

RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL

N° 155-2022-EMAPA-SM-SA-GG

Tarapoto, 20 de setiembre de 2022

VISTO:

El Informe N° 253-2022-EMAPA-SM-SA-GG-GAF, de fecha 20 de setiembre de 2022, emitido por la Gerente de Administración y Finanzas, donde solicita la aprobación mediante Resolución del "Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos de EMAPA SAN MARTÍN S.A. periodo 2022-2026" y:

CONSIDERANDO:

Que, la EPS EMAPA SAN MARTÍN S.A., es una empresa prestadora de servicios de saneamiento de accionariado municipal, constituida como empresa pública de derecho privado, bajo la forma societaria de sociedad anónima, cuyo accionariado está suscrito y pagado, por las Municipalidades de : MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MARTIN, MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUALLAGA, MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMAS, MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PICOTA, MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL DORADO y MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE BELLAVISTA, incorporada al Régimen de Apoyo Transitorio (RAT) por el Consejo Directivo del OTASS a través de su Sesión N° 12-2015 de fecha 22 de setiembre del 2015, acuerdo que fue ratificado por Sesión N° 015-2015 de fecha 27 de noviembre de 2015, y por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS mediante la Resolución Ministerial N° 337-2015-VIVIENDA de fecha 18 de diciembre del 2015.

Que, el Decreto Legislativo 1280, establece en su Art. 43, numeral 43.1 señala que, el SFC u otro mecanismo aprobado por el Ente rector, con recursos propios o provenientes de la cooperación internacional no reembolsable, se ejecuta a nivel nacional a través de sus órganos programas y organismos adscritos, programas de capacitación, asistencia técnica e innovación y transferencia tecnológica para la creación y el fortalecimiento de capacidades en apoyo a la mejora de la gestión de los servicios de saneamiento. Y, en el numeral 43.2 señala que, el fortalecimiento de capacidades incluye la gestión empresarial, la gestión económico financiera y la gestión técnico operativa. La planificación de las acciones para el fortalecimiento de capacidades debe incluir el impacto esperado en cuanto a la mejora de la gestión de los servicios de saneamiento a nivel nacional.

Que, mediante Informe N° 136-2022-EMAPA-SM-SA-GG-GAF-O.RR.HH., de fecha 02 de febrero de 2022, la Jefa de la Oficina de Recursos Humanos, da a conocer a la Gerente de Administración y Finanzas, que mediante Resolución de Gerencia General N° 030-2017-EMAPA-SM-SA-GG , de fecha 02 de marzo de 2017, se aprueba "El Plan de Fortalecimiento de Capacidades Empresariales de EMAPA SAN MARTÍN S.A.", correspondiente al periodo del 2017 - 2021; por lo que al 31 de diciembre de 2021, culminó la ejecución del PFC, quedando a la fecha sin plan vigente; siendo así, solicita la autorización para el requerimiento de un consultor externo o solicitar asistencia técnica al Director de Pro Agua, a través de la Gerencia General, con el fin de elaborar el Plan de Fortalecimiento de Capacidades de la EPS; necesario para fortalecer las capacidades del capital humano en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de sus labores.

Que, mediante Informe N° 099-2022-EMAPA-SM-SA-GG-GAF, de fecha 13 de abril de 2022, la Gerente de Administración y Finanzas, solicita a la Gerente General, en base al documento señalado en el considerando anterior, y en concordancia a la recomendación realizada por la Jefa de la Oficina de Recursos Humanos, la Asistencia Técnica, con la finalidad de elaborar el Plan de Fortalecimiento de Capacidades (PFC) de la EPS EMAPA SAN MARTÍN

S.A., por el periodo 2022 - 2026, por el cual se deberá requerir mediante carta dirigida al Director de PORAGUA II.

Que, mediante Carta N° 238-2022-EMAPA-SM-SA-GG, de fecha 19 de abril de 2022, la Gerente General, solicita al Director de Proyectos Agua y Saneamiento - PROAGUAI/SECO, la asistencia técnica para elaborar el "Plan DE Fortalecimiento de Capacidades Empresariales de EMAPA SAN MARTÍN S.A.", por el periodo 2022-2026.

Que, mediante Carta S/N, de fecha 30 de junio de 2022, el Director de Proyectos Agua y Saneamiento - PROAGUAI/SECO, confirma a la Gerente General su apoyo en referencia a la solicitud de asistencia técnica para la elaboración del Plan de Fortalecimiento de Capacidades de EMAPA SAN MARTÍN S.A., correspondiente al año 2022 - 2026.

Que, mediante Carta S/N, de fecha 14 de setiembre de 2022, el Director de Proyectos Agua y Saneamiento - PROAGUAI/SECO, hace llegar a la Gerente General el "Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos de EMAPA SAN MARTÍN S.A." 2022 - 2026; indicando además, que el Plan ha sido desarrollado de manera conjunta con el equipo técnico de la EPS; finalmente, menciona que el trabajo descrito se ha realizado con el apoyo de la Cooperación Alemana para el desarrollo y Cooperación Suiza -SECO, implementada por la Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, a través de PORAGUA II.

Que, mediante Informe N° 253-2022-EMAPA-SM-SA-GG-GAF, de fecha 20 de setiembre de 2022, la Gerente de Administración y Finanzas, indica que, de acuerdo al documento señalado en el considerando anterior, solicita a la Gerencia General, la aprobación mediante Resolución de Gerencia General, para su respectiva implementación del "Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos de EMAPA SAN MARTÍN S.A." 2022 - 2026, el mismo que consta de 112 folios.

Estando a lo expuesto en los considerandos anteriores; y, en uso de las facultades conferidas por el Estatuto Social de la EPS EMAPA SAN MARTÍN S.A.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el "Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos de EMAPA SAN MARTÍN S.A.", correspondiente al periodo 2022-2026, el cual consta de 112 folios, debidamente refrendados que en anexo forman parte de la presente resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO.- DESIGNAR al LIC. ADM. CINTHIA GUEVARA INGA, Jefe de la Oficina de Recursos Humanos, como responsable de la ejecución, seguimiento y evaluación del "Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos de EMAPA SAN MARTÍN S.A., periodo 2022-2026".

ARTÍCULO TERCERO.- NOTIFICAR el contenido de la presente resolución a las Gerencias de Línea, Jefaturas de Oficina de la Sede Central y Oficinas Zonales de la EPS EMAPA SAN MARTÍN S.A..



Regístrese, Comuníquese y Cúmplase

ING. MARGOT VÁSQUEZ PANDURO
Gerente General

EMAPA SAN MARTÍN S.A.



**Plan de Capacitación
y Desarrollo de Recursos Humanos
de Emapa San Martín S.A.
Periodo 2022 - 2026**

Este documento ha sido elaborado con asesoría técnica de
Akut Partner – AHT Group AG

Aprobado mediante
Resolución de Gerencia General N° 155-2022
del 20 de setiembre de 2022

Índice



1	<i>Presentación</i>	3
2	<i>Datos Generales de la Empresa</i>	43
2.1	Misión	45
2.2	Visión	45
2.3	Valores	45
3	<i>Justificación</i>	45
4	<i>Alcance</i>	46
5	<i>Fines del Plan de Capacitación</i>	46
6	<i>Diagnóstico de necesidades de capacitación</i>	47
6.1	Identificación de Partes Interesadas	48
6.2	Resultados del análisis PESTEL	49
6.3	Resultados del análisis FODA	54
6.4	Resultados de las encuestas	77
6.5	Resultados del análisis de los principales documentos de gestión	83
7	<i>Objetivos del Plan de Capacitación</i>	84
7.1	Objetivos Generales	85
7.2	Objetivos Específicos	85
8	<i>Metas, Estrategias e Indicadores</i>	85
8.1	Metas	85
8.2	Estrategias	85
8.3	Indicadores	86
9	<i>Tipos, Modalidades, y Niveles de Capacitación</i>	88
9.1	Tipos de Capacitación	88
9.2	Modalidades de Capacitación	88
9.3	Niveles de Capacitación	89
10	<i>Acciones para Desarrollar</i>	90
10.1	Temas de Capacitación	90
11	<i>Recursos</i>	94
11.1	Humanos:	94
11.2	Materiales	95
12	<i>Financiamiento, Presupuesto y Cronograma</i>	95
12.1	Financiamiento	95
12.2	Presupuesto	95
12.3	Cronograma	96
13	<i>Seguimiento y Monitoreo del Plan de Capacitación</i>	99
14	<i>Implementar acciones de mejora continua en el Plan de Capacitación</i>	99
15	<i>Anexos</i>	100

1 Presentación

El presente documento es un instrumento de gestión y desarrollo de los recursos humanos de Emapa San Martín S.A. con la finalidad de que puedan alcanzar sus objetivos empresariales; para su elaboración se realizó la planificación de las actividades que luego se ejecutaron, y finalmente se verificó que se hayan cumplido según el plan de trabajo. Dentro de la fase de ejecución lo primero que se realizó fue la revisión de la filosofía empresarial a fin de establecer el norte a donde la organización va orientar sus esfuerzos, luego se procedió a identificar las necesidades de capacitación, para tal fin se contó con la participación de los macroprocesos internos y personal de las zonales que por primera vez se integraban a un proceso de planificación de la gestión de los recursos humanos en la EPS, todos ellos realizaron el análisis del contexto de la organización (interno y externo) para determinar los riesgos y oportunidades, también fue necesario considerar los objetivos empresariales para determinar que habilidades o capacidades son las que se requieren para el corto, mediano y largo plazo. (Conexión ESAN, 2016)¹.

La pandemia del coronavirus exige que uno de los objetivos a corto plazo sea asegurar la sobrevivencia organizacional, para tal fin, se debe garantizar la seguridad de sus colaboradores y apoyar en generar valor compartido para la recuperación de sus stakeholders. El COVID-19 nos deja aprendizajes positivos y negativos, por lo tanto, debemos pensar en cómo podemos aprovechar estos aprendizajes para entender los principales riesgos y oportunidades del contexto, identificando los cambios políticos, sociales, económicos y ambientales para planificar el futuro organizacional.

Es importante entender que la salud del planeta está muy vinculada a la salud de la humanidad, y que en una sociedad enferma no puede existir empresas saludables, y no solo se trata de enfermedades físicas, sino de enfermedades mentales y espirituales, como la falta de ética y valores hace que el principal flagelo de muchos países sea la corrupción, eso agranda más la enfermedad de nuestro planeta.

Las empresas exitosas en la pandemia han demostrado tener tres factores claves en común: la innovación, la adaptabilidad y la resiliencia. Estos factores las han convertido en "anti frágiles" es decir son empresas con capacidad de beneficiarse de los impactos y prosperar frente a la incertidumbre, el azar y los factores estresantes.

Hoy, tenemos la oportunidad de alinear los objetivos empresariales a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para alcanzar un mejor futuro, creando así una organización más responsable, próspera y equitativa, esto significa que se tiene que transformar las empresas

¹ <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cinco-pasos-del-plan-de-capacitacion#:~:text=El%20plan%20de%20capacitaci%C3%B3n%20es,la%20evaluaci%C3%B3n%20de%20los%20resultados.&text=El%20primer%20paso%20para%20elaborar,de%20las%20necesidades%20de%20capacitaci%C3%B3n.>



empezando por replantear su propósito, revisar su propuesta de valor con enfoque al cliente, flexibilizar el modelo de negocio y construir una cultura de resiliencia organizacional, trabajar en ecosistemas para reinventar el modelo de negocio centrado en las personas y aprovechar las tecnologías de la información y comunicación para digitalizar la cadena de valor; por lo tanto, la organización necesita realizar inversiones en innovación, pero innovación también significa invertir en el capital humano para rediseñar los procesos y mercados atendiendo a la base de la pirámide.



Nassim Nicholas Taleb (2007) en su obra el Cisne Negro, menciona que **“nos engañamos al pensar que creemos saber más de lo que realmente sabemos, cuando en realidad nuestro mundo gira alrededor de los grandes acontecimientos que nos sorprenden cada vez”**. Esta miopía hace que seamos incapaces de identificar los cisnes negros, primero porque son raros, segundo producen un impacto extremo y tercero que inventamos explicaciones de su existencia después del hecho. Esto es lo que sucedió con el coronavirus,



luego con la guerra de Rusia y Ucrania “los especialistas en gestión de riesgos” no lo pudieron visualizar a tiempo estos acontecimientos, eso significa que estaban miopes, el impacto del coronavirus fue extremo en todos los aspectos a nivel mundial, y luego aparecieron “nuestros científicos” tratando de explicar el fenómeno de la pandemia.



La pandemia fue un catalizador para el cambio a modelos de trabajo híbridos, y esto sigue demandando nuevas competencias para asegurar la continuidad del negocio, las empresas deben preparar a su gente para el aprendizaje continuo, si antes de la pandemia la EPS tenía conciencia que existía un déficit de habilidades y competencias laborales, ahora con el avance de la tecnológico, la inteligencia artificial y las habilidades de análisis de datos, **la brecha de competencias es aún más enorme**. Por ello, la necesidad de contar con un plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos es de vital importancia, así podemos planificar y desarrollar las competencias necesarias de los trabajadores para asumir nuevos roles y responsabilidades frente a los nuevos retos.



En este plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos tiene por finalidad que el personal de Emapa San Martín S.A. este dispuesto a **cuestionar las viejas suposiciones**, como la forma de organización del trabajo, la misma formación debe adecuarse al nuevo contexto, y también **cuestionar su mentalidad heredada**, es decir salir de su estatus quo, y dejar de presunciones de lo que los empleados quieren y de lo que son capaces. Y en vez de resistirse a los cambios, todos los colaboradores de la EPS deben **aceptar que toda empresa debe incluir tecnología**, y esta será su aliada para mejorar su desempeño, pero primero debe aprender a utilizarla; el otro punto es **como la organización avanza en la configuración de su organización interna**, es decir, tener en claro en que necesita ser bueno de manera diferenciada, de modo que su agenda de valor se enfoque y movilice recursos y capacidades para generar el máximo valor; y finalmente como se gestione la





organización, **cuál debe ser el propósito y la cultura organizacional** tiene que ver como contribuimos al desarrollo sostenible y como atraemos a los talentos².



La elaboración del Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos de Emapa San Martín S.A. 2022 al 2026, está en concordancia a la Resolución Ministerial N° 435-2018-VIVIENDA, que aprueba los "Lineamientos Estratégicos del Sistema de Fortalecimiento de Capacidades (SFC) para el Fortalecimiento de los Prestadores de Servicios de Saneamiento", así como los numerales 44.1, 44.2 y 44.3 del artículo 44 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 1280, Decreto Legislativo que aprueba la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento, referente a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias a favor del personal de las EPS, así como el 3er objetivo específico "Desarrollar y fortalecer la gestión de los prestadores" de la Política Nacional de Saneamiento³ y del Plan Nacional de Saneamiento 2022 - 2026⁴, cuyo objetivo está orientado a alcanzar el acceso universal, y gestión de los servicios de saneamiento y sostenibilidad.



El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos de Emapa San Martín S.A. 2022 al 2026, es un instrumento de gestión organizacional que busca **cerrar brechas competenciales y formar al futuro colaborador** de Emapa San Martín S.A.; por ello, prioriza la capacitación, formación, y desarrollo de competencias de sus colaboradores a fin de que puedan realizar su trabajo de manera prolífica, flexible, proactiva, basada en procesos y con una mentalidad basada en la gestión del riesgo, y así alcanzar las metas y objetivos organizacionales, satisfacer las expectativas y requisitos del cliente y partes interesadas, pero sobre todo estar en condiciones de afrontar los cisnes negros que este mundo BANI⁵ nos traerá.



