad de actuar, trabajar y reestructurar; en otras palabras, la capacidad que tiene la organización de ser flexible y adaptable.</li> </ul>        |
| <p><b>Tolerancia al fracaso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la actitud que tiene la organización de ser tolerante ante errores razonables y el apoyo que les brinda a sus colaboradores de aprender del fracaso.</li> </ul> |
| <p><b>Afinidad al riesgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la disposición que tiene la organización de asumir riesgos y decisiones bajo incertidumbre, pero que sea en beneficio de sus trabajadores y usuarios.</li> </ul>   |
| <p><b>Cooperación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la actitud positiva de la organización hacia el trabajo en equipo, la colaboración multifuncional como también los usuarios.</li> </ul>                                   |

Figura 18. Elementos que inciden dentro de la cultura organizacional.

Luego de haber identificado a qué se refiere cada uno de los elementos que más inciden en la cultura organizacional basada en valores en el marco de una transformación digital, se planteó lo que se busca de cada uno de estos elementos para su posterior plan de acción.

Tabla 26.

*Cultura organizacional que se desea en OEFA*

| Valores               | Características de la cultura organizacional deseada   |
|-----------------------|--|
| Agilidad              | Mostrar disponibilidad para la adaptabilidad a los nuevos cambios en la organización (reestructuración). |
| Tolerancia al fracaso | Tolerante al error razonable<br>Promueve la retroalimentación  |
| Afinidad de riesgo    | Elaboración de planes de contingencia  |
| Cooperación           | Se debe promover la colaboración mutua y la retroalimentación entre áreas y trabajadores.                |

## FASE 2: INTERVENCIÓN

Esta fase también cuenta con dos aspectos: hallar la identificación actual de los elementos de la cultura organizacional, sobre la base de la transformación digital que existe en la OEFA, y también las brechas existentes, así como también la elaboración del plan de acción de la cultura organizacional, para ello se hizo uso de los datos que se recogieron con las técnicas de campo:

### Identificación de la cultura organizacional existente

La primera parte de esta fase es hallar las características o deficiencias que hay dentro de la OEFA, lo cual permite ver la situación actual en lo que se refiere a los valores o elementos que se necesitan ser mejorados y reforzados de forma inmediata.

Tabla 27.  
*Características de la cultura organizacional existente*

| Valores               | Características de la cultura organizacional existente   |
|-----------------------|--|
| Agilidad              | La agilidad dentro de la institución presenta ciertas debilidades algunos trabajadores no muestran disponibilidad para la adaptación a cambios de sus áreas.   |
| Tolerancia al fracaso | En la tolerancia al fracaso, difícilmente se promueve la retroalimentación a todo nivel, la cultura dentro de la institución no es tolerante a los errores que se puedan ocurrir dentro de las actividades a su vez no muestra asertividad en el abordaje de los diferentes problemas en los niveles esperados para lograr una transformación digital exitosa. |
| Afinidad de riesgo    | La afinidad al riesgo se ve debilitada puesto que la entidad no cuenta con alternativas solidas o planes de contingencia para para solucionar la aparición de un problema laboral.   |
| Cooperación           | En el proceso de transformación digital la entidad no promueve la colaboración constante entre las áreas y esto se ve evidenciado en la baja incidencia en la formación de equipos multidisciplinarios.  |

### Elaboración del plan de mejora de cultura organizacional

Aquí se realizó la comparación entre lo que se desea tener en la cultura organizacional de la OEFA y lo que se tiene actualmente, hallándose evidente una brecha de mejoras, lo cual se explicará con detalle a continuación:

Tabla 28.

*Plan de trabajo para la mejora de la cultura organizacional*

| <b>Plan de trabajo para la mejora de los valores de cultura organizacional</b>   |   |   |
|--|---|---|
| <b>Valor: Agilidad</b>   |   |   |
| <b>Cultura deseada</b>   | <b>Cultura existente</b>  | <b>Brecha</b>   |
| <p>Se requiere que la OEFA y sus trabajadores en su totalidad puedan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar disponibilidad para la adaptabilidad a los nuevos cambios en la organización (reestructuración).</li> </ul> | <p>Se evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La agilidad dentro de la institución presenta ciertas debilidades algunos trabajadores no muestran disponibilidad para la adaptación a cambios de sus áreas.</li> </ul>   | <p>Se puede verificar que necesitamos reforzar la disponibilidad de los trabajadores para que obtengan mayor adaptabilidad a los cambios.</p>                   |
| <b>Valor: Tolerancia al fracaso</b>  |   |   |
| <b>Cultura deseada</b>   | <b>Cultura existente</b>  | <b>Brecha</b>   |
| <p>Se requiere que la organización y los trabajadores puedan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser tolerante al error razonable</li> <li>- Promover la retroalimentación</li> </ul>  | <p>Dentro de este valor se ha podido identificar ciertas deficiencias como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la tolerancia al fracaso, difícilmente se promueve la retroalimentación a todo nivel.</li> <li>- La cultura dentro de la institución no es tolerante a los errores que se puedan ocurrir dentro de las actividades.</li> <li>- Muestra asertividad en el abordaje de los diferentes problemas en los niveles esperados para lograr una transformación digital exitosa.</li> </ul> | <p>Se identificó la brecha que hay en este valor, donde se requiere promover la retroalimentación y la tolerancia al error razonable.</p>                       |
| <b>Valor: Afinidad de riesgo</b>   |   |   |
| <b>Cultura deseada</b>   | <b>Cultura existente</b>  | <b>Brecha</b>   |
| <p>Lo que se espera de la organización es el siguiente requerimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de planes de contingencia.</li> </ul>   | <p>Se pudo encontrar que hay ciertos problemas los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La afinidad al riesgo se ve debilitada puesto que la entidad no cuenta con alternativas solidas o planes de contingencia para para solucionar la aparición de un problema laboral.</li> </ul>   | <p>Dentro de la OEFA se debe promover la generación de planes de contingencia y tener personal que tenga la actitud y capacidad de resolución de problemas.</p> |
| <b>Valor: Cooperación</b>  |   |   |
| <b>Cultura deseada</b>   | <b>Cultura existente</b>  | <b>Brecha</b>   |
| <p>Lo que se espera de la cooperación es que haya, ciertos aspectos importantes como</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración mutua y la retroalimentación entre áreas y trabajadores.</li> </ul>                     | <p>En este aspecto de colaboración se ha podido encontrar que durante el proceso de transformación digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La entidad no promueve la colaboración constante entre las áreas y esto se ve evidenciado en la baja incidencia en la formación de equipos multidisciplinarios</li> </ul>  | <p>Promover la creación e implementación de equipos multidisciplinarios para el cumplimiento de los objetivos.</p>  |

### **FASE 3: EVALUACIÓN:**

Es cuando se implementa o ejecuta el plan de trabajo elaborado es decir lo que le falta mejorar a la cultura organizacional sobre la base del proceso de transformación digital, por ello se debe realizar el cumplimiento del plan elaborado y la efectividad del plan, siendo necesario verificar lo que se propone mediante el siguiente formato de cumplimiento:

#### **Cumplimiento del plan de trabajo**

Par poder verificar el cumplimiento del plan se tuvo que realizar un formato, el cual tiene que ser llenado por el responsable de cada área estudiada en esta investigación, el cual se presenta a continuación:

Tabla 29.  
*Cumplimiento del plan de trabajo*

| Valores               | Indicaciones del plan                                      | Cumplimiento |            |         |
|-----------------------|--|--------------|------------|---------|
|                       |  | En inicio    | En proceso | Logrado |
| Agilidad              | 1. Disponibilidad de los trabajadores                      |              |            |         |
|                       | 2. Apertura al cambio                                      |              |            |         |
| Tolerancia al fracaso | 3. Promover la retroalimentación                           |              |            |         |
|                       | 4. Tolerancia al error razonable                           |              |            |         |
| Afinidad al riesgo    | 5. Generación de planes de contingencia                    |              |            |         |
|                       | 6. Capacidad de resolución de problemas                    |              |            |         |
| Cooperación           | 7. Creación e implementación de equipos multidisciplinares |              |            |         |

#### **Indicadores de la implementación del Plan propuesto**

Para verificar la implementación se debe usar otro formato, pero más simplificado, de tal forma que nos permita ver cómo ha sido la efectividad de las características que se deben mejorar dentro de los valores en estudio como parte del modelo, teniéndose que tomar en cuenta lo siguiente:

Tabla 30.  
*Nivel de efectividad del modelo aplicado*

| <b>Indicador</b>                | <b>Cálculo</b>   | <b>Meta</b> |
|---------------------------------|--|-------------|
| <b>Satisfacción</b>             | Nivel de satisfacción con el programa  | 85%         |
| <b>Participación</b>            | $(\text{N.}^\circ \text{ de colaboradores participantes} / \text{N.}^\circ \text{ de colaboradores totales}) * 100$                    | 90%         |
| <b>Eficacia del plan</b>        | $(\text{N.}^\circ \text{ de actividades realizadas} / \text{N.}^\circ \text{ de actividades programadas}) * 100$                       | 95%         |
| <b>Eficacia del presupuesto</b> | $(\text{Presupuesto gastado} / \text{Presupuesto programado}) * 100$   | 90%         |
| <b>Formadores</b>               | $(\text{N.}^\circ \text{ de colaboradores que alcanzaron ser formadores} / \text{N.}^\circ \text{ de colaboradores propuestos}) * 100$ | 95%         |

Este apartado plasma las actividades necesarias para la implementación de la propuesta y la adaptación al modelo de una entidad pública, ya que estas estrategias permiten de alguna forma u otra ejecutar y evaluar el proceso de transformación digital.