La pandemia, la guerra Rusia – Ucrania, la inflación, la recesión y las posibles guerras de China y USA por Taiwán obliga a las organizaciones a repensar o rediseñar su futuro, dado que las condiciones del entorno cambian constantemente, cada vez hay más presión para que las organizaciones sean social y medioambientalmente sostenibles y contrariamente a lo que muchas personas directivas piensan, la responsabilidad social y medioambiental no está reñida con los resultados económicos; por el contrario, las empresas comprometidas en sostenibilidad superan a sus competidores en resultados operativos, de mercado y financieros, sobre todo a largo plazo, entonces para llevar a cabo la transformación organizacional hacia la sostenibilidad en las organizaciones, las empresas necesitan de líderes y colaboradores capacitados.



² <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/return-reimagine-reinvent>

³ Decreto Supremo N° 007-2017-VIVIENDA, se aprueba la Política Nacional de Saneamiento

⁴ <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2648833/Plan%20Nacional%20de%20Saneamiento%202022-2026%20.pdf>

⁵ BANI Brittel (frágil), Anxious (ansioso), Nonlinear (no lineal) e Incompresible



Según el Podcast de Christensen, Lisa y Gambell, Tony. El aprendizaje se renueva. (2022)⁶, “El aprendizaje sigue siendo una herramienta poderosa en las empresas actuales para desarrollar habilidades, aumentar la colaboración y retener el talento”.



El aprendizaje en las organizaciones y un entorno de aprendizaje bidireccional pueden ayudar a las personas y los equipos a abordar problemas de forma más eficaz y cumplir sus objetivos de rendimiento.



El aprendizaje es una relación maestro-alumno que ocurre en el trabajo, el maestro que tiene habilidades le enseña al aprendiz esas habilidades, ayudándole a avanzar hacia una mayor independencia. El aprendizaje es una oportunidad para transferir la experiencia de alguien que sabe cómo hacer algo a alguien que recién está aprendiendo.



El aprendizaje funciona cuando alguien empieza a hacer las cosas de forma cada vez más independiente.



En un trabajo físico el aprendizaje funciona a través de la transferencia del know how de la experiencia práctica, mientras que en el trabajo del conocimiento tenemos que pensar en el aprendizaje de manera diferente, actuar de manera diferente, hablar de manera diferente y usar un conjunto de habilidades diferentes para poder transferir conocimientos y habilidades de manera más eficiente.



En diferentes contextos hay que pensar por ejemplo en tutorías, donde los mentores brindan consejos y dirección, les pueden ayudar a pensar en lo que debería estar haciendo, pueden crear nuevas oportunidades para que líderes o trabajos de manera diferente.



Los líderes son los responsables de aumentar las habilidades de las personas en sus organizaciones.

El aprendizaje es un compromiso, una obligación, que todos deben asumir, así el líder se preguntará sobre **¿Qué habilidades se requieren para que una relación de aprendizaje tenga éxito?**, investigaciones demostraron que hay cuatro técnicas que componen el conjunto de habilidades del aprendizaje: modelado, andamiaje, entrenamiento y desvanecimiento. **Modelar** es la habilidad del líder (coach) para mostrarte lo que sé y ayudarte a entender la lógica detrás de ello; el **Andamiaje** es el apoyo que creas a tu alrededor, esto podría ser un documento que te lo entrego, podría ser un video de YouTube que envías para que lo vea tu aprendiz, podría ser una conversación con el aprendiz o entrenarlo en una situación, es decir brindarle apoyo para ayudarle a hacer el trabajo; el **Coaching** es la

⁶ Christensen, Lisa y Gambell, Tony. (28 de julio de 2022). El aprendizaje se renueva. [podcast]. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/apprenticeship-gets-a-makeover?cid=other-eml-onp-mip-mck&hlkid=da1f1f8fa00b441cb02d39b65c382e89&hctky=12767769&hdpid=4a3a499f-a0d8-4783-aa9d-4eac5c396981>



retroalimentación que le das, son los indicadores, los consejos, las cosas que haces para ayudarlo mientras hace el trabajo, en otras palabras son los comentarios que brindas para que pueda mejorar; el **Desvanecerse** es saber cuándo retroceder, a medida que comienza a mejorar cada vez más, puedes quitar algunas de las ruedas de entrenamiento que estas proporcionando y puede actuar con mayor independencia.



Es bueno responder a la siguiente pregunta: **¿El aprendizaje tiene que ser de arriba hacia abajo? ¿O puede ser al revés?**, la respuesta es en ambos sentidos, porque el aprendizaje no es jerárquico, la persona que tiene las habilidades debe asumir la responsabilidad, la obligación y la oportunidad de ayudar a otras personas a obtener las mismas habilidades que él tiene.



Vivimos en una era en la que la información es mucho más accesible que nunca, las personas buscan en Google o ven videos de YouTube para obtener información, donde sea que la encuentren.



Emapa San Martín S.A. tuvo que hacer un proceso de reflexión empezando con el análisis de su filosofía empresarial, están conscientes que la propuesta de valor tiene que tener un enfoque en el cliente, todos están conscientes que se requiere construir un modelo de negocio flexible pero que a su vez exista cierto control para la mejora continua de los procesos, son conscientes que deben desarrollar una cultura de resiliencia, aprovechando las tecnologías de la información y comunicación a fin de digitalizar y automatizar toda su cadena de valor.



El diagnóstico se desarrolló de manera presencial, en estos eventos participaron todos los gerentes, jefes y algunos trabajadores claves quienes demostraron voluntad de querer aprender, de colaborar y de contribuir en la gestión del cambio para construir una mejor empresa.



A través del Pestel y el FODA se realizó el análisis del contexto de la organización, que permitió identificar los riesgos y oportunidades, pero sobre todo identificar las necesidades de capacitación para el cierre de brechas de la actual situación y pensando en el futuro se identificaron las competencias que necesitara el futuro trabajador de Emapa San Martín S.A., este análisis se complementó con los resultados de las encuestas de habilidades blandas e inteligencia emocional aplicada a todos los participantes de los talleres, así como un breve análisis de los principales documentos de gestión de Emapa San Martín S.A.



Las necesidades de capacitación identificadas se concentran en:

- 1) Desarrollar conocimientos, y habilidades para implementar **sistemas de gestión** basado en las normas ISO 9001, 14001, 45001, 37001 y 37301, con el objetivo de alcanzar los objetivos empresariales con un mejor desempeño y de manera ordenada, **así como mejorar permanente la calidad de sus productos y servicios, establecer y evaluar**



programas, políticas, y objetivos. Una gestión basada en sistemas de gestión tiene como columna vertebral la gestión por procesos con un pensamiento de enfoque en riesgos, así por ejemplo, a través de un sistema de gestión de calidad ISO 9001, se pretende cumplir con los requisitos y expectativas de los clientes y de las partes interesadas, con un sistema de gestión ambiental ISO 14001, se intenta cumplir con los requisitos legales y ambientales para mejorar el desempeño ambiental de la empresa, con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo ISO 45001, se pretende cumplir con los requisitos legales de seguridad y salud en el trabajo, porque se va proporcionar un lugar de trabajo seguro y saludable para los trabajadores y clientes, y con un sistema de gestión antisoborno ISO 37001 queremos cumplir con las normas de transparencia y buen gobierno, previniendo, detectando y abordando el soborno y la posibilidad de corrupción en la EPS. Estos sistemas de gestión permitirán identificar los riesgos del negocio, analizar estos riesgos, evaluarlos y tratar estos riesgos, comunicar al personal, realizar el seguimiento y revisar los resultados de las acciones implementadas para minimizar, eliminar los riesgos operacionales, estratégicos, financieros, económicos, ambientales, etc.



Los impactos y beneficios de capacitar a los trabajadores en sistemas de gestión e implementar los sistemas de gestión en la EPS son: i) Cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, gestión eficiente y eficaz de los procesos internos, ii) Cumplimiento de metas, objetivos, requisitos legales de calidad, ambientales, SST y expectativas de los grupos de interés, iii) Mejora de la imagen y confianza de las partes interesadas en la EPS, iv) Reducción de riesgos y costos, aseguramiento de la continuidad del negocio, v) Eliminación de desperdicios de recursos, vi) Promoción de una cultura de cumplimiento, mejora continua, innovación y resiliencia organizacional.



En la Tabla 1, se puede observar el impacto de la implementación de cada sistema de gestión en la organización, así como el desarrollo de las competencias tanto individuales como organizacionales, el resultado de la praxis en los sistemas de gestión significa la implementación de estos sistemas en la organización, para ello será necesario que la organización se apoye en un consultor experto en sistemas de gestión para que realice la asistencia técnica para implementar los sistemas de gestión antes de proceder a su auditoria de certificación.



En este mundo cada vez más incierto, volátil, complejo y cada vez más competitivo, el desarrollo de habilidades tanto personales como organizacionales es necesaria, y los sistemas de gestión son herramientas indispensables que ayudan a afrontar una difícil y cambiante realidad.





Por ello un sistema de gestión es una herramienta que no puede estar ausente en la vida de una organización, pues tiene como finalidad la mejor y más eficiente asignación de los recursos de los que dispone, con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles.



En la etapa de control de gestión es sin lugar a duda la más relevante, a través de los diferentes estándares establecidos, la comparación del desempeño con esos estándares y la detección de las causas que las originaron se dispondrá de información para realizar acciones correctivas y preventivas para que los resultados finales estén cercanos a los objetivos esperados.



El sistema de control de gestión está destinado a proporcionar ayuda a los diferentes niveles de decisión de una empresa, para coordinar las acciones necesarias en función de conseguir los objetivos propuestos, en los distintos plazos establecidos. (Universidad de América, 2018).



Tabla 1. Competencias Por Desarrollar con los Sistemas de Gestión

Línea de capacitación	N°	Tema de capacitación específica	Público Objetivo	Competencias por desarrollar	Resultados de la praxis	Objetivos institucionales para alcanzar
1. Sistemas de Gestión	1.1.1	Mapeo por Procesos	Todos los macroprocesos	Capacidad para establecer líneas de entendimiento sobre el proceso y la operatividad de la organización en la generación de valor	La organización tiene mapeado sus procesos, conoce las actividades críticas de operación, identifica los riesgos y promueve la mejora continua	Cumplimiento de metas, objetivos con la eficiencia y eficacia de los procesos internos,
	1.1.2	Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2017	Todos los macroprocesos	Capacidad para implementar, mantener el Sistemas de Gestión Calidad	La organización cumple con asegurar los requisitos y expectativas de los clientes y grupos de interés, ISO 9001 parte del SIG	Cumplimiento de metas, objetivos, requisitos y expectativas del cliente y grupos de interés
	1.1.3	Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2016	Todos los macroprocesos	Capacidad para implementar, mantener y auditar los Sistemas de Gestión Ambiental	La organización mejora su desempeño ambiental, cumple con los requisitos legales y ambientales, ISO 14001 implementado	Cumplimiento de metas, objetivos, requisitos legales ambientales y expectativas de los grupos de interés
	1.1.4	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001:2019	Todos los macroprocesos	Capacidad para implementar, mantener y auditar los Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo	La organización proporciona lugares de trabajo seguros y saludables, ISO 45001 implementado	Cumplimiento de metas, objetivos, requisitos legales SST y expectativas de los grupos de interés
	1.1.5	Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001:2019	Todos los macroprocesos	Capacidad para implementar, mantener y auditar los Sistemas de Gestión Antisoborno y mejora del control interno	La organización tiene medidas para identificar, evaluar el riesgo, prevenir, detectar y enfrentar el soborno	Cumplimiento de metas, objetivos, mejora de la imagen y confianza de las partes interesadas
	1.1.6	Sistema de Compliance ISO 37301: 2022	Todos los macroprocesos	Capacidad para implementar, mantener y auditar los Sistemas de Gestión de Cumplimiento	La organización tiene una cultura de cumplimiento de todos su compromisos y requisitos en todos los niveles, ISO 37301 implementado	Reducción de riesgos y costos, aseguramiento de la continuidad del negocio, mejora de la confianza e imagen institucional



1.1.7	Sistemas Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27001:2013	Macroproceso administrativo, comercial, operativo e informática	Capacidad para implementar, mantener y auditar los Sistemas de Gestión de la Información	En la empresa existe una cultura de seguridad y responsabilidad en la gestión de la información	Aseguramiento de la información y cumplimiento de metas y objetivos
1.1.8	Sistemas Integrados de Gestión	Todos los macroprocesos	Capacidad para implementar, mantener y auditar los Sistemas Integrados de Gestión	La organización tiene una cultura de cumplimiento de todos su compromisos y requisitos en todos los niveles de todos los sistemas de gestión implementados	Promoción de una cultura de cumplimiento, mejora continua, innovación y resiliencia organizacional
1.1.9	Gestión del Riesgo ISO 31000:2018	Todos los macroprocesos	Capacidad para identificar, analizar, valorar y gestionar los riesgos empresariales	La organización crea y protege el valor organizacional a través de una gestión con enfoque en riesgos	Reducción de riesgos y costos, eliminación de desperdicios de recursos
1.1.10	Auditoria en Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015	Todos los macroprocesos	Capacidad para auditar los Sistemas de Gestión de Calidad	La organización tiene implementado un sistema de gestión de calidad que garantiza la satisfacción del cliente	Cumplimiento de metas, objetivos, mejora de la imagen y confianza de las partes interesadas
1.1.11	Auditoria en Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2015	Todos los macroprocesos	Capacidad para auditar los Sistemas de Gestión Ambiental	La organización mejora su desempeño ambiental, cumple con los requisitos legales y ambientales, ISO 14001 implementado	Cumplimiento de metas, objetivos, requisitos legales ambientales y expectativas de los grupos de interés
1.1.12	Auditoria en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001:2018	Macroproceso administrativo	Capacidad para auditar los Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo	La organización proporciona lugares de trabajo seguros y saludables, ISO 45001 implementado	Cumplimiento de metas, objetivos, requisitos legales SST y expectativas de los grupos de interés
1.1.13	Auditoria en Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001:2018	Todos del macroproceso gerencial	Capacidad para implementar, mantener y auditar los Sistemas de Gestión Antisoborno y mejora del control interno	La organización tiene medidas para identificar, evaluar el riesgo, prevenir, detectar y enfrentar el soborno	Cumplimiento de metas, objetivos, mejora de la imagen y confianza de las partes interesadas



1.1.14	Auditoria en Sistema de Compliance ISO 37301: 2020	Todos del macroproceso gerencial	Capacidad para implementar, mantener y auditar los Sistemas de Gestión de Cumplimiento	La organización tiene una cultura de cumplimiento de todos su compromisos y requisitos en todos los niveles, ISO 37301 implementado	Reducción de riesgos y costos, aseguramiento de la continuidad del negocio, mejora de la confianza e imagen institucional
1.1.15	Auditoria en Sistemas Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27001:2013	Macroproceso administrativo, comercial, operativo e informática	Capacidad para auditar los Sistemas de Gestión de la Información	En la empresa existe una cultura de seguridad y responsabilidad en la gestión de la información	Aseguramiento de la información y cumplimiento de metas y objetivos
1.1.16	Auditoria en Sistemas Integrados de Gestión	Todos los macroprocesos	Capacidad para realizar auditorías internas de sistemas integrados	Audidores internos en sistemas integrados de gestión garantizan la operatividad y mejora del SIG	Promoción de una cultura de cumplimiento, mejora continua, innovación y resiliencia organizacional

El resultado de la praxis solo es posible si la organización implementa los sistemas de gestión indicados

Elaboración: TCAS, 2022



- 2) Desarrollar y fortalecer las **habilidades blandas o soft skills** que son aquellas capacidades que posee una persona y que le permiten poder comunicarse o poder interactuar con otras de una manera clara, precisa, efectiva y enfocada principalmente al trabajo, y tiene un fuerte vínculo con la vida diaria. Estas habilidades no son solo resultado de algo al azar, sino son el resultado de la combinación de varios factores como las habilidades sociales, las habilidades de comunicación, las habilidades de comportamientos y las habilidades interpersonales, además de actitudes, hábitos y valores que tiene cada persona de forma individual.