## **Capítulo 8. Adaptación al modelo de una entidad del Estado**

Modelo general de la investigación. Se tomará como base la finalidad del estudio que es la propuesta de un modelo de cultura organizacional basado en valores que parta del proceso de transformación digital para las áreas que fueron abordadas y el modelo elegido de cultura organizacional para instituciones gubernamentales; para ello, se elaboró el siguiente modelo general:

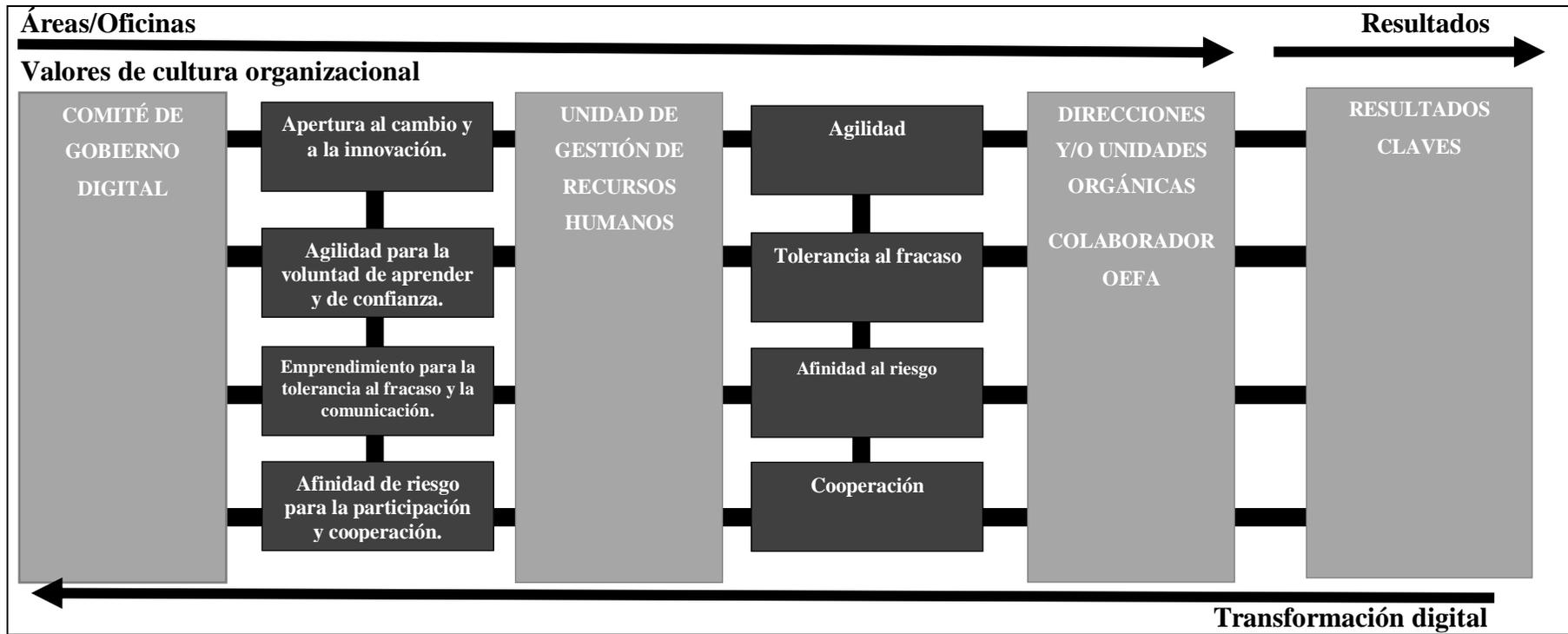


Figura 19. Modelo general del estudio.

### 8.1. Estructura organizacional

Debido a que el OEFA es una entidad pública su estructura organizacional no es flexible y ágil, por ello, solo se tomó algunas recomendaciones y un posible método de trabajo en áreas conjuntas.

En la estructura organizacional del OEFA se puede visualizar, dentro del área de desarrollo humano organizacional, que el equipo puede trabajar en conjunto o de forma coordinada, como por ejemplo en el área de gestión del talento humano, donde se podría trabajar con colaboraciones grupales entre el equipo de selección de personal y rendimiento; también la oficina de capacitación y desarrollo organizacional; y por último, la cultura y clima organizacional con la seguridad de salud en el trabajo, por encontrarse dentro de los procesos de bienestar social de la entidad.

Por otro lado, en el área de administración de personal se puede hacer grupos en conjunto de asistentes de proyectos y contratos con el equipo de legajos, y el área de compensaciones con el control de asistencia podrían trabajar de forma coordinada haciendo más simple la administración del personal. En ese sentido, y dada la complejidad descrita, se fomentan las mesas ágiles como un valor significativo de cooperación para generar lazos estructurales procedentes de los procesos que tiene cada una de las áreas del OEFA. Para el caso de Recursos Humanos, se presenta la siguiente figura:

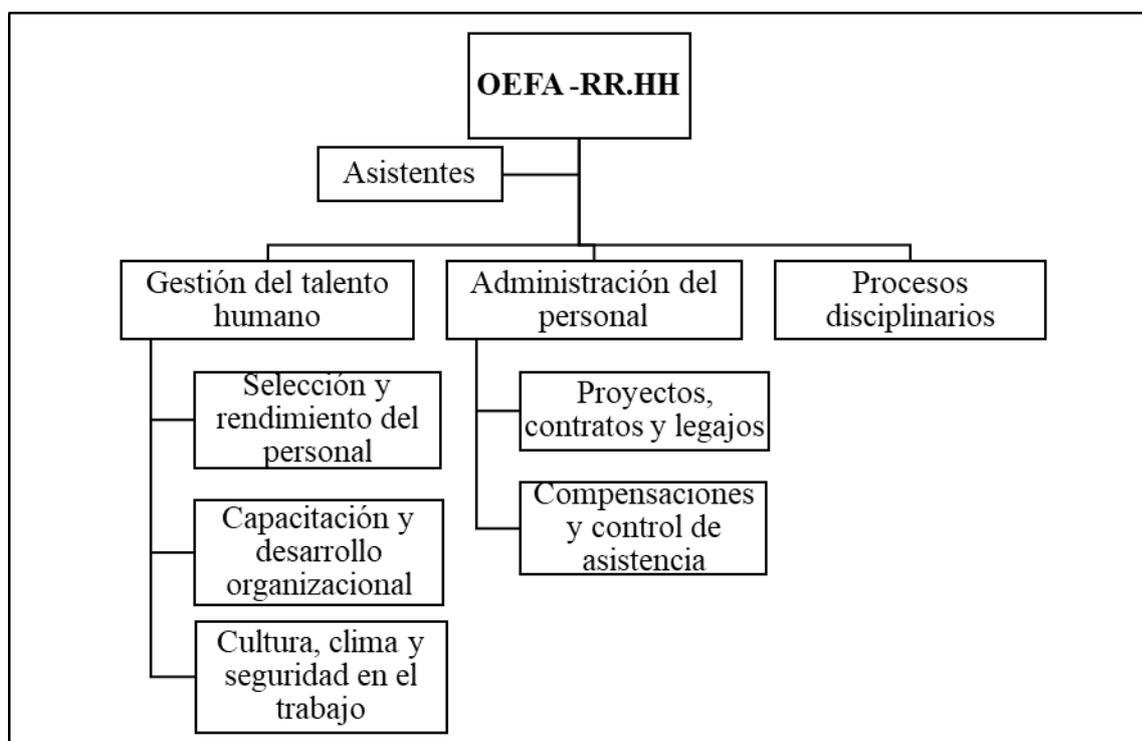


Figura 20. Estructura organizacional para la gestión de recursos humanos.

## Cultura organizacional

Tomando como base el modelo elegido, se propone un plan de cultura organizacional con el cual se tomará en cuenta diversas actividades que logren fortalecer los valores de agilidad, tolerancia al fracaso, afinidad al riesgo y cooperación, permitiendo cumplir con el objetivo principal de este proyecto y lograr un efectivo proceso de transformación digital en el OEFA.

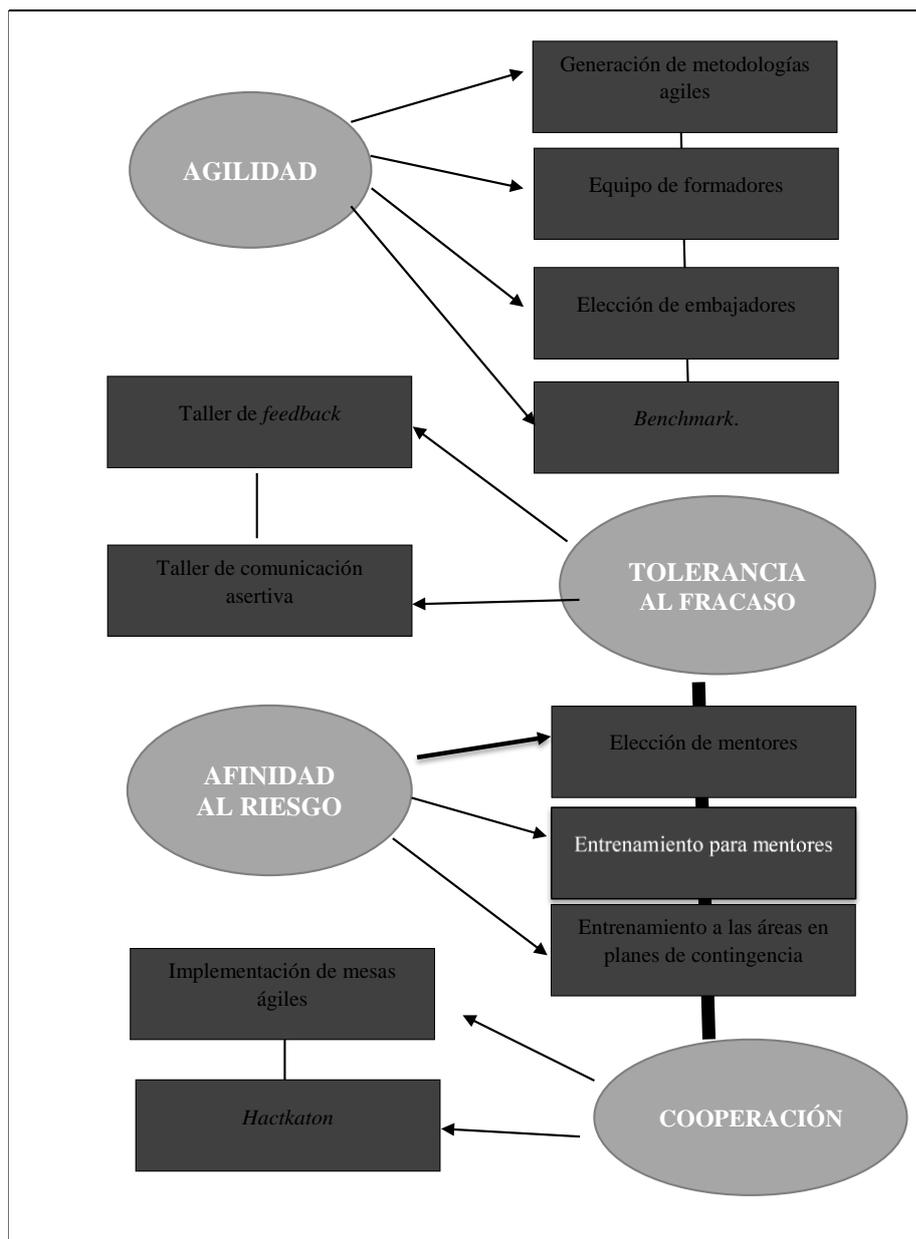


Figura 21. Modelo de cultura organizacional.