Las habilidades blandas se relacionan con la inteligencia emocional, ya que nos permiten comprender que tenemos una gran responsabilidad con nosotros mismos de poder gestionar de manera efectiva nuestras emociones y, claro, gestionar también lo que sucede con otras personas. Así podemos decir que el ámbito laboral no tiene por qué seguir en la oscuridad en relación con los factores que conducen al rendimiento excelente, porque este rendimiento tiene que ver con la inteligencia emocional para liderar procesos, con autocontrol, automotivación, empatía, habilidades sociales, de comunicación, la influencia social y el dominio de visión. (Lynn, 2000)⁷.

Los impactos y beneficios en la EPS de capacitar a los trabajadores en habilidades blandas son: i) Promoción de una cultura de responsabilidad social, ii) Equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, iii) Promoción de una cultura de trabajo colaborativo, iv) Entendimiento con las partes interesadas, v) Mejora de la credibilidad institucional y capacidad de negociación con partes interesadas, vi) Comunicación efectiva en tiempos de crisis con las partes interesadas, vii) Organización interna para afrontar y gestionar la crisis de manera exitosa, viii) Promoción de una cultura de resiliencia, ix) Eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos y mejora del clima laboral, x) Promoción de una cultura de responsabilidad social y respeto a los DDHH.

Las dificultades a las que se enfrentan diariamente los ejecutivos son las de romper paradigmas, salir de su zona de confort, salirse del concepto de "jefe" para iniciarse en el de "líder". He aquí la importancia de contar con trabajadores que manejen habilidades blandas. (Confiep, 2015)⁸.

En la tabla 2, se puede observar los diferentes temas de capacitación de habilidades blandas y sus correspondientes competencias a desarrollar con cada tema de capacitación, así como el resultado de la praxis y de los impactos que se alcanzaron a nivel institucional.

⁷ Lynn, A. (2000). 50 actividades para desarrollar la inteligencia emocional. HDR Press.

⁸ Confiep (2015). <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas>

Tabla 2. Competencias Por Desarrollar con las Habilidades Blandas

Línea de capacitación	N°	Tema de capacitación específica	Público Objetivo	Competencias por desarrollar	Resultados de la praxis	Objetivos institucionales para alcanzar
2. Habilidades blandas	1.2.1	Inteligencia emocional	Todos los macroprocesos	Capacidad para liderar procesos, autocontrol, automotivación, empatía, habilidades sociales y de comunicación para resolver problemas	Pensamiento proactivo en la implementación de procesos de cambio y sistema de gestión	Promoción de una cultura de responsabilidad social
	1.2.2	Manejo del tiempo	Todos los macroprocesos	Capacidad de los líderes de entender los principales cuellos de botella en la gestión del tiempo, gestión eficiente del tiempo, manejo de reuniones eficiente	Mayor productividad en el trabajo, y mejor organización del tiempo personal y del equipo de trabajo, evita la procrastinación y el burnout	Equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar
	1.2.3	Liderazgo efectivo y Trabajo en equipo	Todos los macroprocesos	Capacidad de gestionar y desarrollar equipos de trabajo de alto rendimiento	Entendimiento de los roles y funciones de un equipo de trabajo en procesos de cambio	Promoción de una cultura de trabajo colaborativo
	1.2.4	Presentaciones en Público y Digitales	Todos los macroprocesos	Capacidad de crear contenido digital de calidad y lograr presentarte de forma correcta	La organización tiene una comunicación efectiva, que permite interactuar más sanamente, vincular mejor, y generar mejores equipos	Entendimiento con las partes interesadas
	1.2.5	Tácticas de negociación efectiva	Todos los macroprocesos	Capacidad de transmitir un mensaje con una intención, útil al momento de hacer negociaciones, mejorando entornos empresariales y personales	La organización tiene lideres con capacidad influir a través de mensajes persuasivos	Mejora de la credibilidad institucional y capacidad de negociación con partes interesadas



1.2.6	Comunicación efectiva en tiempos de crisis	Todos los macroprocesos	Capacidad para comunicar y responder efectivamente ante cualquier eventualidad crítica	La organización tiene capacidad para gestionar la crisis, comunicando e impactando a distintas audiencias	Comunicación efectiva en tiempos de crisis con las partes interesadas
1.2.7	Manejo de crisis	Todos los macroprocesos	Capacidad de manejo de una crisis de forma efectiva desde un enfoque empresarial y como enfrentarla	La organización tiene capacidad para afrontar una crisis desde el punto de vista social, empresarial y personal	Organización interna para afrontar y gestionar la crisis de manera exitosa
1.2.8	Resiliencia	Todos los macroprocesos	La resiliencia personal y resiliencia organizacional	La organización y sus trabajadores tienen capacidad reaccionar, superar y salir adelante de los problemas	Promoción de una cultura de resiliencia
1.2.9	Mindfulness en las Empresas	Todos los macroprocesos	Capacidad de los trabajadores de manejar el estrés, la ansiedad y mejorar el descanso	La organización y sus trabajadores gestionan el autoconocimiento y gestión de sus emociones para alcanzar los objetivos	Eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos y mejora del clima laboral
1.2.10	Diversidad, inclusión y no discriminación	Todos los macroprocesos	Capacidad de los trabajadores y la organización de entender la diversidad y la inclusión como oportunidad de responsabilidad social	La organización implementa políticas de responsabilidad social, código de ética y plan de igualdad	Promoción de una cultura de responsabilidad social y respeto a los DDHH
El resultado de la praxis solo es posible si la organización implementa gestión por procesos y tiene un tablero de mando					

Elaboración: TCAS, 2022





- 3) Desarrollar **competencias ágiles**, necesaria para escenarios volátiles, que permitan una respuesta inmediata ante situaciones no previstas, pero también clave para la mejora continua de procesos permitiendo una implementación de plazos de entrega rápida de productos y servicios, centrando al trabajador en una tarea específica, para evitar distracciones en otras.



Los impactos y beneficios de capacitar a los trabajadores en metodologías ágiles son: i) Adaptabilidad y flexibilidad a entornos complejos y cambiantes para cumplir los objetivos, ii) Eficacia y eficiencia organizacional basada en mejora de procesos, reducción de costes y desperdicios, iii) Reducción de costes y mejora de procesos.



En la tabla 3, se presentan los temas de capacitación de las metodologías ágiles, y las diversas competencias que se desarrollarían a nivel individual y organizacional, también la aplicabilidad y la praxis de estas competencias dependen en gran medida de la implementación de sistemas de gestión a fin de crear la cultura de agilidad y adaptabilidad que tanto se requiere en estos tiempos de alta incertidumbre.



También se puede observar en la tabla los impactos que se alcanzarían con la implementación de estas habilidades a nivel organizacional, y que no solo tiene que ver con la adaptabilidad o flexibilidad, sino principalmente formar la resiliencia individual y organizacional para cumplir con los objetivos y metas aun en tiempos de alta complejidad e incertidumbre.



Se espera que estas formaciones se vayan desarrollando una vez implementado los sistemas de gestión que es donde más se aprovechara.



Tabla 3. Competencias Por Desarrollar con las Metodologías Ágiles

Línea de capacitación	Nº	Tema de capacitación específica	Público Objetivo	Competencias por desarrollar	Resultados de la praxis	Objetivos institucionales para alcanzar
3. Metodologías ágiles	1.3.1	Scrum Máster	Todos los macroprocesos	Capacidad de liderazgo, velocidad, autonomía, comunicación y colaboración de los equipos	Procesos ágiles con mejor desempeño y rendimiento enfocados en la generación de valor	Adaptabilidad y flexibilidad a entornos complejos y cambiantes para cumplir los objetivos
	1.3.2	Personal Agility Certified	Todos los macroprocesos	Capacidad individual para acompañar la transformación de otros, a partir de un cambio de mindset (mindflex) hacia una cultura ágil	Cultura de agilidad y adaptación a proceso de cambio y entornos BANI	Adaptabilidad y flexibilidad a entornos complejos y cambiantes para cumplir los objetivos
	1.3.3	TEAM Agility Certified	Todos los macroprocesos	Capacidad colectiva para enfocarse en el propósito, romper reglas y normas, balancear la flexibilidad, motivar y resolver conflictos.	Cultura de agilidad y adaptación a proceso de cambio y entornos BANI	Adaptabilidad y flexibilidad a entornos complejos y cambiantes para cumplir los objetivos
	1.3.4	Kaizen para la mejora continua	Todos los macroprocesos	Capacidad de análisis de problemas y mejora continua de procesos utilizando herramientas y metodologías (Kaizen, 5S, lean thinking, desing thinking, etc.)	La organización tiene una cultura de mejora continua de procesos y obtienen mejor desempeño y rendimiento	Eficacia y eficiencia organizacional basada en mejora de procesos, reducción de costes y desperdicios
	1.3.5	Lean Six Sigma Yellow Belt	Operaciones, comercial, planeamiento	Capacidad para reducir o eliminar defectos y fallas en los procesos, minimizando costos e incrementando la satisfacción del cliente	Procesos controlados y con eliminación de desperdicios	Reducción de costes y mejora de procesos

El resultado de la praxis solo es posible si la organización implementa sistemas de gestión que permitan la aplicabilidad de las herramientas

Elaboración: TCAS, 2022





- 4) Desarrollar **habilidades digitales**, ya que contribuyen a una mejor adaptabilidad de la organización al nuevo escenario post pandemia, la inflación, recesión, los nuevos riesgos y amenazas de guerra en Europa y Asia que pueden aumentar la recesión, la inflación, desabastecimiento de materias e insumos y la posibilidad de contaminación ambiental, estas habilidades tienen que ver con la capacidad de la continuidad de negocio para tal fin es necesario utilizar los conocimientos y habilidades tecnológicas para optimizar procesos, mejorar espacios de comunicación virtual, pero también aprovechar oportunidades y el aprendizaje continuo en línea, la colaboración en línea, estas habilidades contribuyen a fortalecer la resiliencia organizacional.



Los impactos y beneficios en la EPS de capacitar a los trabajadores en habilidades digitales son: i) Relacionamiento y posicionamiento de la organización, ii) Cumplimiento de metas y objetivos, iii) Sostenibilidad del negocio y ventaja competitiva, iv) Aseguramiento de la información y cumplimiento de metas y objetivos.



El COVID-19 aceleró la evolución tecnológica, la gestión de la innovación y el teletrabajo, y surgió la necesidad de identificar determinados conocimientos alrededor de la digitalización, se trata de una serie de habilidades o conocimientos de una persona para utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) mejorando sus procesos de trabajo, incrementando la eficiencia y la productividad, en un entorno seguro. Las competencias digitales pueden ser conocimientos, habilidades o capacidades y suponen siempre un entendimiento de los beneficios de la digitalización. (Gonzales, A., 2021)⁹.



Actualmente es muy común hablar de **transformación** y de **competencias digitales** y de su importancia en el proceso de empleabilidad de las personas, nadie se libra de ser preguntado en una entrevista por su habilidad en el manejo de herramientas digitales, y en algunos casos por su uso en herramientas tecnológicas.



Christensen, Lisa, Gittleson, Jake y Smith, Matt. (2020)¹⁰, mencionan que el aprendizaje en sí mismo es una habilidad, y desarrollarlo es un factor fundamental para el éxito profesional a largo plazo. Las personas que han dominado la mentalidad y las habilidades del aprendizaje efectivo pueden crecer más rápido que sus pares y obtener más beneficios de todas las oportunidades de aprendizaje que se les presenten.



⁹ <https://openwebinars.net/blog/la-importancia-de-desarrollar-nuevas-competencias-digitales/>

¹⁰ Christensen, Lisa, Gittleson, Jake y Smith, Matt. (7 de agosto de 2020). La habilidad más fundamental: el aprendizaje intencional y la ventaja profesional.

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20most%20fundamental%20skill%20intentional%20learners%20and%20the%20career%20advantage/the-most-fundamental-skill-intentional-learners-and-the-career-advantage.pdf?shouldIndex=false>



Las personas con esta mentalidad son los llamamos aprendices intencionales; poseedores de la habilidad más fundamental para las próximas décadas. En el proceso, desbloquearán un tremendo valor tanto para ellos como para aquellos a quienes administran en las organizaciones donde trabajan.



Las oportunidades de aprendizaje formal representan solo un pequeño porcentaje del aprendizaje que necesita un profesional a lo largo de su carrera, las experiencias e interacciones cotidianas ofrecen tremendas oportunidades de aprendizaje, pero solo si es considerada intencionalmente en cada momento como una oportunidad de aprendizaje.



Cualquier persona puede convertirse en un aprendiz intencional, va a depender de **dos mentalidades críticas** (o cosas que necesita creer) y **cinco prácticas básicas** (o comportamiento que colectivamente reorienta hacia el aprendizaje en todo lo que hace).

Fomentar el aprendizaje ajustando dos mentalidades críticas.



Las mentalidades son poderosas y, a menudo, ejercen una tremenda influencia en el comportamiento, a veces de manera inconsciente. Cuando se construye sobre una base de **autoeficacia**: la creencia de que sus acciones pueden ayudarlo a lograr los resultados deseados. dos mentalidades sirven como un combustible especialmente poderoso para los estudiantes intencionales: **una mentalidad de crecimiento y una mentalidad de curiosidad**. Si bien algunas personas pueden tener una propensión natural a estas mentalidades, lo importante es que no son fijas ni inamovibles. De hecho, parte de su poder es que se pueden desarrollar.

Adopta una mentalidad de crecimiento



La psicóloga de Stanford Carol Dweck menciona que las personas tienen uno de dos conjuntos de creencias sobre sus propias habilidades (mentalidad fija o mentalidad de crecimiento). **Una mentalidad fija** es la creencia de que las características de la personalidad, los talentos y las habilidades son recursos finitos o fijos; no pueden ser alterados, cambiados o mejorados, simplemente eres como eres. Las personas con esta mentalidad tienden a tener una visión polar de sí mismas: se consideran inteligentes o promedio, talentosas o sin talento, exitosas o fracasadas.



Mientras que **una mentalidad de crecimiento** sugiere que puedes crecer, expandirte, evolucionar y cambiar, la inteligencia y la capacidad no son puntos fijos, sino rasgos que cultivas. Una mentalidad de crecimiento te libera de la expectativa de ser perfecto, las fallas y los errores no son indicativos de los límites de tu intelecto, sino herramientas que informan cómo te desarrollas. Una mentalidad de crecimiento es liberadora y te permite encontrar valor, alegría y éxito en el proceso, independientemente del resultado.





Cultivar una mentalidad de crecimiento empieza cambiando el diálogo interno de creencias sobre tu capacidad a creencias sobre tus oportunidades y necesidades, por ejemplo, de "soy terrible dando presentaciones" a "Yo necesito más práctica para presentarme frente a otros". Las simples reafirmaciones tienen un impacto dramático en lo que cree acerca de sus propias habilidades.

Alimenta tu curiosidad



La curiosidad es el motor del aprendizaje intencional, se puede cultivar, incluso en aquellos que no se consideran curiosos por naturaleza. **La curiosidad es conciencia, apertura a las ideas y capacidad para establecer conexiones entre conceptos dispares.**

La investigación indica que la curiosidad es importante por tres razones principales: 1) **La curiosidad despierta la inspiración**, aprendes cada vez con más frecuencia porque tienes curiosidad, en otras palabras la inspiración está fuertemente correlacionada con deseo de aprender, 2) **La curiosidad marca el comienzo de un ciclo virtuoso** que alimenta su capacidad como aprendiz autodirigido, 3) **La curiosidad no disminuye con la edad**, por lo que es útil en cualquier momento de la carrera, aunque los métodos de aprendizaje cambiarán con el tiempo, la curiosidad mantendrá viva la chispa de la motivación.