Luego de verificar el modelo planteado, se tomó cada uno de sus componentes y se explicó de forma detallada lo que se espera de cada uno de ellos.

**Primera parte: Cultura organizacional basada en el valor agilidad para lograr un efectivo proceso de transformación digital en el OEFA.**

Se propone el fortalecimiento de la confianza en equipos de trabajo, bien relacionados, con la libertad de decidir sobre los nuevos modelos de negocio, procesos y herramientas, para lo cual se plantean las siguientes acciones:

Tabla 31.

*Modelo para el valor agilidad*

| <b>Agilidad</b>                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Generación de metodologías ágiles | - Diseño e implementación de herramientas de metodologías ágiles, con la participación de profesionales de los órganos de línea, OTI, URH, entre otros, así como equipos de innovación con conocimiento de los procesos de negocio y soporte normativo que “rompan la caja” y generen ideas nuevas.  |
| Equipo de Formadores              | - Convertir a un grupo de “Formadores” bajo el concepto de “aprendiendo haciendo” construyan los nuevos modelos de negocios integrados y uso de nuevas tecnologías con aplicaciones en la nube.  |
| Elección de Embajadores           | - Formar un equipo identificando “embajadores”, los que participarán en los proyectos de innovación y coordinarán con el Comité de Gobierno Digital y los equipos de proyecto.   |
| Benchmarking                      | - Plan de <i>benchmarking</i> en coordinación con el Comité de Gobierno Digital a fin de transferir experiencias y conocimiento en la implementación de proyectos de innovación. Con esto, se busca garantizar un cambio de mentalidad hacia el trabajo en equipo con la adopción de metodologías ágiles para la ejecución de nuevos proyectos, con una visión integral; considerando el cambio de normas y procesos actuales, y que ello no implique un impedimento para la implementación de nuevas soluciones para el OEFA. |

**Segunda parte: Cultura organizacional basada en el valor tolerancia al fracaso para lograr un efectivo proceso de transformación digital en el OEFA.**

Se propone potenciar al colaborador de OEFA hacia una cultura de tolerancia al fracaso a través de las siguientes acciones:

Tabla 32.

*Modelo para el valor tolerancia al fracaso*

| <b>Tolerancia al fracaso</b>  |                                 |
|---|---------------------------------|
| - Con el objetivo de que de forma asertiva cada trabajador sea capaz de aceptar sus errores y los errores de sus compañeros en la actividad laboral y que los jefes la interioricen como una práctica común con sus colaboradores de tal forma que pueda contribuir a generar una cultura tolerante y contribuir a la realización de los objetivos de la entidad. | Taller de <i>feedback</i>       |
| - Con el objetivo de que todos los colaboradores del OEFA sean capaces de ofrecer un <i>feedback</i> positivo ante los errores de sus compañeros se trabajarán las técnicas para una retroalimentación efectiva.  | Taller de comunicación asertiva |

### **Tercera parte: Cultura organizacional basada en el valor afinidad al riesgo para lograr un efectivo proceso de transformación digital en el OEFA**

Se propone potenciar al colaborador de OEFA hacia una cultura de afinidad al riesgo a través de las siguientes acciones:

Tabla 33.  
*Modelo para el valor afinidad al riesgo*

| <b>Afinidad al riesgo</b>                           |   |
|---|---|
| Elección de mentores                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendremos la posibilidad de elegir un mentor del valor de afinidad al riesgo quien será el soporte de recursos humanos en cada una de las áreas de la entidad, este deberá ser un colaborador reconocido por ser un líder ejemplar y cercano, tener pasión por enseñar y contagiar de alegría y actitud de servicio a sus compañeros. Este colaborador debe tener características de estar orientado a la resolución de problema en bien de la institución.</li> <li>- La elección será un concurso de elección general por sus compañeros de área.</li> </ul> |
| Entrenamiento a los mentores                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenamiento en el proceso de planes de contingencia, en el que se profundizará en la posibilidad de arriesgar en momentos claves con la finalidad de no estropear el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los procedimientos establecidos en la normativa interna.</li> <li>- Terminado el entrenamiento cada mentor deberá realizar un plan de contingencia de un proceso específico de su área.</li> </ul>   |
| Entrenamiento a las áreas en planes de contingencia | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En esta etapa, los mentores deberán trabajar con las sus respectivas áreas un entrenamiento sobre lo aprendido y generar conjuntamente un plan de contingencia para su área que pueda ser presentado a la alta dirección a través del programa del <i>Hackathon</i>.</li> </ul>  |

### **Cuarta parte: Cultura organizacional basada en el valor cooperación para lograr un efectivo proceso de transformación digital en el OEFA.**

Se propone potenciar al colaborador de OEFA hacia una cultura de cooperación a través de las siguientes acciones:

Tabla 34.  
*Modelo para el valor de cooperación*

| <b>Cooperación</b>  |                           |
|---|---------------------------|
| - Dada, la configuración estructural del OEFA, se implementará mesas ágiles colaborativas, con el propósito de generar sinergias entre los equipos, frente a problemáticas internas, y que su posible solución se gestaría desde la contribución entre áreas, miembros de equipos, o jefaturas; y se formen dichas mesas cuando sean necesario solucionarlos. | Formación de mesas ágiles |
| - Participación colaborativa entre la entidad y todos los ciudadanos que participen para la solución de problemas del sector o problemas que permitirán generar proyectos sustentables en la entidad o a través del gobierno central.   | <i>Hackathon</i>          |

## 8.2. Procesos claves

En la identificación de los procesos claves del OEFA se presentan a continuación los que contribuyen directamente al cumplimiento misional de la entidad, y que se encuentran en correlación directa con las actividades claves de esta. Además, se precisa el proceso administrativo y de control, como un proceso transversal para el cumplimiento de los otros procesos:

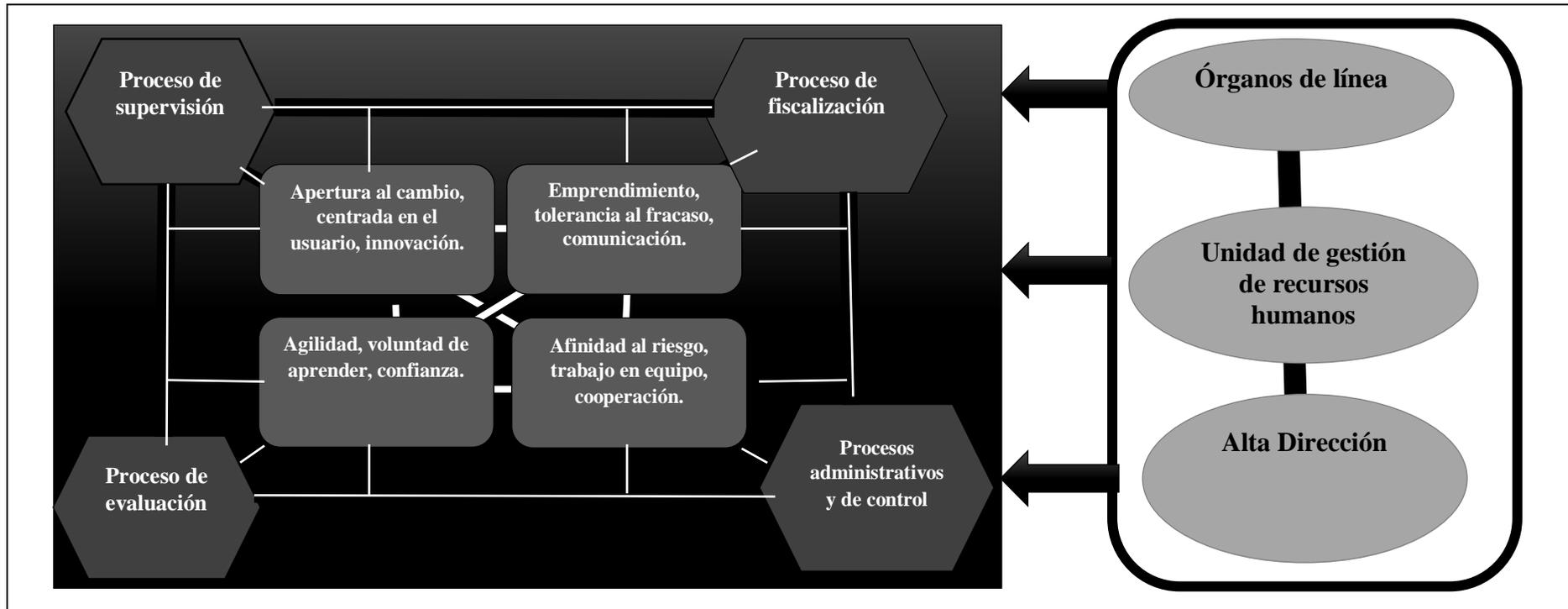


Figura 22. Procesos claves.

A continuación, se presenta el presupuesto tentativo de la propuesta:

Tabla 35.  
Presupuesto

| Cultura Organizacional / Valor                     | Actividad   | Participantes                           |   | Total de sesiones                  | Total de horas hombres | Inversión por sesión (S/) | Inversión total sesiones (s/) | Inversión anual (S/) |
|--|---|---|---|------------------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------------------|----------------------|
|  |   | Áreas                                   | Beneficiados                            |                                    |                        |                           |                               |                      |
| Agilidad   | Entrenamiento al equipo de formadores                                   | Órganos de línea, OTI & RRHH            | 75 formadores                           | 8 sesiones de 2 horas c/u          | 45,000                 | 2,600                     | 20,800                        | 65,800               |
|  | Generación de metodologías ágiles                                       | Órganos de línea, OTI & RRHH            | 75 formadores, jefes y directores (35)  | 2 grupos de 55 personas            | 49,375                 | 3,900                     | 7,800                         | 57,175               |
|  | Elección de embajadores   | Órganos de línea, OTI & RRHH            | 30 embajadores                          | 1 vez por año                      | 4,687                  | 1,500                     | 1,500                         | 6,187                |
|  | <i>Benchmarking</i>   | Comité de Gobierno Digital (8 personas) | Miembros del comité de gobierno digital | 6 veces al año (2 horas)           | 4,000                  | 1,500                     | 9,000                         | 13,000               |
| <b>Inversión Total Valor Agilidad</b>              |   |   |   |                                    |                        |                           |                               | <b>142,162</b>       |
| Tolerancia al fracaso                              | Taller de <i>feedback</i> ( <i>webinar</i> )                            | Todas las áreas de OEFA                 | Todo el personal de OEFA                | 2 vez al año (4 horas)             | 120,000                | 5,000                     | 10,000                        | 130,000              |
|  | Taller de comunicación asertiva   | Todas las áreas de OEFA                 | Todo el personal de OEFA                | 2 vez al año (2 horas)             | 60,000                 | 5,000                     | 10,000                        | 70,000               |
| <b>Inversión total valor tolerancia al fracaso</b> |   |   |   |                                    |                        |                           |                               | <b>200,000</b>       |
| Afinidad del riesgo                                | Elección de mentores  | Todas las áreas de OEFA (30 áreas)      | Todo el personal de OEFA                | 1 vez por año                      | 3,750                  | 1,500                     | 1,500                         | 5,250                |
|  | Entrenamiento de mentores y plan de acción                              | Todas las áreas de OEFA (30 áreas)      | 30 personas representantes de cada área | 2 veces por año (4 horas)          | 4,000                  | 2,600                     | 5,200                         | 9,200                |
|  | Seguimiento: entrenamiento de las áreas                                 | Áreas de los 30 Mentores                | 30 mentores                             | 1 vez por mes (1 hora) en 3 grupos | 6,000                  | 18,000                    | 18,000                        | 24,000               |
| <b>Inversión total afinidad al riesgo</b>          |   |   |   |                                    |                        |                           |                               | <b>38,450</b>        |
| Cooperación  | Implementación de mesas de trabajo ágiles de equipos multidisciplinares | Todas las áreas de OEFA                 | Todas las áreas de OEFA (30 áreas)      | 4 vez por año (2 horas)            | 4,000                  | 1,800                     | 7,200                         | 11,200               |
|  | <i>Hackathon</i>  | Todas las áreas de OEFA                 | 100 servidores                          | 1 vez por año (3 horas)            | 5,000                  | 10,000                    | 10,000                        | 15,000               |
| <b>Inversión total cooperación</b>                 |   |   |   |                                    |                        |                           |                               | <b>26,200</b>        |
| Sesiones de seguimiento mensuales                  | Seguimiento a todas las actividades del plan                            | Órganos de línea, OTI & RRHH            | 5 personas                              | 1 bimestral                        | 1,374                  | 2,000                     | 12,000                        | 13,374               |
| Diseño de campaña                                  |   |   |   | 1 sola vez por año                 |                        | 10,000                    | 10,000                        | 10,000               |
| Material gráfico                                   |   |   |   | 1 sola vez por año                 |                        | 12,000                    | 12,000                        | 12,000               |
| Comunicación interna                               |   |   |   | 1 sola vez por año                 |                        | 5,000                     | 5,000                         | 5,000                |
| Total Otros  |   |   |   |                                    |                        |                           | 140,000                       | 40,374               |
| <b>Inversión Total Plan de acción</b>              |   |   |   |                                    |                        |                           |                               | <b>447,186</b>       |
| <b>Total Horas Hombres (Costo OEFA)</b>            |   |   |   |                                    | <b>307,186</b>         |                           |                               |                      |
| <b>Total Consultoría</b>                           |   |   |   |                                    |                        | <b>128,700</b>            |                               |                      |

El presupuesto tentativo de la propuesta es de S/ 447,186, considerando que S/ 128,700 representa el costo de la asesoría propiamente dicha y S/ 307,186 sería el costo de las horas-hombre que se utilizarán para la implementación del presente Plan de Cultura Organizacional del OEFA.

## Capítulo 9. Evaluación social del proyecto

Los objetivos estratégicos del Plan de Gobierno Digital 2019 del OEFA buscan posicionarla como una entidad moderna que aprovecha de manera efectiva las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en sus procesos internos y su interrelación con el Sistema Nacional de Gestión Ambiental en beneficio de los ciudadanos; para lograrlo, es necesario reconocer que es necesario fortalecer las competencias digitales en materia de gobierno digital, seguridad de la información y uso de las TIC a los funcionarios y usuarios de los servicios públicos.

En ese sentido, el Plan de Gobierno Digital 2019 del OEFA tiene aprobado un presupuesto de 13'646,532 soles, asignados en 51 proyectos, de los cuales 19 son proyectos de alto impacto, cuyo presupuesto asciende a 10'836,000 soles, distribuidos en 4 grandes categorías: 70% “procesos de negocios”, 16% “infraestructura tecnológica”, 10% “gestión institucional” y 4% “atención al ciudadano”.

Para efecto del trabajo de investigación, se busca **optimizar este presupuesto a través de una reestructuración en inversión del capital humano**, dado que esta dimensión no ha sido considerada en su magnitud transversal como un pilar que permita soportar todos los proyectos en sus 4 categorías.

Por ello, consideramos que esta propuesta del Plan de Cultura Organizacional basada en valores debería ser incluida en la categoría de gestión institucional, asignándole un presupuesto de 128,700 soles, que representa el 29% del presupuesto asignado al proyecto de implementación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa, dado que ambos proyectos se encuentran ligados al Sistema de Recursos Humanos de SERVIR.

## Capítulo 10. Conclusiones y recomendaciones

### 10.1. Conclusiones

Con respecto al macroentorno, se pudo determinar que existen oportunidades, por ejemplo, en el aspecto ecológico, debido a que el plan ayuda con la reducción del uso de papel. La corrupción es un escollo para la implementación digital debido a que esta modernización permite realizar un control más estricto y eficiente.

En el microentorno, se ha podido encontrar que las actividades que realiza OEFA fácilmente pueden adaptarse digitalmente, ya que las principales actividades de la entidad son evaluar, supervisar y fiscalizar a las empresas, y este tipo de acciones son totalmente maleables a un cambio digital.

El modelo de negocio empleado por OEFA es diferente si se le compara con otras entidades estatales, ya que brinda un servicio único e irremplazable, como es la regulación de temas ambientales de las empresas, por lo que sería un ente fiscalizador en esos temas, por lo cual, su modelo se puede comparar al de Sunat, Sunarp, entre otros, que también fiscalizan.

En la cadena de valor con la que cuenta la organización, se ha identificado que el pilar principal es el recurso humano, ello debido a que realiza acciones primordiales para el funcionamiento de la organización, además que este ayuda con el logro de los objetivos organizacionales.

El análisis VRIO ha permitido la identificación de las ventajas que tiene OEFA con respecto a sus funciones y sus beneficios para los usuarios, donde se pudo encontrar que el personal se encuentra capacitado, cuenta con un sostenimiento tecnológico y que la cultura organizacional permite que tenga calidad en atención.

Con respecto al análisis FODA, este permitió hallar los aspectos claves de la organización, como las oportunidades y fortalezas, aspectos necesarios para la elaboración

del modelo. De igual forma, también se identificaron las amenazas y debilidades que pueden ocasionar dificultades en el cambio de cultura organizacional.

Las encuestas permitieron identificar las medidas que ha tomado OEFA para implementar la transformación digital, sus preguntas fueron elaboradas sobre la base de la teoría del modelo elegido, el cual brindó datos estadísticos para identificar los valores de transformación que se tienen que mejorar o reforzar.

Además, se realizó una entrevista para obtener información con respecto a la cultura organizacional de OEFA dentro de sus tres principales áreas, esto con la convicción de poder determinar cuáles fueron las estrategias necesarias y también para poder recabar un contexto a profundidad sobre su cultura de trabajo.

Se elaboró el plan de acción basado en los valores propuestos en teorías, pero adaptándolas a la realidad de la entidad en estudio, este plan cuenta con las estrategias y acciones pertinentes que permiten un proceso de transformación digital exitoso, pero solo basándose en los valores con más relevancia, encontrados en este estudio.

Finalmente, se realizó una evaluación financiera de OEFA, por la cual se ha podido identificar que la entidad tiene un adecuado presupuesto que permitiría derivar un pequeño porcentaje a la implementación de las estrategias propuestas; para ello, también se realizó un presupuesto con las principales acciones que se requieren para el proceso de transformación digital en la organización.

## **10.2. Recomendaciones**

Es necesario hacer un monitoreo constante a los trabajadores, mediante la aplicación de una ficha de observación, para verificar cómo están realizando sus actividades y acciones dentro de la organización; esto permitirá que se evalúe constantemente al empleado, de tal forma que sea un índice para retener al personal competente o evaluar la salida de trabajadores que están ocasionando demoras dentro de los procedimientos de OEFA.

Se sugiere establecer actividades de cooperación y motivación para los trabajadores que faciliten el cambio digital; para ello, se necesita la realización de trabajo conjunto haciendo uso de las nuevas tecnologías, esto permitirá que haya una mejor gestión de los procesos y, por supuesto, un mejor control del cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro de OEFA.

También se propone la aplicación, ejecución y supervisión de las estrategias elaboradas en el modelo presentado en esta investigación, estas permitirán fortalecer la adaptabilidad y disposición de los trabajadores para la transformación digital de OEFA, permitiendo mejorar la eficiencia y eficacia organizacional de la institución, como también brindar una correcta atención a los usuarios.