Algunos tips para fortalecer la curiosidad pueden ser:

- **Enfrenta tus miedos.** El miedo es una barrera importante para la curiosidad, confrontar esos miedos puede ser una forma importante de desbloquear las habilidades de aprendizaje, pasa un poco de tiempo reflexionando. ¿Qué le impide hacer preguntas en las reuniones? ¿Qué te impide probar cosas nuevas? ¿Qué lo hace reacio a aceptar nuevas asignaciones? Una vez que nombras lo que temes, puedes decidir cómo abordarlo.
- **Buscar nuevas experiencias e ideas.** Los nuevos entornos, las nuevas experiencias y la exposición a nuevos grupos de personas pueden despertar la curiosidad. La clave es evitar el estancamiento alimentando tu mente con algo nuevo.
- **Enfócate en lo que amas.** La curiosidad no tiene que limitarse a tu carrera: cultivar la curiosidad en cualquier cosa que haga te servirá en todas las áreas de tu vida.

Las cinco habilidades básicas de los estudiantes intencionales

Estas cinco habilidades básicas de los estudiantes intencionales ayudan a aprovechar al máximo sus experiencias: estableciendo metas, reservando tiempo para el aprendizaje, buscando activamente comentarios, realizando prácticas deliberadas y reflexionando para evaluarse a sí mismo y determinar su progreso.

Establecer metas pequeñas y claras





- **Establecer una meta que te importe.** Las metas son una fuente de energía y motivación.
- **El objetivo debe ser concreto, específico y explícito.**

En la tabla 4. Se presentan algunos los temas de capacitación relacionados con las habilidades digitales, y las competencias que se espera desarrollar por cada capacitación, así como los impactos en la organización de la aplicabilidad de dichos conocimientos.



Tabla 4. Competencias Por Desarrollar con las Habilidades Blandas

Línea de capacitación	Nº	Tema de capacitación específica	Público Objetivo	Competencias por desarrollar	Resultados de la praxis	Objetivos institucionales para alcanzar
5. Habilidades digitales	1.4.1	Community manager	Imagen Institucional	Capacidad para administrar las plataformas online creando contenido de valor y relevante para la comunidad	La empresa gestiona online las relaciones, la identidad y crea marca de valor	Relacionamiento y posicionamiento de la organización
	1.4.2	Gestión de equipos remotos	Líderes de todos los macroprocesos	Capacidad de liderazgo y gestión de equipos en entornos remotos	La empresa gestiona equipos remotos mejorando su productividad y desempeño	Cumplimiento de metas y objetivos
	1.4.3	Data Science y Big data: Toma de decisiones basadas en datos	Líderes de todos los macroprocesos e Informática	Capacidad de análisis del big data para la toma de decisiones inteligente y aprovechar las oportunidades	La empresa utiliza algoritmos predictivos para la gestión de los sistemas de agua potable y aguas residuales	Sostenibilidad del negocio y ventaja competitiva
	1.4.4	Analítica de negocios para líderes	Líderes de todos los macroprocesos e Informática	Capacidad para utilizar el análisis de datos para incrementar la eficiencia, eficacia de las decisiones, identificar riesgos y oportunidades	La organización ha innovado e implementado modelos para la toma de decisiones basados en métodos de inteligencia de negocios	Sostenibilidad organizacional y logro de objetivos
	1.4.5	Analítica de procesos. Optimización desde los datos	Líderes de todos los macroprocesos e Informática	Capacidad inteligente para entender y mejorar continuamente las operaciones aplicando analítica de procesos para lograr la eficiencia de los procesos	La organización gestiona sus procesos con analítica de datos	Sostenibilidad organizacional y logro de objetivos
	1.4.6	Lenguaje de programación Java	Informática	Capacidad para crear aplicaciones que automaticen procesos operativos personalizados acorde a su estructura	La organización desarrolla aplicaciones personalizadas para optimizar la gestión operacional, comercial y administrativa	Innovación para la sostenibilidad organizacional



1.4.7	Lenguaje de programación Java 11 Backend	Informática	Capacidad para crear aplicaciones que automatizen procesos operativos personalizados acorde a su estructura	La organización desarrolla aplicaciones personalizadas para optimizar la gestión operacional, comercial y administrativa	Innovación para la sostenibilidad organizacional
-------	--	-------------	---	--	--

Elaboración: TCAS, 2022





- 5) Desarrollar conocimientos sobre los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Cambio Climático**, los ODS son la guía para que los países desarrollen e implementen políticas, planes y programas de desarrollo sostenible, y como cuadro de mando integral facilita el monitoreo y control de los logros alcanzados. Si bien no son jurídicamente obligatorios, los estados quedan comprometidos a través de la firma de la resolución de la ONU, a movilizar los medios necesarios para su implementación,



Los ODS como una visión del escenario ideal que beneficia a todos y en especial al sector privado que podrá desarrollar sus actividades en mercados regulados y competitivos, con un sistema financiero transparente, con instituciones públicas sin corrupción y bien gobernadas, y los clientes con capacidad adquisitiva.



Los ODS como oportunidad para crear alianzas público-privadas para el desarrollo de proyectos, oportunidad de negocios a través del fomento de cadenas de valor integradas y la oportunidad de nuevos mercados que incorporen a los consumidores en mercados emergentes.



El COVID-19 tiene impacto directo en el ODS número 1 “Fin de la pobreza” porque ha puesto en riesgo el incremento de la pobreza a nivel mundial, se estima que cerca de 500 millones de personas (8% de la población mundial) pasaran a ser pobres, sumándose a los 700 millones de personas (10% de la población mundial) que ya viven en situación de extrema pobreza. (Naciones Unidas, 2020)¹¹.



Se pueden realizar las siguientes acciones para contribuir al ODS número 1 “Fin de la pobreza”:

- Programa de Microfinanza, es clave para la inclusión financiera y juega un papel importante en la reducción de la pobreza.
- Fondos rotatorios, permite superar la carencia de servicios financieros para aquellos grupos vulnerables que no cuentan con acceso a los bancos formales.



También el COVID-19 tiene impacto directo en el ODS número 2 “Hambre cero”, porque cerca de 690 millones de personas (8.9% de la población mundial) padecen hambre con el COVID-19 podría incrementar 130 millones de personas más y estar al borde de la hambruna. (Naciones Unidas, 2020)



Algunas acciones para contribuir al ODS número 2 “Hambre cero”:

- Programa de restauración de bosques y granjas

¹¹ Naciones Unidas. (1 de diciembre de 2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. ODS. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

- Programa de reciclar y reutilizar los alimentos



El ODS número 3 “Salud y Bienestar”, durante la pandemia se realizaron esfuerzos para restablecer los sistemas de protección social y de salud,

Acciones que podrían implementarse para el ODS número 3 “Salud y bienestar”



- Programa de vacunas anti-COVID-19 prioritaria para los países más vulnerables y de mayor riesgo ante la pandemia
- Programa de restauración de centros de atención médica

El ODS número 4 “Educación de calidad”, La pandemia afectó al 91% de los estudiantes del mundo, en abril 2020, aproximadamente 1600 millones de niños y jóvenes abandonaron la escuela y 369 millones de niños que dependían de los comedores tuvieron que buscar otra fuente de nutrición. (Naciones Unidas, 2020)



Algunas acciones para contribuir al ODS número 2 “Hambre cero”:

- Programa de recuperación de clases
- Programa de desarrollo de habilidades y competencias digitales



El ODS número 5 “Igualdad de género”, se ha visto afectado por el COVID-19 que amplió las desigualdades existentes para las mujeres y niñas a nivel mundial, desde la salud, la economía seguridad y protección social. Las mujeres fueron las más afectadas en el tema de desempleo. (Deloitte, 2020)



Algunas acciones para desarrollar son:

- Promocionar formación en liderazgo para mujeres
- Desarrollar programas de empleos flexibles para armonizar empleo vs familia
- Promocionar el desarrollar de habilidades y competencias digitales para mejor oportunidad de empleo



Con respecto al ODS número 6 “Agua limpia y saneamiento”. Un tercio de la población del mundo no tiene acceso a agua potable y 673 millones de personas no tienen acceso al sistema de alcantarillado sanitario. El agua y saneamiento tienen vital importancia para la lucha contra el COVID-19, la higiene de manos previene, contiene las enfermedades y salva la vida. (Naciones Unidas, 2020).



Acciones para alcanzar el ODS número 6 “Agua Limpia y saneamiento”

- Proyectos de agua y saneamiento priorizando las comunidades más vulnerables
- Promoción de la educación sanitaria ambiental



El ODS número 7 “Energía asequible y no contaminante”. Durante la pandemia en el ámbito rural la energía fue decisiva para: i) suministrar energía a los centros de salud y a los equipos de respuesta inicial, ii) permite el funcionamiento de las TIC para mantener conectados a las personas manteniendo el distanciamiento social. (Naciones Unidas, 2020)



Acciones para desarrollar:

- Programa de uso de energías alternativas
- Promover el uso de biogás en granjas para calefacción y electrificación



El COVID-19 afectó al ODS número 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, La propagación del COVID-19 cobró vidas, colapsó los sistemas sanitarios y obligó a un cierre de fronteras, eventos y negocios, provocando una recesión histórica con niveles récord de carencias y desempleo; como se indicó en marzo 2020 fueron 38 millones los pedidos de subsidios por desempleo en EE. UU.

Acción para el ODS número 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”



- Adherirse a la propuesta de Naciones Unidas, enfocados en: i) ayudar a las personas a lidiar con la adversidad mediante la protección social y servicios básicos i ii) proteger empleos y apoyar a pequeñas y medianas empresas, y a los trabajadores del sector informal, mediante programas de respuesta y recuperación económicas.



El ODS número 9 “Industria, innovación e infraestructura”, las TIC han estado en la primera línea de la respuesta a la COVID-19, la pandemia aceleró la digitalización de los negocios y servicios, incluido el teletrabajo y los sistemas de videoconferencia, así como el acceso a la sanidad, la educación y los bienes y servicios esenciales. (Naciones Unidas, 2020)

Algunas acciones para el ODS número 9 “Industria, innovación e infraestructura”



- La digitalización de empresas, como mecanismo de adaptación y supervivencia en este nuevo entorno de alta incertidumbre.

La pandemia incrementó las desigualdades sociales, políticas y económicas existentes entre las comunidades más vulnerables en todos los países con sistemas sanitarios deficientes, países con crisis humanitaria existentes como refugiados y los inmigrantes, con pueblos indígenas, con ancianos y discapacitados, afectando al ODS número 10 “Reducir la desigualdad en y entre los países”. (Naciones Unidas, 2020)

Algunas acciones para el ODS número 10 “Reducir la desigualdad en y entre los países”:

- Apoyo a los grupos más vulnerables
- Colaborar con países vecinos para reducir la desigualdad





El ODS número 11 "Ciudades y comunidades sostenibles", Las grandes ciudades son centros fundamentales del crecimiento económico, y contribuyen cerca del 60 % al PIB mundial. Pero también producen cerca del 70 % de las emisiones de gases de efecto invernadero y consumen el 60 % de los recursos; por su densidad poblacional se han convertido en el principal foco de contagio del COVID-19, ya que es difícil el cumplimiento de distanciamiento social y autoaislamiento. (Naciones Unidas, 2020)



Algunas acciones para el ODS número 9 "Ciudades y comunidades sostenibles".

- Implementación de las TIC para convertir las ciudades en Smart cities
- Promover los huertos y la arborización de las ciudades



El ODS número 12 "Producción y consumo responsable", se tiene que entender que el planeta tiene capacidad limitada para satisfacer nuestras necesidades, pasado ese límite generamos impactos negativos muchas veces irreversibles, y con consecuencia directa para nuestra salud, el COVID-19 es un ejemplo de enfermedad zoonótica; que esta crisis sea la oportunidad de cambiar nuestros hábitos y patrones de consumo y producción hacia unos más sostenibles. (Naciones Unidas, 2020)



Algunas acciones para el ODS número 12 "Producción y consumo responsable"

- Promover el uso de bombillas led para la reducción del consumo energético
- Promover la economía circular



El ODS número 13 "Acción por el clima", En medio de la crisis se tenía la idea positiva que la pandemia había disminuido las emisiones de carbono y mejorado el medio ambiente, pero esta mejora solo fue temporal. La presión por el reinicio de las actividades económicas indica que existe el riesgo de que las emisiones de carbono podrían dispararse a niveles encima del pre-coronavirus, p. ej. En China la reapertura ha mostrado que las mejoras de la calidad del aire han desaparecido, un nuevo proyecto carbonífero entro en funcionamiento, en USA la industria del gas y petróleo recibió ayuda del estado para extraer y cavar en tierras publicas flexibilizando normas ambientales y fiscales. (Gardiner, 2020)¹²



Algunas acciones para el ODS número 13 "Acción por el clima"

- Se mencionó actividades en los ODS 2, 6, 7, 11 y 12, que también tiene impacto en otros ODS.
- Promover acciones para afrontar los riesgos climáticos



¹² Gardiner, B. (2 de diciembre de 2020). *Por qué la COVID-19 terminará perjudicando el medio ambiente*. National Geographic. <https://www.nationalgeographic.com/ciencia/2020/06/covid-19-terminara-perjudicando-el-medio-ambiente>



El ODS número 14 “Vida submarina”, Los océanos son el pulmón de nuestro planeta, porque nos provee la mayor parte del oxígeno que respiramos, es una fuente importante de alimentos y medicinas y una parte esencial de la biosfera, más de tres mil millones de personas dependen de la biodiversidad marina y costera para su sustento, además los océanos absorben cerca del 30% del dióxido de carbono producido y regulando la temperatura del planeta. (Naciones Unidas, 2020).



Algunas acciones para el ODS número 14 “Vida submarina”

- Programas de concientización sobre la importancia de los océanos
- Programas de tratamiento de aguas residuales y residuos sólidos



El ODS número 15 “Vida de ecosistemas terrestres”, los bosques albergan cerca del 80% de todas las especies terrestres de animales, plantas e insectos, y que varias especies están en proceso de extinción; alrededor de 1,600 millones de personas dependen de los bosques para su sustento, mientras que 420 millones de hectáreas de bosques se pierden por la agricultura y otros usos de la tierra. La agricultura es el sustento directo de 2,600 millones de personas, estas tierras son afectadas por la sequía y la desertificación perdiéndose cerca de 12 millones de hectáreas cada año. (Naciones Unidas, 2020).



Algunas acciones para el ODS número 15 “Vida de ecosistemas terrestres”

- Programas de reforestación, forestación y agricultura orgánica.
- Programas de siembra de agua



El ODS número 16 “Paz, Justicia e Instituciones sólidas”, las malas prácticas como la corrupción, el soborno, y la evasión tributaria cuestan cerca de 1,26 billones de dólares por año para los países en desarrollo. (Naciones Unidas, 2020); incluso en tiempos normales, la corrupción en el sector salud genera pérdidas de más de \$500 millones de dólares anualmente. Cada persona sin acceso a servicios de salud, es una víctima visible o invisible de la correlación entre corrupción y la violación de derechos humanos. (Holge, 2020).



Algunas acciones para el ODS número 16 “Paz, Justicia e Instituciones sólidas”

- Programas de fortalecimiento de los derechos humanos
- Programas de fortalecimiento para el Control Social y antisoborno



El ODS número 17 “Alianza para lograr los objetivos”, Ningún país puede superar solo la pandemia, ni alcanzar los ODS, se requiere de alianzas mundiales sólidas y de cooperación, las respuestas ante la pandemia deben evitar que continúen o se incrementen las desigualdades ya insostenibles; el mundo está obligado a aprender de esta crisis y convertirla en una oportunidad para prepararse ante las emergencias sanitarias y el cambio climático. (Naciones Unidas, 2020).



Algunas acciones para el ODS número 17 "Alianza para lograr los objetivos"

- Alianzas para abordar la emergencia sanitaria
- Programas de apoyo a los trabajadores más vulnerables y la recuperación económica.