Por último, también es necesario que se siga realizando y proponiendo nuevos modelos de transformación digital para otro tipo de empresas públicas, así como privadas, esto ayudará a que las entidades puedan tener una mejor percepción y conocimiento acerca de los beneficios que otorga la modernización de los procesos; además, permitirá entender que para realizar esa mejora es necesario cambiar el modelo de cultura organizacional tradicional, que hoy en día muchas empresas siguen utilizando.

## Referencias

- Aktas, E., Cicek, I. y Kiyac, M. (2011). The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of organizational Environment and CEO Values. *Procedia Social and Behavioral Science*, 24(4), 1560-1573.
- Albán, W. (2019). El 78% de los peruanos son tolerantes con la corrupción. *Proética*. 10 de diciembre. <https://www.proetica.org.pe/noticias/el-78-de-los-peruanos-son-tolerantes-con-la-corrupcion/>
- Al-Mulla, D. (1997). Empowerment and Organizational Change. *International journal of Contemporary Hospitality Management*, 325-333.  
[https://www.academia.edu/4533908/Empowerment\\_and\\_Organizational\\_Change](https://www.academia.edu/4533908/Empowerment_and_Organizational_Change)
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. (2014). Formalizan 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”. Resolución de Presidencia Ejecutiva de SERVIR 238-2014-SERVIR/PE.  
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118569-238-2014-servir-pe>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. (2017). *Guía para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.  
<https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res150-2017-SERVIR-PE.pdf>
- Baimyrzaeva, M. (2018). *Begginers´guide for applied research process: what is it, and why and how to do it?* <https://www.ucentralasia.org/media/ackcdaec/uca-ippa-op4-beginners-guide-for-applied-research-process-eng.pdf>
- Barret, R. (2015). The Importance of Values in Building a High Performance Culture. *Barret Values Center*, 1-12. <https://www.valuescentre.com/wp->

content/uploads/PDF\_Resources/Additional\_Articles/Article\_Importance\_of\_Values.pdf

Berghaus, S. y Back, A. (2016). *Stages in Digital Business Transformation. Results of an Empirical Maturity Study*. Tenth MCIS.

<https://core.ac.uk/download/pdf/301370037.pdf>

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. y Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, vol. 37, n.º 2, 471-482.

Buvat, J., Crummenerl, C., Kar, K., Sengupta, A., Solis, B., Aboud, C., y El Aouf, H. (2017).

*The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap*.

[https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/06/dti-](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/06/dti-digitalculture_report_v2.pdf)

[digitalculture\\_report\\_v2.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/06/dti-digitalculture_report_v2.pdf)

Casas, C. (2015). *Avances de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú*. Lima:

Secretaría General Pública. [https://sgp.pcm.gob.pe/wp-](https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Avances-de-la-Reforma-y-Modernizacion-del-Estado-en-el-Peru.pdf)

[content/uploads/2015/06/Avances-de-la-Reforma-y-Modernizacion-del-Estado-en-el-Peru.pdf](https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Avances-de-la-Reforma-y-Modernizacion-del-Estado-en-el-Peru.pdf)

Chiavenato, I. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Chocobar, M. (2020). *Transformación digital: Más entidades públicas peruanas avanzan en*

*la transformación digital. América Retail*. 14 de febrero. [https://www.america-](https://www.america-retail.com/peru/transformacion-digital-mas-entidades-publicas-peruanas-avanzan-en-la-transformacion-digital/)

[retail.com/peru/transformacion-digital-mas-entidades-publicas-peruanas-avanzan-en-la-transformacion-digital/](https://www.america-retail.com/peru/transformacion-digital-mas-entidades-publicas-peruanas-avanzan-en-la-transformacion-digital/)

Domínguez, C. (2019). Proponen reducción del uso del papel en todas las entidades del

Estado. *IRTP*. 13 de marzo.

<https://www.radionacional.com.pe/informa/politica/proponen-reduccion-del-uso-del-papel-en-todas-las-entidades-del-estado>

Edmonds, A., y Kennedy, T. (2017). *An applied guide to research designs: quantitative,*

*qualitative, and mixed methods*. California: SAGE.

[http://www.healthindisasters.com/images/Books/An\\_Applied\\_Guide\\_to\\_Research.pdf](http://www.healthindisasters.com/images/Books/An_Applied_Guide_to_Research.pdf)

Estrada, D. (2019). ¿Cómo vamos en educación ambiental? *Stakeholders*. 7 de Agosto.

<https://stakeholders.com.pe/noticias-sh/como-vamos-en-educacion-ambiental/>

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D, y Welch, M. (2013). Embracing Digital

Technology. *MIT Sloan Management Review*. [https://www.capgemini.com/se-en/wp-content/uploads/sites/29/2017/07/embracing\\_digital\\_technology\\_a\\_new\\_strategic\\_imperative.pdf](https://www.capgemini.com/se-en/wp-content/uploads/sites/29/2017/07/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf)

Frățiciu, L., Miăhescu, D. y Andănuț, M. (2015). Culture-Civilization-Organizational Culture and Managerial Performance. *Procedia Economics and Finance*, vol. 27, 69-72.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115009739>

Galvarino, H. (2015). *Los desafíos del gobierno electrónico: Como alcanzar un modelo de gobierno digital*. Tercer Congreso Internacional de Ingeniería de Sistemas. Lima: Universidad Autónoma del Perú.

García, V. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de Cultura Organizacional.

*Revista Perspectivas*, n.º 39, 75-102.

Gartner. (2017). *Seize the Digital Ecosystem Opportunity*.

[https://www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/Gartner\\_CIO\\_Agenda\\_2017.pdf](https://www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/Gartner_CIO_Agenda_2017.pdf)

Ghinea, V. (2015). Organizational Culture Dynamics. A Critical Overview of the

Organizational Culture. *Quality - Access to Success*, 16(145), 72-78.

[https://www.researchgate.net/publication/281714128\\_Organizational\\_Culture\\_Dynamics\\_A\\_Critical\\_Overview\\_of\\_the\\_Organizational\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/281714128_Organizational_Culture_Dynamics_A_Critical_Overview_of_the_Organizational_Culture)

Gillaume, O. y Austin, A. (2016). Understanding organizational culture to transform a workplace behavior: Evidence from a liberal arts University. *Scholedge International*

*Journal of Management & Development*, 3(4), 89-96.

[https://www.researchgate.net/publication/303030903\\_Understanding\\_organizational\\_culture\\_to\\_transform\\_a\\_workplace\\_behavior\\_Evidence\\_from\\_a\\_liberal\\_arts\\_University](https://www.researchgate.net/publication/303030903_Understanding_organizational_culture_to_transform_a_workplace_behavior_Evidence_from_a_liberal_arts_University)

Gimpel, H., y Röglinger, M. (2015). *Digital Transformation: Changes and Chances*.

[https://fim-rc.de/wp-content/uploads/2020/02/Fraunhofer-Studie\\_Digitale-Transformation.pdf](https://fim-rc.de/wp-content/uploads/2020/02/Fraunhofer-Studie_Digitale-Transformation.pdf)

Gobierno del Perú. (2020). *Plataforma Digital de Gestión Documental*. 23 de enero.

<https://www.gob.pe/744-plataforma-digital-de-gestion-documental>

Grados, P. (2020). Los efectos de la COVID-19 en la economía peruana. *Universidad de*

*Lima*. Entrevista. 29 de abril. <https://www.ulima.edu.pe/entrevista/pedro-grados-smith-29-04-2020>

Hartl, E. y Hess, T. (2017). *The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights*

*from a Delphi Study*. Conference: Proceedings of the 23rd Americas Conference on Information Systems (AMCIS). Boston, USA.

[https://www.researchgate.net/publication/330353915\\_The\\_Role\\_of\\_Cultural\\_Values\\_for\\_Digital\\_Transformation\\_Insights\\_from\\_a\\_Delphi\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/330353915_The_Role_of_Cultural_Values_for_Digital_Transformation_Insights_from_a_Delphi_Study)

Hultman, K. (2005). Evaluating organizational values. *Organization Development Journal*, 24(1), 32-44. [https://www.academia.edu/595603/Evaluating\\_Organizational\\_Values](https://www.academia.edu/595603/Evaluating_Organizational_Values)

Javed, A., Anas, M., Abbas, M., y Khan, A. I. (2017). Flexible Human Resource Management

And Firm Innovativeness: The mediating role of innovative work behavior. *Journal of Human Resource Management*, 20(1), 31-41. <https://www.jhrm.eu/wp-content/uploads/2017/05/HRM01-2017-04-clanok-p31-41.pdf>

Juárez, J. (2014). *Diseños de investigación en ciencias sociales*. Lima: Aquinos Gráfica Integral.

Kamau, P. (2019). *Corporate culture and organizational performance: A case of Mayfair casino, Nairobi city county, Kenya*. <https://www.longdom.org/articles/corporate->

culture-and-organizational-performance-a-case-of-mayfair-casino-nairobi-city-county-kenya.pdf

Kane, G. (2017). Digital Maturity, not digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 67, n.º 149, 1674.

Kane, G, Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. y Buckley, N. (2015). Strategy, not technology drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.

<https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación Ciencias Sociales*. México: McGRAW-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

KPMG. (2017). *Destination (un) known key steps to guide your digital transformation journey*.

[https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital\\_transformation\\_guide\\_2017.pdf](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital_transformation_guide_2017.pdf)

Kumar, R. (2011). *Research Methodology a Step-by guide for beginners 3*. 3<sup>rd</sup>. Edition. Londres: Mixed Sources.

Kutzner, K., Schoormann, T., y Knackstedt, R. (2018). *Digital Transformation in Information Systems Research: A Taxonomy-Based Approach to Structure the Field*.

<http://ecis2018.eu/wp-content/uploads/2018/09/1355-doc.pdf>

Linstead, S. (2001). *Organizational Culture*.

[https://www.researchgate.net/publication/288152015\\_Organizational\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/288152015_Organizational_Culture)

Lombadero, L. (2015). *Trabajar en la era digital, tecnología y competencias para la transformación digital*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Lorenzo, O. (2016). *Cultura Digital: Construyendo nuevos comportamientos en la organización para maximizar el potencial de la tecnología*, vol. XXI, n.º 217, 71-83

Lunenburg, F. (2015). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International*

*Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, vol. 14, n.º 1, 1-8

<https://platform.europeanmoocs.eu/users/8/Lunenburg-Fred-C.-Organizational-Structure-Mintzberg-Framework-IJSAID-V14-N1-2012.pdf>

Matkó, A. y Takács, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *Int. Rev. Appl. Sci. Eng*, 8 (2017) 1, 99-105.