Los impactos y beneficios en la EPS de capacitar a los trabajadores en ODS y Cambio Climático son: i) Filosofía y estrategia empresarial con valor agregado, ii) Empresa socialmente responsable, iii) Resiliencia y sostenibilidad del negocio, iv) Empresa socialmente responsable basado en una economía circular.



Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son el corazón de la Agenda 2030 y muestran una mirada integral, indivisible y una colaboración internacional renovada. En conjunto, construyen una visión del futuro que queremos.



La Agenda 2030 es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. También tiene por objeto fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad. Los ODS están formulados para erradicar la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar para todos, proteger el medio ambiente y hacer frente al cambio climático a nivel mundial.



Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus 169 metas son de carácter integrado e indivisible, de alcance mundial y de aplicación universal, tienen en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetan sus políticas y prioridades nacionales. Con esta agenda se dejan atrás viejos paradigmas donde unos países donan mientras otros reciben ayuda condicionada. Esta agenda busca también expresar el principio de responsabilidades comunes pero diferenciadas y construir una verdadera alianza para el desarrollo donde todos los países participan.



En la tabla 5, están varios temas de capacitación relacionados con los ODS y el cambio climático, se espera que la organización logre desarrollar competencias y capacidades para alinear los objetivos empresariales a los ODS, así como establecer estrategias de economía circular, fomente el liderazgo femenino y tanga un enfoque en riesgos.



Tabla 5. Competencias Por Desarrollar con los temas de Objetivos de Desarrollo Sostenible y Cambio Climático

Línea de capacitación	N°	Tema de capacitación específica	Público Objetivo	Competencias por desarrollar	Resultados de la praxis	Objetivos institucionales para alcanzar
4. Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Cambio Climático	1.5.1	Agenda 2030: Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la estrategia empresarial	Todos los macroprocesos	Capacidad para direccionar y alinear los esfuerzos en favor del desarrollo sostenible a partir de sus actividades estratégicas	ODS alineados en la cadena de valor del negocio	Filosofía y estrategia empresarial con valor agregado
	1.5.2	Introducción a la Sostenibilidad: Criterios ESG	Todos los macroprocesos	Capacidad para implementar los criterios ASG en la estrategia del negocio	La organización tiene incorporado indicadores con criterios ASG para medir la sostenibilidad organizacional	Empresa socialmente responsable
	1.5.3	Integración del cambio climático en la estrategia empresarial	Todos los macroprocesos	Capacidad de análisis e implementación de medidas de resiliencia frente al cambio climático	Plan de contingencia frente a los efectos del cambio climático	Resiliencia y sostenibilidad del negocio
	1.5.4	Economía circular, oportunidades y estrategias	Todos los macroprocesos	Capacidad para adoptar el pensamiento de ciclo vida, producir y consumir de una manera diferente en toda la cadena de valor	La organización incorpora principios para uso responsable de recursos, alcanzando beneficios económicos y ambientales	Empresa socialmente responsable basado en una economía circular
	1.5.5	Liderazgo femenino: potencia tus habilidades e impulsa el cambio	Todos los macroprocesos	Capacidad de desarrollar estrategias enfocadas al desarrollo de las habilidades de liderazgo femenino	La organización fortalece el liderazgo con enfoque de género para asumir cargos de mayor responsabilidad	Empresa socialmente responsable
	1.5.6	Economía del Comportamiento para mejores Políticas Públicas	Todos los macroprocesos	Capacidad para desarrollar comportamientos y la toma de decisiones basados en una economía responsable	La organización reconoce la importancia del comportamiento en las políticas, y como aplicarla para mejorar los resultados	Empresa socialmente responsable



1.5.7	Gestión del agua para las ciudades del futuro	Todos los macroprocesos	Capacidad para reconocer los desafíos para la gestión sostenible de los servicios de agua y saneamiento	La organización conoce los aspectos institucionales, financieros y técnicos de la gestión del agua urbana con un enfoque de economía circular	Gestión sostenible e integrada de los servicios de agua y saneamiento con el entorno natural
1.5.8	Norma de Desempeño Ambiental y Social 4. Riesgo de desastre	Todos los macroprocesos	Capacidad para la gestión de riesgos de desastres de acuerdo con la Norma de Desempeño Ambiental (NDAS 4)	La organización gestiona los riesgos causados por las amenazas naturales y el cambio climático	Gestión de riesgos naturales y resiliencia organizacional

El resultado de la praxis solo es posible si la organización implementa los sistemas de gestión y tablero de mando

Elaboración: TCAS, 2022



- 6) Desarrollo de conocimientos específicos del **macroproceso gerencial** se propone la implementación de una formación en gestión pública con un enfoque en el sistema de control interno, si bien ya todos los procesos han sido formados en gestión de riesgos ISO 3100 y Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 y el Sistema de Gestión de Compliance ISO 37301, podemos estar seguros de que la organización podrá alcanzar un grado de madurez sólido del sistema de control interno.



Con la formación en Sistema de Gestión de Compliance ISO 37301 se va promover el desarrollo de una cultura positiva de cumplimiento, de esa manera se evitara que la organización termine en sanciones y perdidas reputacionales por incumplimiento de ley o código ético, además le permitirá mejorar la imagen ante los clientes e inversores como la cooperación internacional, y otras partes interesadas, ya que proporciona seguridad jurídica a los funcionarios, empleados y socios de negocio, a través de la identificación de los riesgos de negocio, tanto penales, como de soborno, tributarios, laborales y otros cumplimientos asociados a los procesos de negocio de la EPS.



En la tabla 6, se propone algunos temas de capacitación que ayudaran en la documentación de los procesos, a través de la elaboración de procedimientos claros, operativos y concisos, entendimiento de los alcances de la gestión pública y del sistema de control interno, herramientas de mejora continua de procesos y un tema de concientización sobre la diversidad, genero e inclusión.



También se puede observar en la tabla 6, las competencias que se desarrollaran con cada tema y el impacto en la organización de la aplicabilidad de esos conocimientos.



Tabla 6. Competencias Por Desarrollar con Capacitaciones Especificas para el Macroproceso Gerencial

Línea de capacitación	N°	Tema de capacitación específica	Público Objetivo	Competencias por desarrollar	Resultados de la praxis	Objetivos institucionales para alcanzar
6. Capacitaciones específicas para el macroproceso gerencial	2.1	Gestión Pública	Macroproceso gerencial y administrativo	Capacidad de análisis de procesos, implementación de estrategias de control interno, análisis de los proyectos de inversión, análisis de la calidad de gasto y análisis de las disposiciones legales	La organización realiza el análisis de procesos e implementa las estrategias de control interno	Cumplimiento de metas, objetivos, requisitos y expectativas de las partes interesadas
	2.2	Taller. herramientas y técnicas de mejora continua en los sistemas integrados de gestión	Macroproceso gerencial	Capacidad para establecer acciones de control y mejora de procesos	La organización tiene sistemas de gestión integrados robustos monitoreados a través de un tablero de mando	Cumplimiento de metas y objetivos
	2.3	Elaboración de procedimientos y otros documentos de un sistema de gestión. Taller práctico.	Macroproceso gerencial	Capacidad de generar documentos claros, operativos y concisos, configurar documentos de un sistema de gestión, realizar el control documental eficaz	La organización tiene un sistema de gestión documental robusto, que permite la gestión del conocimiento	Cultura de mejora continua y cumplimiento de metas y objetivos, requisitos y expectativas de las partes interesadas
	2.4	Igualdad de Género: de la Conciliación a la Práctica	Macroproceso gerencial	Capacidad de crear una cultura social para generar un entorno de aprendizaje y concienciación sobre la igualdad de género y la inclusión	La organización tiene un plan de igualdad, diversidad e inclusión social	Empresa socialmente responsable basado en una cultura de respeto de los derechos humanos y laborales

Elaboración: TCAS, 2022



- 7) Desarrollo de conocimientos específicos para el **macroproceso administrativo**, se propone la capacitación en gestión de activos basado en la norma ISO 55001, así la organización estará en capacidad de establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de activos, para obtener un máximo rendimiento de los bienes y recursos, logrando que la organización mejore los resultados financieros, obtenga una mayor eficacia y eficiencia, mejore la sostenibilidad organizativa; la capacitación en Gestión de recursos humanos en la gestión pública, tiene por finalidad entender la normativa de los regímenes laborales y se pueda aplicar correctamente instrumentos de evaluación del desempeño que permita la transformación organizacional; la capacitación en Contrataciones de Estado, busca que la organización comprenda los alcances normativos de las contrataciones, y pueda gestionar eficaz y eficientemente la adquisición de bienes y servicios aplicando métodos y criterios que garanticen una gestión transparente y sólida.

Adicionalmente en la tabla 7, están también otros temas de importancia para la gestión administrativa, por ello se propone la capacitación en herramientas de mejora continua de procesos con la finalidad de buscar la excelencia organizacional, otro tema de capacitación es la Elaboración de documentación de los procesos, así se podrá tener procedimientos claros, operativos y concisos que ayuden a la operatividad de los procesos, y finalmente, un tema de concientización sobre la diversidad, género e inclusión para contribuir a construir un mundo mejor.

En la tabla 7, también se puede observar las competencias que se desarrollaran con cada tema de capacitación, así como el impacto que se espera que genere en la organización a través de su correcta aplicabilidad de esos conocimientos.



Tabla 7. Competencias Por Desarrollar con Capacitaciones Especificas para el Macroproceso Administrativo

Línea de capacitación	N°	Tema de capacitación específica	Público Objetivo	Competencias por desarrollar	Resultados de la praxis	Objetivos institucionales para alcanzar
9. Capacitaciones específicas para el macroproceso administrativo	3.1	Gestión de activos ISO 55001:2014	Macroproceso administrativo y operativo	Capacidad para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de activos basado en la norma ISO 55001:2014	La organización implementa el sistema de gestión de activos y obtiene el máximo rendimiento de los bienes y recursos	Mejora de los resultados financieros, mejora de la sostenibilidad organizativa, mayor eficacia y eficiencia
	3.2	Gestión de Recursos Humanos en la Gestión Pública	Todos los macroprocesos	Capacidad para gestionar los regimenes laborales, aplicar evaluación de desempeño y la transformación organizacional	La organización gestiona los recursos humanos de manera integral y eficiente para que contribuyan con los objetivos estratégicos de la organización	Empresa socialmente responsable basado en una cultura de respeto de los derechos humanos y laborales
	3.3	Contrataciones de Estado	Todos los macroprocesos	Capacidad para analizar y comprender los alcances normativos de contrataciones, aplicar procedimientos y métodos y criterios en la solución de controversias	La organización aplica herramientas, procedimientos y métodos en las actuaciones de contrataciones, valorando el uso de los recursos y bienes	Cumplimiento de metas, objetivos, mejora de la imagen y confianza de las partes interesadas
	3.4	Taller. herramientas y técnicas de mejora continua en los sistemas integrados de gestión	Macroproceso administrativo	Capacidad de análisis de problemas y mejora continua de procesos administrativos	Procesos administrativos con mejora continua obtienen mejor desempeño y rendimiento	Cultura de mejora de procesos, reducción de desperdicios



	3.5	Elaboración de procedimientos y otros documentos de un sistema de gestión. Taller práctico.	Macroproceso gerencial	Capacidad de generar documentos claros, operativos y concisos, configurar documentos de un sistema de gestión, realizar el control documental eficaz	La organización tiene un sistema de gestión documental robusto, que permite la gestión del conocimiento	Cultura de mejora continua y cumplimiento de metas y objetivos, requisitos y expectativas de las partes interesadas
	3.6	Igualdad de Género: de la Concienciación a la Práctica	Macroproceso gerencial	Capacidad de crear una cultura social para generar un entorno de aprendizaje y concienciación sobre la igualdad de género y la inclusión	La organización tiene un plan de igualdad, diversidad e inclusión social	Empresa socialmente responsable basado en una cultura de respeto de los derechos humanos y laborales

Elaboración: TCAS, 2022

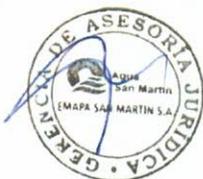




- 8) Desarrollo de conocimientos específicos para el **macroproceso comercial** busca mejorar y optimizar los procesos comerciales, por ello, se ha propuesto temas de capacitación en Marketing relacional y análisis de clientes con la finalidad de segmentar y fidelizar a los clientes desde una visión estratégica; otro tema de capacitación es la Negociación y resolución de conflictos, y no solo se trata del área comercial donde se atiende los reclamos y quejas de los clientes, sino que también a nivel interno por ello se hace extensivo la capacitación a todos los procesos a fin de que se pueda negociar y resolver algunos conflictos internos.



Adicionalmente en la tabla 8, están también otros temas de importancia para la gestión administrativa, por ello se propone la capacitación en herramientas de mejora continua de procesos con la finalidad de buscar la excelencia organizacional, otro tema de capacitación es la Elaboración de documentación de los procesos, a fin de elaborar procedimientos claros, operativos y concisos que ayuden a la operatividad de los procesos, y finalmente, un tema de concientización sobre la diversidad, género e inclusión para contribuir a construir un mundo mejor.



En la tabla 8, también se puede observar las competencias que se desarrollaran con cada tema de capacitación, así como el impacto que se espera que genere en la organización a través de su correcta aplicabilidad de esos conocimientos.



Tabla 8. Competencias Por Desarrollar con Capacitaciones Especificas para el Macroproceso Comercial

Línea de capacitación	Nº	Tema de capacitación específica	Público objetivo	Competencias por desarrollar	Resultados de la praxis	Objetivos institucionales alcanzados
10. Capacitaciones para el macroproceso comercial	4.1	Marketing relacional y análisis de clientes	Macroproceso comercial	Capacidad para segmentar y fidelizar clientes desde una visión estratégica destacando la propuesta de valor	La organización tiene un plan de relacionamiento con el cliente incluye un cuadro de mando	Cumplimiento de metas, objetivos, requisitos y expectativas de las partes interesadas
	4.2	Negociación y resolución de conflictos (Conciliación con clientes)	Todos los macroprocesos	Capacidad para desarrollar competencias de inteligencia emocional, negociación y solución de conflictos	La organización tiene un plan de resolución de conflictos con una estrategia de negociación efectiva que maximiza los beneficios de todos los actores	Cultura de entendimiento y mejora de las relaciones con las partes interesadas
	4.3	Taller, herramientas y técnicas de mejora continua en los sistemas integrados de gestión	Macroproceso comercial	Capacidad de análisis de problemas y mejora continua de procesos administrativos	Procesos administrativos con mejora continua obtienen mejor desempeño y rendimiento	Cultura de mejora de procesos, reducción de desperdicios
	4.4	Elaboración de procedimientos y otros documentos de un sistema de gestión. Taller práctico.	Macroproceso comercial	Capacidad de generar documentos claros, operativos y concisos, configurar documentos de un sistema de gestión, realizar el control documental eficaz	La organización tiene un sistema de gestión documental robusto, que permite la gestión del conocimiento	Cultura de mejora continua y cumplimiento de metas y objetivos, requisitos y expectativas de las partes interesadas



4.5	Igualdad de Género: de la Concienciación a la Práctica	Macroproceso comercial	Capacidad de crear una cultura social para generar un entorno de aprendizaje y concienciación sobre la igualdad de género y la inclusión	La organización tiene un plan de igualdad, diversidad e inclusión social	Empresa socialmente responsable basado en una cultura de respeto de los derechos humanos y laborales
-----	--	------------------------	--	--	--

Elaboración: TCAS, 2022



- 9) Desarrollo de conocimientos específicos para el **macroproceso operacional** se propone la formación dual en la carrera de Redes de Agua Potable y Redes de Aguas Residuales, así como la carrera de Producción de Agua Potable y Tratamiento de Aguas Residuales, de esta manera se cierra el ciclo urbano del agua, con ello se busca la profesionalización de la gestión operativa de la EPS y asegurando la prestación de los servicios de agua y saneamiento; con la capacitación de Análisis de riesgo de desastres y cambio climático en proyectos de infraestructura se pretende desarrollar capacidades para que la organización pueda identificar los riesgos por desastres naturales, realizar evaluaciones cualitativas y cuantitativas que le permitan identificar la viabilidad técnica y económica de los proyectos de infraestructura, de esta manera se asegura la prestación de los servicios de agua y saneamiento; otra propuesta de capacitación es la especialización en diseño y gestión de proyectos de desarrollo, con ello se busca desarrollar capacidades para diseñar proyectos, utilizar herramientas de gestión de proyectos y gestionar los proyectos con enfoque de riesgos contribuyendo a asegurar la calidad de la prestación del servicio de agua potable y saneamiento.