[https://www.researchgate.net/publication/317961649\\_Examination\\_of\\_the\\_relationship\\_between\\_organizational\\_culture\\_and\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/317961649_Examination_of_the_relationship_between_organizational_culture_and_performance)

Mergel, I., Endelman, N., y Haug, N. (2019). *Defining digital transformation: Results from expert interviews*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X18304131>

Microsoft. (2017). *Creating a culture of digital transformation*.

[https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/digital\\_spreads\\_00950\\_MICROSOFT\\_DT%20Report\\_A4\\_COVER.PDF](https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/digital_spreads_00950_MICROSOFT_DT%20Report_A4_COVER.PDF)

Mitja, M. (2015). The influence of organizational values on competencies of managers.

*Business Administration and Management*, 18(1), 67-83.

[https://www.researchgate.net/publication/276707574\\_The\\_influence\\_of\\_organizational\\_values\\_on\\_competencies\\_of\\_managers](https://www.researchgate.net/publication/276707574_The_influence_of_organizational_values_on_competencies_of_managers)

Monsalve, D., y Gómez, J. (2020). Transformación digital: la gestión pública de la nueva era.

*Debates IESA*. 3 de Julio. <http://www.debatesiesa.com/transformacion-digital-la-gestion-publica-de-la-nueva-era/>

Mustafa, G., Glavee, R., y Rice, P. (2017). *Teamwork orientation and personal learning: The role of individual cultural values and value congruence*.

<http://www.scielo.org.za/pdf/sajip/v43n1/23.pdf>

Naranjo, J., Jiménez, D., y Sanz, R. (2012). *Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies*.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0120053415000436>

- Ng'ong'a, A. Oloko, M., Rambo, Ch. y Orwa, G. (2018). Effect of Organizational Culture on Performance of Companies Listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 490–508.  
[http://hrmars.com/hrmars\\_papers/Effect\\_of\\_Organizational\\_Culture\\_on\\_Performance\\_of\\_Companies\\_Listed\\_in\\_Nairobi\\_Securities\\_Exchange\\_in\\_Kenya.pdf](http://hrmars.com/hrmars_papers/Effect_of_Organizational_Culture_on_Performance_of_Companies_Listed_in_Nairobi_Securities_Exchange_in_Kenya.pdf)
- Oberföll, K., Camarena, M. E. y Saavedra, M. L. (2018). Relationship between organizational culture and performance among German multinational companies in Mexico. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*, 10(2), 24–48.  
<https://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/840/1150>
- Önday, Ö. (2016). Organization Culture Theory: From Organizational Culture of Schein to Appreciative Inquiry of Cooperrider & Whitney. *Elixir International Journal* (92), 2-8.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OECD. (2016). *Avanzando hacia una mejor educación para Perú*. <https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>
- Prialé, J. (2020). *FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021*. *Gestión*. 14 de abril.  
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OhqMIVzPhksJ:https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Robindro, N., y Kassa, B. (2016). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance - A Study on Debre Brehan University. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behavior and Decision Sciences*, 1(1), 646-662.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.

- Sotirofski, K. (2014). Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff. *European Journal of Sustainable Development*, 3(2), 119-124.  
[https://www.researchgate.net/publication/307721171\\_Organizational\\_Culture\\_Impact\\_on\\_Psychological\\_Empowerment\\_of\\_Academic\\_Staff](https://www.researchgate.net/publication/307721171_Organizational_Culture_Impact_on_Psychological_Empowerment_of_Academic_Staff)
- Soule, D. (2019). *Learning from the Cultures of High-Performing Digital Organizations*.  
[http://www.copyright.com/wp-content/uploads/2019/09/CCC\\_Becoming-Digital-Culture-WP-1\\_FNL\\_WEB.pdf](http://www.copyright.com/wp-content/uploads/2019/09/CCC_Becoming-Digital-Culture-WP-1_FNL_WEB.pdf)
- Talks, M. (2019). *The 8 step plan to build a digital culture*.  
<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/511436/collateral/8-step-plan-to-build-a-digital-culture.pdf>
- Ugaz, J. (2019). Corrupción en el sector privado: qué la promueve y cómo combatirla. *Proética*. 23 de octubre. <https://www.proetica.org.pe/noticias/corrupcion-en-el-sector-privado-que-la-promueve-y-como-combatirla/>
- Vey, K., Fandel, T., Zipp, J., y Schneider, C. (2017). *Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation*.  
<https://online-journals.org/onlinejour/index.php/i-jac/article/viewFile/6334/4348>
- Walliman, N. (2011). *Research Methods. The Basic*. Londres: Routledge.
- Miquilena, D; Paz, A. (2008). La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas.  
<http://www.publicaciones.urbe.edu.index.php/forumhumanes/article/viewArticle/475/1170>
- Denison Consulting. (2015). Obtenido de <http://www.denisonconsulting.com/knowledge-center/model>
- O'Reilly et al. (1991) People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit. *Academy of Management Journal* 34 (3): 487–

516.

Cameron & Quinn (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture Base don the competing values framework EUA: Addison-Wesley Publishing Company. Inc

Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. España: Red Académica Iberoamericana Local-Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga.

BDI, Roland Berger (2015) Die Digitale Transformation der Industrie – Eine europäische Studie von Roland Berger Strategy Consultants im Auftrag des BDI. München

## Apéndice 1. Encuesta de cultura organizacional en base a valores de transformación digital

**Instrucciones:** El objetivo del presente instrumento es recoger la información sobre cultura organizacional en base a valores de transformación digital, teniendo en cuenta sus dimensiones, de tal forma que se puedan dar recomendaciones del caso.

Lea con cuidado las siguientes preguntas y califique con sinceridad y objetividad señalando con un aspa (X), la opción que describa la situación actual de lo que se pregunta.

|                               |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Apertura al cambio</b>     |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                             | Es frecuente que en su entidad haya apertura hacia nuevas ideas   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2                             | Observa que en su entidad los colaboradores están dispuestos a aceptar nuevas ideas   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3                             | Cuanto se trata de implementar nuevas ideas en su entidad todos los integrantes lo aceptan sin mayor problema   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4                             | En su entidad existe una cultura en donde se promueve constantemente el cambio  |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Centrada en el usuario</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5                             | En el marco de sus actividades diarias considera que estas están orientadas a contribuir al beneficio del ciudadano   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6                             | En el marco de sus actividades, usted contribuye al equilibrio del desarrollo económico y sostenibilidad ambiental  |   |   |   |   |   |   |   |
| 7                             | En la función de promover el cumplimiento de las obligaciones ambientales, su entidad continuamente adopta cambios de mejora  |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Innovación</b>             |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 8                             | Usted percibe que en su entidad se fomenta continuamente la innovación en la mejora de todos los procesos   |   |   |   |   |   |   |   |
| 9                             | Constantemente en mi entidad me incentivan para la búsqueda de mejoras en mis procesos laborales  |   |   |   |   |   |   |   |
| 10                            | Considera que los jefes de la entidad continuamente están generando innovación en sus áreas   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Agilidad</b>               |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 11                            | Cuando se identifican una necesidad de mejora, el proceso de toma de abordaje es ágil   |   |   |   |   |   |   |   |
| 12                            | La entidad muestra una disposición activa hacia la adaptación a nuevos cambios  |   |   |   |   |   |   |   |
| 13                            | Cuando la entidad promueve una reestructuración de los procesos laborales a la de una cultura digital todos los colaboradores tienen una rápida disposición a aceptarlo |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Voluntad de aprender</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 14                            | La entidad promueve que los colaboradores adquieran nuevas habilidades para la efectividad de sus funciones   |   |   |   |   |   |   |   |
| 15                            | Observo que en la entidad los colaboradores cuentan con una amplia voluntad de un aprendizaje continuo  |   |   |   |   |   |   |   |
| 16                            | La entidad promueve que los colaboradores estén adquiriendo cada vez mayores conocimientos  |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Confianza</b>              |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 17                            | Considera usted que la entidad genera confianza en la comunidad   |   |   |   |   |   |   |   |
| 18                            | Se promueve que todos los colaboradores apoyen a que la sociedad confíe en las funciones de la entidad  |   |   |   |   |   |   |   |
| 19                            | La alta gerencia muestra interés en solidificar la confianza en la entidad  |   |   |   |   |   |   |   |
| 20                            | En la entidad se promueve la confianza hacia la transformación digital en todos sus procesos  |   |   |   |   |   |   |   |
| 21                            | Confío que la transformación digital en la entidad va a permitir la efectividad de mis funciones  |   |   |   |   |   |   |   |
| 22                            | Confío de que la transformación digital en la entidad no vulnera mi estabilidad laboral   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Emprendimiento</b>         |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 23                            | La entidad constantemente asume nuevos proyectos en pro de la mejora de sus funciones   |   |   |   |   |   |   |   |
| 24                            | La entidad constantemente promueve entre sus colaboradores la búsqueda de alternativas de mejora, aunque esto signifique más esfuerzo                                   |   |   |   |   |   |   |   |
| 25                            | La entidad promueve la activa participación de los colaboradores en los proyectos de mejora   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Tolerancia al fracaso</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 26                            | La entidad dentro de su cultura es tolerante hacia los errores  |   |   |   |   |   |   |   |
| 27                            | La entidad promueve la retroalimentación basándose en los errores suscitados en la práctica laboral   |   |   |   |   |   |   |   |
| 28                            | La entidad muestra asertividad ante el abordaje de los diferentes problemas suscitados en los procesos laborales.   |   |   |   |   |   |   |   |
| 29                            | Si en el proceso de transformación digital hubiera algún problema la entidad podría mostrar una actitud de tolerancia y subsanación inmediata                           |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Comunicación</b>           |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 30                            | La entidad constantemente construye redes efectivas de comunicación digital que le permitan mantener una comunicación fluida con las instituciones públicas y privadas  |   |   |   |   |   |   |   |
| 31                            | La entidad constantemente construye redes efectivas de comunicación digital entre todos los colaboradores   |   |   |   |   |   |   |   |
| 32                            | Gracias a la transformación digital la comunicación interna en la entidad es más fluida   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Afinidad al riesgo</b>     |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 33                            | La entidad cuenta con alternativas sólidas ante la aparición de un problema laboral   |   |   |   |   |   |   |   |
| 34                            | Cuando ocurre un problema en su trabajo cuenta con mecanismos alternativos para solucionarlo  |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Participación</b>          |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 35                            | La entidad promueve la participación activa de sus trabajadores en la solución de los problemas de cada área  |   |   |   |   |   |   |   |
| 36                            | Los jefes de la entidad cuentan con la capacidad de equilibrar las exigencias de los trabajadores con los lineamientos de la institución                                |   |   |   |   |   |   |   |
| 37                            | En el proceso de transformación digital la entidad promueve la participación de todos los trabajadores  |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Cooperación</b>            |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 38                            | En el proceso de transformación digital la entidad promueve la formación de equipos multidisciplinarios   |   |   |   |   |   |   |   |
| 39                            | La entidad promueve la colaboración constante entre las áreas con el objetivo de mejorar los procesos   |   |   |   |   |   |   |   |

## Apéndice 2. Entrevista aplicada al área de OEL (órganos en línea)

Lea con cuidado las siguientes preguntas y responda con sinceridad y objetividad señalando y fundamentando de forma completa posible cada una de las preguntas establecidas.

1. ¿En la entidad se promueve la confianza hacia iniciativas de innovación en el marco de la transformación digital en todos sus procesos? Explique su respuesta.
2. ¿Siente que la entidad constantemente asume nuevos proyectos en pro de la mejora de sus funciones? Explique su respuesta.
3. ¿Encuentra confiable el uso de las aplicaciones en la nube? ¿Fomenta el uso y la creación entre su equipo?
4. ¿Ha participado en un hackathon? ¿Fomento su participación? ¿Si su respuesta es afirmativa, coméntenos que fue lo que más le impacto del proceso y por qué?
5. ¿Ha participado en un proceso de *design thinking*? ¿Fomento su participación? ¿Si su respuesta es afirmativa, coméntenos que fue lo que más le impacto del proceso y por qué?
6. ¿Siente más confianza en el uso del papel y la documentación excesiva o prefiere tenerlo todo en la nube o en almacenamiento digital? Explique su respuesta.
7. ¿Su equipo tiene conocimiento de la representación visual del recorrido que realiza un administrado y/o ciudadano en sus interacciones con la entidad, logrando visualizar, como el administrado y ciudadano percibe su relación con la entidad, identificando solicitudes, dolores y metas que realiza en su trayecto? Explique su respuesta.
8. ¿Considera importante realizar procesos de descubrimiento (recorrido paso a paso, del administrado/ciudadano desde la solicitud, procesos, dolores, objetivos, etc.) en conjunto con una muestra de administrados y/o ciudadanos? Explique su respuesta. ¿Encuentra confiable el uso de las aplicaciones en la nube? ¿Fomenta el uso y la creación entre su equipo?
9. ¿Es frecuente que en su entidad promueva apertura hacia nuevas ideas y formas de hacer las cosas? Explique su respuesta.
10. ¿Cuándo se trata de implementar nuevas ideas en su entidad ¿todos los integrantes lo aceptan sin mayor problema? Explique su respuesta.
11. ¿Cuenta la entidad con programas que promuevan la generación de nuevas Ideas por parte del personal, resultando en recompensas para las ideas más destacadas, considera que estos programas pueden generar beneficio? Explique su respuesta.
12. ¿Se ha fortalecido el área de capacitación en tema de marco de trabajos ágiles, mejora continua de procesos e innovación orientada al administrado y/o ciudadano? Explique su respuesta.
13. ¿Existe el diseño del plan de aprendizaje y progresión continua? ¿Lo considera necesario?
14. ¿Está en proceso de modernización los sistemas de negocio, así como la integración de procesos comunes de la entidad: evaluación, supervisión y fiscalización? Explique su respuesta.
15. ¿Se ha definido la Construcción Gestión de Relaciones con el Cliente - CRM (7) de la Visión 360 del administrado y/o ciudadano? Explique su respuesta.
16. ¿Considera importante el uso de medidores de variables ambientales (sensores, laboratorios certificados, etc.) que, en unión a modelos predictivos de inteligencia artificial, puedan dar indicaciones tempranas de alertas por impactos en el medio ambiente? Explique su respuesta.
17. Las nuevas tecnologías permiten el monitoreo satelital de las emisiones generadas al aire, compuestos en suspensión vertidos en ríos/lagos/mares, compuestos o deforestación en suelos, entre otros. ¿Considera importante que la entidad cuente con reportes en línea que permitan identificar de manera temprana alguna señal de alerta por contaminación ambiental? Explique su respuesta.
18. ¿Considera importante la implementación de un sistema nacional de investigación e inteligencia basado en el procesamiento y análisis automatizado de imágenes y datos para los procesos de evaluación, supervisión y control? ¿Por qué? ¿Cómo aporta a su trabajo del día a día?
19. ¿Considera que la implementación herramientas de inteligencia artificial y *big data analytics*, para el análisis de las redes sociales, en donde la mayoría de los ciudadanos realizan denuncias públicas sobre eventos de contaminación ambiental, constituyen una fuente importante de Información para la entidad? Explique su respuesta.
20. ¿Conoce si existe o se ha implementado modelos predictivo basados en perfiles de riesgo para la ejecución de acciones de evaluación, supervisión y fiscalización ambiental? ¿Considera que son necesarios y por qué?

### Apéndice 3. Entrevista aplicada al área de URH (Unidad de Gestión de Recursos Humanos)

Lea con cuidado las siguientes preguntas y responda con sinceridad y objetividad señalando y fundamentando de forma completa posible cada una de las preguntas establecidas.

1. ¿El plan de trabajo de su área incluye iniciativas de innovación? Explique su respuesta.
2. ¿Conoce casos de éxitos en el marco de trabajo ágiles y de transformación digital en su entidad?
3. ¿Siente que la entidad constantemente asume nuevos proyectos en pro de la mejora de sus funciones? Explique su respuesta.
4. ¿Ha participado en un proceso de *design thinking* (5)? ¿Fomento su participación? ¿Si su respuesta es afirmativa, coméntenos que fue lo que más le impacto del proceso y por qué?
5. ¿Ha participado en una mesa ágil como parte del trabajo en equipo? ¿Fomento su participación? ¿Si su respuesta es afirmativa, coméntenos que fue lo que más le impacto del proceso y por qué?
6. ¿Siente más confianza en el uso del papel y la documentación excesiva o prefiere tenerlo todo en la nube o en almacenamiento digital? Explique su respuesta.
7. ¿La entidad tiene conocimiento de la representación visual del recorrido que realiza un administrado y/o ciudadano en sus interacciones con la entidad, logrando visualizar, como el administrado y ciudadano percibe su relación con la entidad, identificando solicitudes, dolores y metas que realiza en su trayecto? Explique su respuesta.
8. ¿Considera importante realizar procesos de descubrimiento (recorrido paso a paso, del administrado/ciudadano desde la solicitud, procesos, dolores, objetivos, etc.) en conjunto con una muestra de administrados y/o ciudadanos? Explique su respuesta.
9. En su función diaria y de su equipo ¿qué mejora en innovación ha implementado en los últimos 12 meses?
10. ¿Observa que en su entidad los colaboradores están dispuestos a aceptar nuevas ideas y formas de hacer las cosas? Explique su respuesta.
11. ¿En su entidad existe una cultura en donde se promueve y recompensa el cambio? Explique su respuesta.
12. En relación a los profesionales conocedores de los procesos técnicos de su entidad, ¿cuál es su percepción entre profesionales resistentes al cambio y profesionales como agentes de cambio? Explique su respuesta.
13. ¿Cuenta con planes de Fortalecimiento Institucional orientado a una cultura de innovación? Explique su respuesta.
14. ¿Cuenta la entidad con programas que promuevan la generación de nuevas Ideas por parte del personal, resultando en recompensas para las ideas más destacadas, considera que estos programas pueden generar beneficio? Explique su respuesta.
15. ¿Considera que existe el fortalecimiento de capacidades al profesional de OEFA hacia una cultura de innovación? Explique su respuesta.
16. ¿Considera que ha cambiado la organización y fortalecimiento de la gestión del talento en la OEFA en los tres últimos años? Explique su respuesta.
17. ¿Se ha fortalecido el área de capacitación en tema de marco de trabajos ágiles, mejora continua de procesos e innovación orientada al administrado y/o ciudadano? Explique su respuesta.
18. ¿Se está trabajando el nuevo perfil del colaborador OEFA, en el marco de la transformación digital? Explique su respuesta.
19. ¿Existe el diseño de planes de incorporación, retención y salida? ¿Los conoce?
20. ¿Existe el diseño del plan de aprendizaje y progresión continua? ¿Lo considera necesario?

#### Apéndice 4. Entrevista aplicada al área de OTI (Oficina de Tecnología de Información)

Lea con cuidado las siguientes preguntas y responda con sinceridad y objetividad señalando y fundamentando de forma completa posible cada una de las preguntas establecidas.