Adicionalmente en la tabla 9, están también otros temas de importancia para la gestión administrativa, por ello se propone la capacitación en herramientas de mejora continua de procesos con la finalidad de buscar la excelencia organizacional, otro tema de capacitación es la Elaboración de documentación de los procesos, a fin de elaborar procedimientos claros, operativos y concisos que ayuden a la operatividad de los procesos, y finalmente, un tema de concientización sobre la diversidad, género e inclusión para contribuir a construir un mundo mejor.

En la tabla 9, también se puede observar las competencias que se desarrollaran con cada tema de capacitación, así como el impacto que se espera que genere en la organización a través de su correcta aplicabilidad de esos conocimientos.



Tabla 9. Competencias Para Desarrollar con Capacitaciones Especificas para el Macroproceso Operativo

Línea de capacitación	N°	Tema de capacitación específica	Público objetivo	Competencias por desarrollar	Resultados de la praxis	Objetivos institucionales alcanzados
<p>11. Capacitaciones para el macroproceso operativo</p>	5.1	Formación dual en Gestión de redes de agua potable y redes de aguas residuales	Operarios de Mantenimiento de Redes de AP y AR	Capacidad de operación y mantenimiento de las redes de agua potable y aguas residuales	La organización profesionaliza la gestión operativa de redes de agua potable y aguas residuales	Cumplimiento de metas, objetivos, requisitos y expectativas de las partes interesadas
	5.2	Formación dual en Producción de agua potable y tratamiento de aguas residuales	Operarios Producción de AP y Tratamiento de AR	Capacidad de operación y mantenimiento de los sistemas de producción de agua potable y tratamiento de aguas residuales	La organización profesionaliza la gestión operativa de producción de agua potable y tratamiento de aguas residuales	Cumplimiento de metas, objetivos, requisitos y expectativas de las partes interesadas
	5.3	Análisis del riesgo de desastres y cambio climático en proyectos de infraestructura	Todos los macroprocesos	Capacidad para identificar los riesgos, realizar evaluaciones cualitativas y cuantitativas, identificar la viabilidad técnica y económica de los proyectos de infraestructura	La organización tiene capacidades técnicas y toma decisiones incorporando el análisis de riesgos de desastres naturales y resiliencia al cambio climático en el diseño de proyectos	Cultura de resiliencia frente al cambio climático para el aseguramiento de la prestación de los servicios de agua y saneamiento
	5.4	Especialización Diseño y gestión de proyectos de desarrollo	Macroproceso operacional	Capacidad para diseñar proyectos, utilizar herramientas de gestión de proyectos y gestionar los proyectos con enfoque de riesgos	La organización diseña y gestiona sus proyectos, y sus posibles riesgos, con énfasis en los resultados	Cumplimiento de metas, objetivos, requisitos y expectativas de las partes interesadas



5.5	Taller. herramientas y técnicas de mejora continua en los sistemas integrados de gestión	Macroproceso operacional	Capacidad de análisis de problemas y mejora continua de procesos administrativos	Procesos administrativos con mejora continua obtienen mejor desempeño y rendimiento	Cultura de mejora de procesos, reducción de desperdicios
5.6	Elaboración de procedimientos y otros documentos de un sistema de gestión. Taller práctico.	Macroproceso operacional	Capacidad de generar documentos claros, operativos y concisos, configurar documentos de un sistema de gestión, realizar el control documental eficaz	La organización tiene un sistema de gestión documental robusto, que permite la gestión del conocimiento	Cultura de mejora continua y cumplimiento de metas y objetivos, requisitos y expectativas de las partes interesadas
5.7	Igualdad de Género: de la Concienciación a la Práctica	Macroproceso operacional	Capacidad de crear una cultura social para generar un entorno de aprendizaje y concienciación sobre la igualdad de género y la inclusión	La organización tiene un plan de igualdad, diversidad e inclusión social	Empresa socialmente responsable basado en una cultura de respeto de los derechos humanos y laborales

Elaboración: TCAS, 2022



4

2 Datos Generales de la Empresa



La Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima – Emapa San Martín S.A., es una Sociedad Prestadora de Servicios de Saneamiento de derecho privado la cual se rige por lo establecido en su Estatuto, por la Ley General de Sociedades, y en disposiciones bajo el marco del Decreto Legislativo n°. 1280.- Decreto Legislativo que aprueba la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento.



Emapa San Martín S.A. es una empresa de accionariado municipal, cuyo accionariado está suscrito y pagado, por las Municipalidades de: Municipalidad Provincial de San Martín, Municipalidad Provincial de Huallaga, Municipalidad Provincial de Lamas, Municipalidad Provincial de Picota, Municipalidad Provincial de El Dorado y la Municipalidad Provincial de Bellavista, incorporada al Régimen de Apoyo Transitorio (RAT) por el Consejo Directivo del OTASS a través de la Sesión n°. 12-2015 de fecha 22 de setiembre del 2015, acuerdo que fue ratificado por Sesión n°. 015-2015 de fecha 27 de noviembre de 2015, y por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS mediante la Resolución Ministerial n°. 337-2015- VIVIENDA de fecha 18 de diciembre del 2015.



La Sunass la califica como empresa de tamaño mediano ya que abastece a 54,461 conexiones con una cobertura de 82.3% de agua potable y 77.1% de cobertura de alcantarillado en la ciudad de Tarapoto.



Emapa San Martín S.A. cuenta con aproximadamente 188 colaboradores, entre jefes, empleados y obreros estables y contratados. Esta cifra no incluye a los trabajadores que desarrollan actividades en la ejecución de Programas de Inversión; tampoco incluye a los trabajadores de empresas de terceros que brindan servicios tanto en el proceso comercial, operacional, vigilancia, limpieza, entre otros.



Personal Permanente de Emapa San Martín S.A.

Descripción	varones	mujeres	total	%
Secundaria incompleta	28	0	28	21%
Secundaria completa	58	5	63	48%
Profesional técnico	18	5	23	17%
Profesional Universitario	12	6	18	14%
Total	116	16	132	100%

Fuente: Emapa San Martín S.A. RR.HH.



Personal Contratado de Emapa San Martín S.A.

Descripción	varones	mujeres	total	%
Secundaria incompleta	9	0	9	16%
Secundaria completa	20	0	20	36%





Profesional técnico	5	3	8	14%
Profesional Universitario	13	6	19	34%
Total	47	9	56	100%

Fuente: Emapa San Martín S.A. RR.HH.

De acuerdo con los cuadros se observa que existe un porcentaje grande de personal con secundaria completa y con secundaria incompleta. La cuota de mujeres en Emapa San Martín S.A. es de 13% del total de trabajadores, y la calificación es el doble al de los varones pues 36% del total de mujeres tienen estudios universitarios, mientras que 15% del total de varones tienen estudios universitarios.



De acuerdo con un análisis de rango de edades en el caso de los varones el 35% se ubican entre 30 a 49 años y el 43% son mayores de 50 años; en el caso de mujeres 40% se ubican entre 30 a 49 años y el 36% son mayores de 50 años.



Finalmente, la mayor cantidad de mujeres (32%) se ubican en el macroproceso comercial, y la mayor cantidad de varones (50%) se ubican en el macroproceso operativo.



Para el presente plan de capacitación se agrupó en cuatro grandes macroprocesos, resultando lo siguiente:

Macroproceso Gerencial

- Gerencia General
- Órgano de Control Institucional
- Gerencia Asesoría Jurídica
- Oficina de Desarrollo y Presupuesto
- Oficina de Imagen Corporativa y Gestión Social
- Gerencias Zonales



Macroproceso Administrativo

- Gerencia de Administración y Finanzas
- Oficina de Contabilidad
- Oficina de Logística
- Oficina de Recursos Humanos
- Oficina de Tecnología de Información y Comunicaciones



Macroproceso Comercial

- Gerencia Comercial
- Oficina de Catastro Comercial,
- Oficina de Medición y Facturación
- Oficina de Atención al Cliente



Macroproceso Operativo

- Gerencia de Operaciones
- Oficina de Producción de Agua Potable

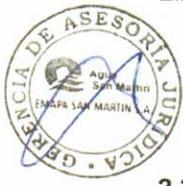


- Oficina de Distribución
- Oficina de Recolección y Tratamiento
- Oficina de Control de Calidad
- Jefe de Oficina de Ingeniería, Proyectos y Obras
- Oficina de Catastro Técnico



2.1 Misión

Brindamos servicios de agua potable y alcantarillado sanitario de calidad, con tecnología y personal capacitado, para contribuir a mejorar el nivel de vida de nuestros usuarios y trabajadores



2.2 Visión

Ser reconocidos como la empresa líder de la región Nor Oriente en la prestación de servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y tratamiento de aguas residuales, con responsabilidad socio ambiental

2.3 Valores

Responsabilidad, Transparencia, Humildad, Tolerancia, Respeto, Honestidad y Lealtad

3 Justificación



El año 2020, siempre será recordado como el año en que el mundo quedo paralizado y se dieron cambios disruptivos con un nivel extraordinario de conmoción social, medioambiental y económica: desde protestas mundiales por la justicia racial hasta el hundimiento de las últimas plataformas de hielo del Ártico totalmente intactas, y una crisis sanitaria mundial incomparable a cualquier otra que se recuerde.



Nadie ha salido indemne de 2020, se estima que 71 millones de personas volverán a caer en la pobreza extrema, en muchos lugares, se continúa luchando para salvar vidas o salvar medios de subsistencia. La pandemia ha puesto de manifiesto, en términos concretos, las conexiones entre la salud pública y la seguridad económica, y en un mundo interconectado, la crisis se agrava inevitablemente. (Pacto Mundial, 2021)¹³.



La pandemia del COVID-19 ha sido un acelerador de cambios profundos e inmediatos en la forma en que opera la sociedad y en la forma en que los individuos interactúan y trabajan. Somos testigo de la transición hacia el trabajo remoto, la reasignación de recursos, la aceleración de la digitalización y la automatización de empresas y organismos de gobierno para satisfacer las cambiantes necesidades individuales y organizacionales.



Septiembre del 2021, el nuevo informe Unidos en la Ciencia 2021¹⁴, nos indica que no hay indicios de un crecimiento más ecológico, por el contrario, las emisiones de dióxido de

13 <https://www.pactomundial.org/biblioteca/guia-de-ambicion-establecer-objetivos-para-la-decada-de-accion/>

14 <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/comunicado-de-prensa/reporte-unidos-en-la-ciencia-el-cambio-climatico-no-se>



carbono están aumentando rápidamente, y las concentraciones de los gases de efecto invernadero se mantienen en niveles sin precedentes y condenan al planeta a un peligroso calentamiento futuro.



Según las proyecciones de CEPAL (2021)¹⁵, la crisis sanitaria y económica en Perú afectaría al 28.4% de los peruanos, eso significa un retroceso de casi 10 años de trabajo. Si sumamos a esta pandemia los problemas de polarización política y social, y el escenario de inestabilidad e ingobernabilidad que es un pandemio, hoy podemos decir que estamos ante una crisis que genera desorientación, estrés, pánico, caos, destrucción; generalmente en nuestra cultura este escenario de crisis tiene una connotación negativa, pero esta crisis demanda un aprendizaje para tomar decisiones. En la cultura japonesa “crisis” tiene un significado de peligro y amenaza, pero también significa oportunidad de crecer, es decir tiene también una connotación positiva, como menciona Epicteto “No son los problemas lo que nos causan problemas, sino lo que nosotros pensamos acerca de esos hechos”.



El Foro Económico Mundial declaró una emergencia de recapitación ya que el mundo enfrenta más de mil millones de empleos transformados por la tecnología, este llamamiento se hizo en plena pandemia mundial a las personas y organizaciones por igual para que inviertan en el aprendizaje y el desarrollo. (Moritz, B., 2020)¹⁶.



En tal sentido, es una obligación para la alta dirección de Emapa San Martín S.A. implementar el plan de capacitación para transformar en una organización resiliente, flexible, innovadora y sobre todo con responsabilidad social y ambiental.

4 Alcance



El presente plan de capacitación se aplica a todo el personal que trabaja en Emapa San Martín S.A.

5 Fines del Plan de Capacitación



El plan de capacitación de Emapa San Martín S.A. 2022 a 2026, tiene por finalidad contribuir a mejorar la calidad de vida de la población de la Región San Martín a través de la prestación de los servicios de calidad de agua potable y alcantarillado.

¹⁵ CEPAL. (2021). Panorama Social de América Latina. https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/version_final_panorama_social_para_sala_prebisch-403-2021.pdf

¹⁶ Moritz, Bob. (22 de enero de 2020). ¿Cómo actualizamos la capacitación profesional de mil millones de personas para 2030? El liderazgo y la colaboración serán clave. <https://es.weforum.org/agenda/2020/01/como-actualizamos-la-capacitacion-profesional-de-mil-millones-de-personas-para-2025-el-liderazgo-y-la-colaboracion-seran-clave/>

6 Diagnóstico de necesidades de capacitación

Algunas observaciones del diagnóstico de las necesidades de capacitación son las siguientes:



Tema tratado	Macroprocesos y procesos	Cantidad participantes
Presentación del Plan de trabajo para elaboración Plan de Capacitación	Gerente general y gerentes de línea	12
Taller de Revisión Filosofía Empresarial	Gerente general, gerentes de línea y jefes de oficina	21
Análisis del Contexto de la Organización	Macroproceso Gerencial	20
Análisis del Contexto de la Organización	Macroproceso Operacional	6
Análisis del Contexto de la Organización	Macroproceso Comercial	10
Análisis del Contexto de la Organización	Macroproceso Administrativo	5
Validación de los resultados del diagnóstico	Todos los Procesos	15
Capacitación en fichas de capacitación	Todos los Procesos	18

TCAS, 2022

- El nivel de participación de los trabajadores y directivos durante el diagnóstico fueron variables, la mayor participación fue el macroproceso gerencial donde participaron por primera vez los representantes de las zonales, el segundo macroproceso con mayor participación fue el comercial, seguido de operacional y finalmente el administrativo.
- Se evidenció la cultura de la hora Cabana, muchos funcionarios y trabajadores no logran gestionar adecuadamente su tiempo y no tienen en claro la definición de las actividades urgentes de las actividades importantes, y la conducta justificadora que presentan es de víctima inocente.
- Respecto a la participación de la encuesta realizada a los participantes para determinar las competencias blandas y la inteligencia emocional, podemos mencionar que, del total de participantes, el 98% participaron activamente.

Durante el análisis del contexto de la organización se consideró las siguientes estrategias: para el nivel externo se utilizó el análisis PESTEL, FODA y análisis de las partes interesadas, se priorizó las tendencias a nivel local, regional, nacional e internacional, para el análisis

interno se consideró el FODA, las encuestas y el análisis breve de los principales documentos de gestión.