1. ¿El plan de trabajo de su área incluye iniciativas de innovación? Explique su respuesta.
2. ¿Conoce casos de éxitos en el marco de trabajo ágiles y de transformación digital en su entidad?
3. ¿Encuentra confiable el uso de las aplicaciones en la nube? ¿Fomenta el uso y la creación entre su equipo?
4. ¿Ha participado en un proceso de *design thinking* (5)? ¿Fomento su participación? ¿Si su respuesta es afirmativa, coméntenos que fue lo que más le impacto del proceso y por qué?
5. ¿Considera importante realizar procesos de descubrimiento (recorrido paso a paso, del administrado/ciudadano desde la solicitud, procesos, dolores, objetivos, etc.) en conjunto con una muestra de administrados y/o ciudadanos? Explique su respuesta.
6. ¿Es frecuente en su entidad, mantener capacitaciones basadas en aprendizaje experiencial, utilización de técnicas lúdicas para incentivar la motivación, dinámicas para la mejora continua de los procesos a través de la identificación, oportunidades de mejoras, entre otras? Explique su respuesta.
7. ¿Cuenta con planes de Fortalecimiento Institucional orientado a una cultura de innovación? Explique su respuesta.
8. Marque cuál o cuáles de las siguientes áreas del conocimiento de transformación digital debería ser afín a sus procesos diarios.
9. De las áreas del conocimiento de transformación digital “marcadas” afín a sus procesos diarios, explique el (los) uso(s) o posible(s) uso(s) con un caso o ejemplo.
10. ¿Se está trabajando el nuevo perfil del colaborador OEFA, en el marco de la transformación digital? Explique su respuesta.
11. ¿Se ha implementado la arquitectura empresarial digital para soportar los procesos claves y/o comunes: evaluación, supervisión, fiscalización y asistencia al administrado y/o ciudadano?
12. ¿Se ha definido un control del flujo de las obligaciones de los administrados con aplicaciones de nueva tecnología (aplicaciones en nube, *big data*, inteligencia de negocios, internet de las cosas, automatización, etc.)? Explique su respuesta.
13. ¿En la actualidad se cuenta con Trabajadores Virtuales (Automatización Robótica de Procesos - RPA), a los cuales se les puede asignar la realización de labores repetitivas, con procesos estables para su desarrollo, y que consumen horas de procesamiento por parte del personal asignado? ¿Considera importante contar con este tipo de trabajadores y así poder destinar el tiempo del personal en actividades que generen valor a la entidad? Explique su respuesta.
14. ¿Se ha definido la Construcción Gestión de Relaciones con el Cliente - CRM (19) de la Visión 360 del administrado y/o ciudadano? ¿El CRM del OEFA se ha integrado a los canales de contacto y atención administrada y/o usuario?
15. ¿Se ha implementado un sistema inteligente de trazabilidad y de gestión de las actividades económicas críticas de los administrados con uso de nuevas tecnologías? Las nuevas tecnologías permiten el monitoreo satelital de las emisiones generadas al aire, compuestos en suspensión vertidos en ríos/lagos/mares, compuestos o deforestación en suelos, entre otros. ¿Considera importante que la entidad cuente con reportes en línea que permitan identificar de manera temprana alguna señal de alerta por contaminación ambiental? Explique su respuesta.
16. ¿Se ha identificado potenciales fuentes de información internas/externas y estructuradas/no estructurada para mejorar la capacidad analítica, toma de decisiones y gestión de riesgo? Explique su respuesta.
17. ¿Conoce si se ha implementado un modelo de Gobierno de Información de la OEFA (políticas, procedimientos, roles, responsabilidades)? ¿Los considera importante y por qué?
18. ¿Conoce si existe o se ha implementado modelos predictivo basados en perfiles de riesgo para la ejecución de acciones de evaluación, supervisión y fiscalización ambiental? ¿Considera que son necesarios y por qué?
19. ¿Se ha implementado modelos predictivos y soluciones de analítica descriptiva (20) para la evaluación, supervisión y fiscalización? ¿Los considera necesario y por qué?
20. ¿Se ha implementado la seguridad/confiabilidad de la información a través del uso de *blockchain*, para garantizar que la información generada por varios integrantes de la cadena de procesos, se mantenga sin cambios y pueda ser analizada en conjunto? ¿Los considera necesario y por qué?

## Apéndice 5. Actas de validación de la encuesta

### Formato de Validación de Criterios de Expertos

#### I. Datos Generales

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Fecha                            | Diciembre 2019   |
| Validador                        | César Rovegno Ornano   |
| Cargo e institución donde labora | Docente de la Maestría de Desarrollo Profesional de la Universidad de Pacífico                               |
| Instrumento a validar            | Encuesta sobre cultura organizacional para entidad pública   |
| Objetivo del instrumento         | Evaluar la Cultura Organizacional en base a los valores de la Transformación Digital en una entidad pública. |
| Autor(es) del instrumento        | Rosa Luz Guerrero Teran; Janssen Jauregui Huallpamaita   |

#### II. Criterios de validación del instrumento

Revisar cada ítem del instrumento de recolección de datos y marcar con una equis (X) según corresponda a cada uno de los indicadores de la ficha teniendo en cuenta:

|   |                |   |
|---|----------------|---|
| 1 | Deficiente (D) | Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador      |
| 2 | Regular (R)    | Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador |
| 3 | Buena (B)      | Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador        |

| Criterios    | Indicadores  | D<br>(1) | R<br>(2) | B<br>(3) | Observación |
|--------------|--|----------|----------|----------|-------------|
| PERTINENCIA  | Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.                                   |          |          | x        |             |
| COHERENCIA   | Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.                     |          |          | x        |             |
| CONGRUENCIA  | Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.                                   |          |          | x        |             |
| SUFICIENCIA  | Los ítems son suficientes en cantidad para medir lo componentes de la variable.                  |          |          | x        |             |
| OBJETIVIDAD  | Los ítems se expresan en comportamientos y/o acciones observables y verificables.                |          | x        |          |             |
| CONSISTENCIA | Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.            |          |          | x        |             |
| ORGANIZACIÓN | Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones.                            |          |          | x        |             |
| CLARIDAD     | Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los participantes de la investigación. |          |          | x        |             |
| FORMATO      | Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos gramaticales.                              |          |          | x        |             |
| ESTRUCTURA   | El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.        |          |          | x        |             |
| <b>TOTAL</b> |  |          |          |          |             |

#### III. Coeficiente de Validez

$$\frac{D + R + B}{30} = 96.67\%$$

  
 \_\_\_\_\_  
 CÉSAR ROVEGNO ORNANO

### Formato de Validación de Criterios de Expertos

#### I. Datos Generales

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Fecha                            | Diciembre 2019  |
| Validador                        | Rodolfo Giuseppe Fierro Naquiche  |
| Cargo e institución donde labora | DIRECTOR EJECUTIVO UNIDAD EJECUTORA "MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA SUNAT" – MSI<br>SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA |
| Instrumento a validar            | Encuesta sobre cultura organizacional para entidad pública  |
| Objetivo del instrumento         | Evaluar la Cultura Organizacional en base a los valores de la Transformación Digital en una entidad pública.  |
| Autor(es) del instrumento        | Rosa Luz Guerrero Teran; Janssen Jauregui Huallpamaita  |

#### II. Criterios de validación del instrumento

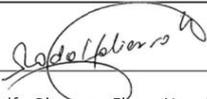
Revisar cada ítem del instrumento de recolección de datos y marcar con una equis (X) según corresponda a cada uno de los indicadores de la ficha teniendo en cuenta:

|   |                |   |
|---|----------------|---|
| 1 | Deficiente (D) | Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador      |
| 2 | Regular (R)    | Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador |
| 3 | Buena (B)      | Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador        |

| Criterios    | Indicadores  | D<br>(1) | R<br>(2) | B<br>(3)  | Observación |
|--------------|--|----------|----------|-----------|-------------|
| PERTINENCIA  | Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.                                   |          |          | 3         |             |
| COHERENCIA   | Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.                     |          |          | 3         |             |
| CONGRUENCIA  | Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.                                   |          | 2        |           |             |
| SUFICIENCIA  | Los ítems son suficientes en cantidad para medir lo componentes de la variable.                  |          |          | 3         |             |
| OBJETIVIDAD  | Los ítems se expresan en comportamientos y/o acciones observables y verificables.                |          |          | 3         |             |
| CONSISTENCIA | Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.            |          |          | 3         |             |
| ORGANIZACIÓN | Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones.                            |          |          | 3         |             |
| CLARIDAD     | Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los participantes de la investigación. |          |          | 3         |             |
| FORMATO      | Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos gramaticales.                              |          | 2        |           |             |
| ESTRUCTURA   | El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.        |          |          | 3         |             |
| <b>TOTAL</b> |  | <b>0</b> | <b>4</b> | <b>24</b> |             |

#### III. Coeficiente de Validez

$$\frac{D + R + B}{30} = 93.33\%$$

  
 Rodolfo Giuseppe Fierro Naquiche

### Formato de Validación de Criterios de Expertos

#### I. Datos Generales

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Fecha                            | Dic - 2019   |
| Validador                        | Msc. Fernando Santos Cubas   |
| Cargo e institución donde labora | Docente de Investigación Toulouse Lautrec  |
| Instrumento a validar            | Encuesta sobre cultura organizacional para entidad pública   |
| Objetivo del instrumento         | Evaluar la Cultura Organizacional en base a los valores de la Transformación Digital en una entidad pública. |
| Autor(es) del instrumento        | Rosa Luz Guerrero Teran; Janssen Jauregui Huallpamaita   |

#### II. Criterios de validación del instrumento

Revisar cada ítem del instrumento de recolección de datos y marcar con una equis (X) según corresponda a cada uno de los indicadores de la ficha teniendo en cuenta:

|   |                |   |
|---|----------------|---|
| 1 | Deficiente (D) | Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador      |
| 2 | Regular (R)    | Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador |
| 3 | Buena (B)      | Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador        |

| Criterios    | Indicadores  | D<br>(1) | R<br>(2) | B<br>(3)  | Observación |
|--------------|--|----------|----------|-----------|-------------|
| PERTINENCIA  | Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.                                   |          |          | 3         |             |
| COHERENCIA   | Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.                     |          |          | 3         |             |
| CONGRUENCIA  | Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.                                   |          | 2        |           |             |
| SUFICIENCIA  | Los ítems son suficientes en cantidad para medir los componentes de la variable.                 |          |          | 3         |             |
| OBJETIVIDAD  | Los ítems se expresan en comportamientos y/o acciones observables y verificables.                |          |          | 3         |             |
| CONSISTENCIA | Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.            |          |          | 3         |             |
| ORGANIZACIÓN | Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones.                            |          |          | 3         |             |
| CLARIDAD     | Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los participantes de la investigación. |          |          | 3         |             |
| FORMATO      | Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos gramaticales.                              |          |          | 3         |             |
| ESTRUCTURA   | El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.        |          |          | 3         |             |
| <b>TOTAL</b> |  |          | <b>2</b> | <b>27</b> |             |

#### III. Coeficiente de Validez

$$\frac{D + R + B}{30} = 97\%$$



\_\_\_\_\_  
NOMBRE DE VALIDADOR