6.1 Identificación de Partes Interesadas



PARTES INTERESADAS	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
Usuarios y clientes	Calidad de servicio: agua de calidad (inocuidad, continuidad y presión) y atención al cliente
	Precio justo
	No contaminación del medio ambiente
	Cumplimiento normativo y continuidad de negocio
	Transparencia en la gestión
Cliente Interno	Remuneración justa
	Estabilidad laboral
	Desarrollo profesional y personal
	Comportamiento ético y transparencia
	Lugar de trabajo seguro y saludable
	Cumplimiento normativo y continuidad de negocio
	Espacios de esparcimiento
	Reconocimiento
Proveedores	Pago puntual
	Volumen de ventas
	Continuidad de relación comercial
	Capacidad económica y financiera
	Cumplimiento normativo y continuidad de negocio
	Sostenibilidad empresarial
MVCS, Sunass, MEF, MA, ANA, otros organismos gubernamentales y no gubernamentales	Sostenibilidad y buen gobierno corporativo
	Cumplimiento normativo (ambientales, sociales, económicas, financieras, laborales, etc.)
	Continuidad de negocio



	Eficiencia y eficacia en la ejecución de inversiones
	Prestación de servicios de calidad de agua y saneamiento
	Rentabilidad social, ambiental y económica
	Puntualidad y cumplimiento de entrega de información solicitada

TCAS, 2022

6.2 Resultados del análisis PESTEL

El análisis PESTEL identifica los factores del entorno que pueden afectar positiva o negativamente a la empresa, los factores externos son aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos.



ANALISIS PESTEL POLITICA

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

1	Interés de la cooperación internacional de apoyar al sector de saneamiento	1	Interés de candidatos políticos para tener injerencia política en la gestión de la EPS
2	Interés de organismos internacionales de implementar criterios de sostenibilidad en empresas públicas y privadas	2	Hechos de corrupción a nivel de ejecutivo y congreso
3	Políticas y compromiso del gobierno peruano con los ODS	3	Inestabilidad política del país por conflicto entre ejecutivo y congreso
4	Oferta de servicios para la implementar herramientas e instrumentos con criterios ASG para alinear los objetivos empresariales a los ODS	4	Guerra de Rusia y Ucrania, genera recesión económica y limita la logística internacional
5	Política de integración sectorial	5	Colusión entre autoridades locales
6	Oportunidad para participar del proyecto GO de OTASS	6	Posible vacancia de ejecutivo y toma de poder del congreso, y conflictos sociales

TCAS, 2022

Las amenazas son más fuertes que las oportunidades, y es evidente que este factor político a nivel de gobierno central y el congreso crea una atmosfera de inestabilidad para el desarrollo empresarial. La corrupción es un tema nacional que debe combatirse desde toda organización pública y privada, en ese sentido Emapa San Martín S.A. tiene que recobrar la confianza de sus clientes y partes interesadas, es importante aprovechar las oportunidades de implementar los sistemas de gestión integrado basado en sistemas antisoborno y de compliance, así como implementar los criterios ESG complementados a los ODS para alcanzar el desarrollo empresarial sostenible y ser una empresa moderna y responsable.





ANALISIS PESTEL ECONOMIA

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

1	Incremento del precio de metales	1	Incremento de la inflación
2	Interés de cooperación internacional de apoyar proyectos de agua y saneamiento	2	Crecimiento del nivel de pobreza
3	Posibilidad de financiar obras por impuesto	3	Aumento de escases de insumos
4	Disminución de precio de equipos tecnológicos	4	Aumento de la informalidad empresarial
5	Oferta de servicios para la implementar sistemas de gestión que ayuden a reducir costos	5	Incremento del precio del petróleo y energía
6		6	Encarecimiento de bienes y servicios en el mercado local

TCAS, 2022

El factor económico y el factor político son como una moneda con dos caras, sus resultados tienen las mismas tendencias negativas, así se observa un crecimiento económico negativo, un alza de la tasa cambiaria que impactan negativamente en la ejecución de proyectos, productos de crisis política nacional e internacional. Es importante trabajar en la resiliencia organizacional a través de la digitalización y optimización de procesos, con la finalidad de reducir los desperdicios de recursos, deficiencias operativas y altos costos de operación, pero también aprovechando la Inteligencia Artificial realizar el análisis de riesgos, Emapa San Martín S.A. tiene la oportunidad de implementar el proceso de automatización mediante Scada y seguir aprovechando el apoyo de OTASS.

ANALISIS PESTEL SOCIAL

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

1	Oferta de servicios para la formación online	1	Surgimiento de nuevas pandemias y enfermedades desconocidas
2	Interés de los organismos internacionales por implementar criterios de responsabilidad social en las organizaciones públicas y privadas	2	Crecimiento desordenado de las ciudades que no permite el servicio de agua
3	Oferta de servicios para la implementación de sistema de seguridad y salud en el trabajo	3	Incremento de conflictos sociales
4	Interés de ONGs para buscar la igualdad de la mujer y el niño	4	Disminución del nivel educativo de la población
5	Posibilidad de intercambio y pasantía en las EPS a nivel nacional	5	Incremento de la delincuencia local y nacional



6	6	Aumento de las feak news
---	---	--------------------------

La inestabilidad política y el desorden económico contribuyen a crear un desorden social, se observa tendencias negativas como el incremento de la inseguridad ciudadana, mayor pobreza y desigualdad social, crecimiento desordenado de la ciudad, aumento de conflictos sociales, entre otros aspectos. Contribuir a disminuir estas brechas sociales, requiere que Emapa San Martín S.A. alinee sus objetivos empresariales a los ODS y al Cambio Climático de esta manera poder contribuir desde su modelo de negocio a mejorar la vida de los ciudadanos de la Región San Martín.

ANALISIS PESTEL TECNOLOGICO

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

1	Oferta de servicios de nube para el manejo de datos	1	Aumento de la ciberdelincuencia
2	Incremento del comercio electrónico	2	Rapidez de la obsolescencia de los equipos y sistemas informáticos
3	Avances de la tecnología 5G e inteligencia artificial para la integración y automatización de procesos	3	Pérdida de empleos por digitalización y automatización de procesos
4	Oferta de servicios para la implementación de sistema de gestión de la seguridad de la información	4	Incremento del estrés por los cambios disruptivos
5	Oferta de plataformas para la comunicación sincrónica y trabajo remoto	5	Aumento de la vulneración de derechos de propiedad
6	Oferta de servicios para la implementación del blockchain	6	

TCAS, 2022

La tecnología trae oportunidades, pero también riesgos, se debe aprovechar las tecnologías para fortalecer nuestra posición en el mercado, mejorar nuestros procesos, brindar mayor satisfacción al cliente, requiere que nuestros sistemas de gestión sean robustos y estén integrados y equipados por equipos tecnológicos, por ello, el presente plan de capacitación busca desarrollar competencias a fin de aprovechar al máximo la capacidad de los trabajadores, aprovechar las tecnologías de la información y comunicación para implementar el sistema Scada, y como responsabilidad social continuar desarrollando capacidades y competencias a los trabajadores a través de la formación online para que no se queden rezagados.



De acuerdo con Nauck et al, (2021)¹⁷, la revolución digital ha multiplicado la disponibilidad de información, la conectividad y la rapidez en la toma de decisiones. Si bien plantea una transformación existe la posibilidad de un fracaso a gran escala y violaciones de la seguridad a gran escala. También se incrementa la velocidad con que la reputación de una empresa puede cambiar ante los ojos de consumidores y empleados.



La volatilidad del contexto provoca cambios estructurales en los perfiles de riesgo-retorno, que se acelerarán de manera no lineal, esto obliga a las organizaciones a responder de manera inmediata, ya que se suman otras presiones de parte de los inversores, reguladores y de la sociedad en general, todo al mismo tiempo que suceden desastres naturales con mayor frecuencia y severidad.



ANÁLISIS PESTEL AMBIENTAL

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

1	Posibilidad de implementar el MRSE	1	Débil respuesta de cambio de hábitos de la población sobre el reciclaje
2	Oferta de servicios para implementar sistema de gestión ambiental	2	Aumento del consumismo por parte de los ciudadanos
3	La población postpandemia tiene mayor interés por la protección ambiental	3	Mal manejo de residuos sólidos en la región
4	Incremento de normativa internacional para la protección del medio ambiente basado en criterio de sostenibilidad y ODS	4	Incremento de efectos del cambio climático (reducción de agua en calidad y cantidad, variabilidad de precipitaciones pluviales)
5	Interés de organismos internacionales por financiar proyectos con criterio ambiental	5	Aumento de la sobre explotación de los recursos naturales en la región (tala)
6	Oportunidad de aprovechar los conocimientos del proyecto de cosecha de agua de Pucacaca	6	Aumento de la contaminación ambiental en la región (aire, suelo y agua)

TCAS, 2022



El cambio climático, es un fenómeno que no puede ser visto como una narración de sucesos árticos que se desarrolla en lugares remotos del planeta. Sus consecuencias están aquí, entre nosotros, en cada rincón de la Tierra, y lo vemos en forma de sequías, huracanes, inundaciones, incendios, pero también en hambrunas, plagas y en un aire difícil de respirar.

¹⁷ Nauck, F., Pancaldi, L., Poppensieker, T. & White, O. (2021). El imperativo de resiliencia: Cómo triunfar en tiempos inciertos. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/the-resilience-imperative-succeeding-in-uncertain-times/es-ES>



En gran medida el cambio climático es provocado por el hombre, un mundo cada vez más poblado, urbanizado demanda de mayor energía, alimentos y agua. Pero la tierra tiene una cantidad finita de recursos naturales para satisfacer esa demanda. (Pwc, 2021)¹⁸.



Es el momento de actuar y todos los actores de la sociedad (ciudadanos, empresas, administraciones públicas y privadas) pueden ser un motor de transformación para impedir que la temperatura siga en aumento, debemos entender que el cambio significa nuestra propia supervivencia, las organizaciones están atravesando una época única y sin precedentes, surgieron muchas novedades con el potencial de cambiar todo para siempre.



Comprometernos todos juntos es la clave para hacer frente al mayor reto al que nos enfrentamos como humanidad: el cambio climático (World Economic Forum, 2020)¹⁹, y Emapa San Martín S.A. se ha comprometido con implementar la ISO 14001:2015 y alinear sus objetivos empresariales a los ODS.



ANALISIS PESTEL LEGAL

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

1	Aumento de normativa y herramientas internacionales para el desarrollo sostenible	1	Posibilidad de sanciones por incumplimiento normativo (Sunat, Sunass, ANA, Sunafil, etc.)
2	Oferta de servicios para la implementación de sistema de gestión antisoborno	2	Vulneración de normas y leyes por parte del congreso
3	Oferta de servicios para la implementación de sistema de gestión compliance	3	Débil control por parte del estado sobre actividades extractivas
4	Ley de mecanismos de retribución de los servicios ecosistémicos	4	Débil control del estado sobre los actos de corrupción
5	Normas sanitarias para el trabajo presencial y la seguridad y salud en el trabajo	5	
6	Interés de organismos internacionales para implementar normas sobre diversidad e igualdad de oportunidades	6	

TCAS, 2022



La violación e incumplimiento de normas a todo nivel requiere que se tome medidas de *compliance*, por ello se recomienda que no basta con tener buenos sistemas de gestión que controlen el sistema, sino que el *compliance* asegura el comportamiento organizacional respecto al cumplimiento normativo en toda la cadena de valor de la empresa, pero también

¹⁸ <https://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/climate-change-and-resource-scarcity.html>

¹⁹ https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf



un comportamiento ético y como resultado se tiene la creación de una mayor confianza en sus partes interesadas.

Fortalecer la resiliencia institucional nunca ha sido tan importante como ahora (Nauck et al., 2021), Los sucesos del 2020 fue un llamado de atención, el mundo esta presenta cambios rápidos, impredecibles y sin precedentes; así vemos una rápida evolución de la tecnológica y digital, mayor inestabilidad geopolítica, presencia de eventos catastróficos son más frecuentes y menos predecibles nos muestran los efectos del cambio climático.



Este contexto volátil, ambiguo, complejo y ambiguo (VUCA), se necesita que las organizaciones cambio sus estructuras respecto a los perfiles de riesgo retorno, requiere que aprovechen las tecnologías para una mayor conectividad, alcancen un mejor manejo de la información y sea rápida la toma de decisiones, pero también es importante que las organizaciones desarrollen resiliencia para garantizar la operatividad antes, durante y después de la tormenta o un cisne negro.



Las interrupciones se están volviendo más frecuentes y severas:

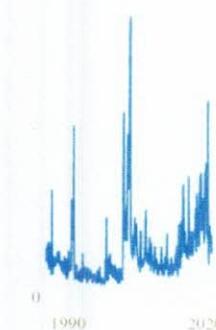


Índice de Incertidumbre Mundial del FMI en miles



La incertidumbre global se ha multiplicado desde 2000

Federal Reserve Board. Índice de Riesgo Geopolítico²



El riesgo geopolítico alcanzó su nivel más alto luego de 2003

Compañías víctima de ataques cibernéticos cada año, %



Los incidentes cibernéticos crecieron 24 puntos porcentuales desde 2013

Desastres naturales por año, cantidad



La frecuencia de los desastres naturales está en aumento

Basado en la medición de la palabra "incertidumbre" o sus variantes en los informes por país de The Economist Intelligence Unit. Resultados de búsqueda automática de texto en los archivos electrónicos de 11 periódicos: Boston Globe, Chicago Tribune, Daily Telegraph, Financial Times, Globe and Mail, Guardian, Los Angeles Times, New York Times, Times, Wall Street Journal y Washington Post. El índice se calculó contando la cantidad de artículos referidos a riesgos geopolíticos por publicación y por mes (como porcentaje del total de artículos periodísticos). Fuente: CyberEdge, 8/11/20.



McKinsey & Company

6.3 Resultados del análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que ayuda a determinar el contexto de la organización y conocer si la organización está capacitada o no para desempeñarse en su medio; este instrumento se utiliza para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. El análisis FODA permite a la organización establecer sus estrategias



aprovechando sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas (Serna, 2014)²⁰.

El análisis FODA de Emapa San Martín S.A. se realizó para cuatro macroprocesos: el macroproceso gerencial, el macroproceso administrativo, el macroproceso comercial, y el macroproceso operativo.



El FODA del **macroproceso gerencial** obtuvo los siguientes resultados:

FODA - MACROPROCESO GERENCIAL EXTERNO

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

1	Oferta de servicios para la implementar herramientas e instrumentos con criterios ASG para alinear los objetivos empresariales a los ODS	1	Posibilidad de sanciones por incumplimiento normativo (Sunat, Sunass, ANA, etc.)
2	Oportunidad para participar del proyecto GO de OTASS	2	Encarecimiento de bienes y servicios en el mercado local
3	Oferta de servicios para la implementar sistemas de gestión que ayuden a reducir costos	3	Interés de candidatos políticas para injerencia política en la gestión de la EPS
4	Oferta de servicios para la implementación de sistema de gestión antisoborno	4	Crecimiento del nivel de pobreza
5	Oferta de servicios para la implementación de sistema de gestión compliance	5	Aumento de escases de insumos
6	Posibilidad de intercambio y pasantía en las EPS a nivel nacional	6	Incremento de efectos del cambio climático (reducción de agua en calidad y cantidad, variabilidad de precipitaciones pluviales)



FODA - MACROPROCESO GERENCIAL INTERNO

FORTALEZAS

DEBILIDADES

1	Conocimiento y experiencia del personal	1	Débil competencia para el trabajo en equipo
2	Buenas relaciones interpersonales	2	Débil conocimiento de gestión por procesos, y gestión de riesgos
3	Personal predispuesto a nuevos conocimientos	3	Escaso compromiso e involucramiento de los trabajadores
4		4	Débil capacidad para gestionar convenios internacionales para las capacitaciones



²⁰ Serna, H. (2014). Gerencia Estratégica. 3R Editores.



5	5	Escaso conocimiento en materia de sostenibilidad y criterios ASG
6	6	Débil capacidad para realizar el análisis de las partes interesadas
7	7	Débil competencia de pensamiento crítico
8	8	Débil capacidad en manejo de datos

TCAS, 2022

Realizando las relaciones de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, preguntándose como convertir una amenaza en una oportunidad, como aprovechar una fortaleza y como anticipar al efecto de la amenaza y prevenir el efecto de la debilidad, se tiene el siguiente resultado.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis FODA	Oferta de servicios para la implementar herramientas e instrumentos con criterios ASG para alinear los objetivos empresariales a los ODS	Posibilidad de sanciones por incumplimiento normativo (Sunat, Sunass, ANA, etc.)
	Oportunidad para participar del proyecto GO de OTASS	Encarecimiento de bienes y servicios en el mercado local
	Oferta de servicios para la implementar sistemas de gestión que ayuden a reducir costos	Incremento de efectos del cambio climático (reducción de agua en calidad y cantidad, variabilidad de precipitaciones pluviales)
	Oferta de servicios para la implementación de sistema de gestión antisoborno	Crecimiento del nivel de pobreza
	Oferta de servicios para la implementación de sistema de gestión compliance	Aumento de escases de insumos
	Posibilidad de intercambio y pasantía en las EPS a nivel nacional	Interés de candidatos políticas para injerencia política en la gestión de la EPS
	FORTALEZAS	Estrategias de Fortalecimiento FO
Conocimiento y experiencia del personal	Desarrollar competencias para el manejo de criterios ASG y alinear los objetivos empresariales a los ODS	Fortalecer las competencias del personal para cumplir con los requisitos legales y reducir riesgos de incumplimiento



Buenas relaciones interpersonales	Aprovechar la oferta de servicios para implementar sistemas de gestión para reducir costos	Desarrollar competencias del personal para implementar medidas de sostenibilidad
Personal predispuesto a nuevos conocimientos	Aprovechar la oferta de servicios para la implementar de sistemas de gestión integrado	Promover competencias del personal para realizar análisis de las partes interesadas para tomar acciones preventivas
	Aprovechar las buenas prácticas de otras EPS para implementar mejoras y sistemas de gestión en la EPS	Fortalecer capacidades y conocimientos del personal para implementar sistemas de alerta temprana al cambio climático
DEBILIDADES	Estrategias de Fortalecimiento DO	Estrategias de Fortalecimiento DA
Débil competencia para el trabajo en equipo	Desarrollar cursos de trabajo en equipo en los sistemas de gestión integrado	Desarrollar un cuadro de mando integral basado en el big data e IA
Débil conocimiento de gestión por procesos, y gestión de riesgos	Fomentar cursos sobre gestión de riesgos	Promover el uso de analytics en el análisis de los riesgos y monitoreo de los indicadores de gestión
Escaso compromiso e involucramiento de los trabajadores	Desarrollar cursos sobre inteligencia emocional y metodologías ágiles	Promover el uso de analytics en el análisis de las partes interesadas
Débil capacidad para gestionar convenios internacionales para las capacitaciones	Promover pasantías para conocer experiencias y buenas practicas	Fortalecer los conocimientos para diseñar planes operativos
Escaso conocimiento en materia de sostenibilidad y criterios ASG	Desarrollar cursos sobre sostenibilidad y criterios ASG	Promover cursos de mejora continua
Débil capacidad para realizar el análisis de las partes interesadas	Desarrollar cursos sobre análisis de stakeholders utilizando redes sociales	Promover la formación de auditores internos
Débil competencia de pensamiento crítico	Fomentar cursos de pensamiento crítico para la toma de decisiones	
Débil capacidad en manejo de datos	Promover cursos de análisis de datos y big data	

TCAS, 2022

Comentarios: Es una gran oportunidad para el macroproceso gerencial de Emapa San Martín S.A. de aprovechar las oportunidades y sus fortalezas para reducir o eliminar los riesgos, y trabajar para convertir en una organización moderna, responsable, flexible, resiliente e innovadora, a través de la implementación de sistemas de gestión.



De acuerdo con Komm et al., (2021)²¹, el imaginario de una era post pandémica obliga a las empresas a pensar en un modelo más flexible, receptivo, responsable y humano, construido alrededor de cuatro tendencias interrelacionadas: más conexión, automatización, menores costos de transacción y cambios demográficos, por lo tanto, es responsabilidad de la alta dirección de la empresa reinventar esta nueva organización, basada en la creatividad, adaptabilidad y antifragilidad.



La alta dirección y el área de RR.HH. de Emapa San Martín S.A. tienen el reto de impulsar la transformación organizacional hacia el futuro basado en: tres áreas clave y nueve imperativos (Figura 1).



El propósito, valor y cultura, componen la filosofía empresarial y determina quienes somos, es importante tener en claro el **por qué** existe, **que** hace y **cómo** funciona la organización.



La estructura, el talento y la toma de decisiones, se interrelacionan y determinan como operamos, pensando en una organización a futuro debemos diseñar una organización plana con equipos que toman decisiones rápidas y tratan a las personas como el capital más escaso.



El ecosistema, la plataforma y el aprendizaje, se interrelacionan y determinan como crecemos, avanzamos y permanecemos allí superando en aprendizaje a los demás, cosechando valor de los datos y utilizando el ecosistema para impulsar la creación de valor.

Como dice Pachod y Park (2021)²², para liderar después de la crisis, hay que implementar liderazgo y desarrollar capacidades hoy, esto significa **comprender qué información es**

21 Komm et al. (2021). El nuevo posible: cómo Recursos Humanos puede ayudar a construir la organización del futuro. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future/es-CL>

22 Pachod, D y Park, M. (2020). Para liderar mañana después de la crisis, implementar liderazgo y capacidades hoy. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our-insights/to-lead-in-the-postcrisis-tomorrow-put-leadership-and-capabilities-in-place-today>



relevante, fomentar cadenas de aprobación más simples y luchar para poner al mejor talento frente a desafíos críticos. En el mundo posterior a la crisis, los líderes que habilitan equipos que pueden adoptar nuevas formas de trabajar y aprovechar la tecnología prosperarán mientras mantienen su energía y equilibrio personales.

Pon el equipo de mañana hoy



Significa que los jefes gerentes deben tener competencias y habilidades blandas para tener serenidad, empatía, liderazgo, ser personas resilientes y adaptables, y no que amplifican el estrés.

Identifica y mejora las habilidades claves



Hablamos de la capacidad de adaptación a la incertidumbre o a un evento tipo cisne negro.

Trate la perspicacia tecnológica como trata los objetivos de ganancias

La aplicabilidad de tecnologías digitales permite ser más ágiles, flexibles y rápidos en la gestión de datos, análisis y uso de nube. Hoy en día la mayoría de las organizaciones carecen de los conocimientos tecnológicos básicos para liderar y gestionar la crisis.



Liberar a los equipos para que resuelvan problemas rápidamente desde la perspectiva del cliente.



Es importante para Emapa San Martín S.A. construir la resiliencia organizacional, entendida como la capacidad de sobresalir pese a las adversidades que presentan en un escenario de alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). De acuerdo con Reeves, Deegan y Faeste (2021)²³, la crisis de COVID-19 ha puesto de relieve el valor de la resiliencia empresarial, y los líderes tienen el encargo de:

1. Generar resiliencia, especialmente en la etapa de recuperación de una crisis, la transformación organizacional debe aumentar la capacidad para innovar y reinventarse; en otras palabras, para romper los modelos mentales existentes y concebir nuevas ideas que se adapten a nuevos entornos, **transformar la organización con una mentalidad de oportunidad.**



2. **Acelerar la transformación digital**, puede mejorar la resiliencia organizacional al aumentar la flexibilidad operativa y posicionar a la empresa para capturar nuevas oportunidades de crecimiento.



3. Mantener la resiliencia en la agenda de transformación también en los buenos tiempos.

²³ Reeves, M., Deegan, T y Faeste, L. (2021). Transformar para la resiliencia: Un imperativo también en los buenos tiempos. <https://bcghendersoninstitute.com/transform-for-resilience-2b18c777479c>



Las crisis futuras son inevitables, las empresas que reconozcan la resiliencia como un imperativo estratégico a largo plazo y la conviertan en un pilar del cambio empresarial serán las que estén mejor posicionadas para obtener mejores resultados en crisis futuras.

El análisis FODA del **macroproceso administrativo** es el siguiente:

FODA - MACROPROCESO ADMINISTRATIVO EXTERNO

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

1	Posibilidad de financiar obras por impuesto	1	Surgimiento de nuevas pandemias y enfermedades desconocidas
2	Oferta de servicios para la implementar sistemas de gestión que ayuden a reducir costos	2	Incremento del precio del petróleo y energía
3	Oferta de servicios para la formación online	3	Encarecimiento de bienes y servicios en el mercado local
4	Oferta de servicios para la implementación de sistema de seguridad y salud en el trabajo	4	Incremento del estrés por los cambios disruptivos
5	Oferta de servicios para la implementación de sistema de gestión de la seguridad de la información	5	Aumento de la ciberdelincuencia
6	Oferta de servicios para la implementación de sistema de gestión antisoborno	6	Rapidez de la obsolescencia de los equipos y sistemas informáticos

FODA - MACROPROCESO ADMINISTRATIVO INTERNA

FORTALEZAS

DEBILIDADES

1	Conocimiento y experiencia del personal	1	Débil conocimiento en gestión de procesos y gestión de riesgos
2	Buenas relaciones interpersonales	2	Escasa competencia digital para el trabajo
3	Personal predispuesto a nuevos conocimientos	3	Poco interés por participar en las capacitaciones
4		4	Débil conocimiento en planeación y gestión de tiempo
5		5	Escaso nivel de identificación con la EPS
6		6	Débil capacidad para implementar controles de gestión antisoborno
7		7	Débil conocimiento de gestión de recursos humanos y normas laborales





8	8	Débil conocimiento en la gestión de activos
9	9	Débil conocimiento de herramientas y metodologías de mejora continua

TCAS, 2022

De manera similar al anterior macroproceso se procede a relacionar los factores de análisis, resultando;



Análisis Foda	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Posibilidad de financiar obras por impuesto	Surgimiento de nuevas pandemias y enfermedades desconocidas
	Oferta de servicios para la implementar sistemas de gestión que ayuden a reducir costos	Incremento del precio del petróleo y energía
	Oferta de servicios para la formación online	Encarecimiento de bienes y servicios en el mercado local
	Oferta de servicios para la implementación de sistema de seguridad y salud en el trabajo	Incremento del estrés por los cambios disruptivos
	Oferta de servicios para la implementación de sistema de gestión de la seguridad de la información	Aumento de la ciberdelincuencia
	Oferta de servicios para la implementación de sistema de gestión antisoborno	Rapidez de la obsolescencia de los equipos y sistemas informáticos
FORTALEZAS	Estrategias de Fortalecimiento FO	Estrategias de Fortalecimiento FA
Conocimiento y experiencia del personal	Aprovechar la oferta de servicios para implementar sistemas de gestión de calidad, sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, sistema de gestión de seguridad de la información y sistema de gestión antisoborno	Fortalecer las competencias para implementar medidas de prevención de riesgos administrativos
Buenas relaciones interpersonales	Desarrollar cursos de formación en sistemas de gestión	Fomentar competencias de mejora continua



Personal predispuesto a nuevos conocimientos	Desarrollar cursos de análisis de datos y big data	Establecer un cuadro de mando integral basado en analytics para el control de los procesos administrativos
DEBILIDADES	Estrategias de Fortalecimiento DO	Estrategias de Fortalecimiento DA
Débil conocimiento en gestión de procesos y gestión de riesgos	Desarrollar cursos de gestión de procesos y riesgos, ISO 9001, ISO 31000	Hacer uso de analytics para monitoreo de los sistemas de gestión y partes interesadas
Escasa competencia digital para el trabajo	Desarrollar cursos de ofimática y reparación de PC rápido	Fomentar las competencias para diseñar planes de gestión de riesgos administrativos
Poco interés por participar en las capacitaciones y débil identificación con la EPS	Desarrollar cursos de inteligencia emocional	Desarrollar cursos de Kaizen
Débil conocimiento en planeación y gestión de tiempo	Desarrollar cursos de metodologías ágiles	Desarrollar actividades de centrado y mindfulness
Débil capacidad para implementar controles de gestión antisoborno	Promover curso de ISO 37001	Promover la formación de auditores internos en sistemas de gestión
Débil conocimiento de gestión de recursos humanos y normas laborales	Promover curso de ISO 45001	Desarrollar capacidades para implementar medidas de sostenibilidad
Débil conocimiento en la gestión de activos	Promover cursos de gestión de activos	
Débil conocimiento de herramientas y metodologías de mejora continua	Desarrollar cursos de herramientas de mejora continua	

TCAS, 2022

Comentarios: En Emapa San Martín S.A. predomina la gestión funcional, y no es la mejor propuesta para el desarrollo organizacional y para alcanzar sus objetivos empresariales por las siguientes razones: es vertical, existe problemas de comunicación entre las diversas áreas, no existe un adecuado flujo de información para obtener los productos y/o servicios deseados y algunas veces es contradictorias y finalmente como todo organigrama funcional no existe la relación entre áreas para producir los productos y servicios, y el cliente que es la razón de ser está ausente. En la gestión funcional se limitan a ver su área, las decisiones son verticales, los procesos no toman en cuenta como sus decisiones impactan a otros procesos, es restrictiva, la gente se limita a cumplir sus tareas.

La gestión de procesos por el contrario se enfoca en la satisfacción del cliente, el enfoque en procesos permite un mayor control de las entradas y salidas para cumplir con los



requisitos del producto, permite un mejor análisis de los riesgos y oportunidades, facilita una mayor coordinación y comunicación entre diversas áreas porque todas están enfocadas en los requisitos y expectativas del cliente y partes interesadas, permite un mejor entendimiento del valor que se está generando, así como establecer análisis para la mejora de los procesos. Una gestión por procesos no es vertical, puede utilizar las metodologías ágiles para realizar los cambios necesarios de acuerdo con el contexto.



En resumen, una gestión por procesos permite a la organización tener una visión global de la organización, mejorar el rendimiento de la organización desde la perspectiva del valor que se entrega al cliente o consumidor, permite optimizar los procesos, contribuye a reducir los costes operativos y tiempos de desarrollo que son la esencia para desarrollar ventajas competitivas y es de gran ayuda en la toma de decisiones.



Una nueva propuesta organizativa es por naturaleza un cambio de paradigma, basado en el trabajo en equipo, debiendo estos equipos ser efectivos, obtener resultados tempranos, con capacidad de reflexión sobre su forma de trabajar, así como el funcionamiento del equipo.



De acuerdo con Herb, Leslie y Price (2021)²⁴, los equipos no se fusionan mágicamente de la noche a la mañana, sus miembros tienen que ser cercanos en el sentido profesional más que personal; requiere de personas adecuadas, combinar las habilidades disponibles con el trabajo y aprender a trabajar juntos, puede crearse una atmósfera de conflicto si no se gestiona adecuadamente.



Los equipos deben dominar tres dimensiones del desempeño, el primero requieren una dirección común: una comprensión compartida de los objetivos y valores, segundo las habilidades de interacción son cruciales para que el equipo vaya más allá de la experiencia individual para resolver problemas complejos, y por último los equipos superiores siempre deben poder renovarse a sí mismos, para ampliar sus capacidades de respuesta al cambio.



²⁴ Herb, E, Leslie, K y Price, C. (2001). *Trabajo en equipo en la cima*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/teamwork-at-the-top?cid=other-eml-cls-mip-mck&hlkid=3ad2c69f6db7466397a001d33f70c678&hctky=12767769&hdpid=44b1bc32-d993-4857-8566-f863caf8e2e3>

Los equipos más efectivos dominan tres dimensiones de rendimiento



1. Calidad de renovación

- Fomentar el desarrollo personal y la toma de decisiones
- Evitar la insularidad, utilizar la información y el conocimiento de fuera de la empresa
- Proporcionar tutoría y coaching



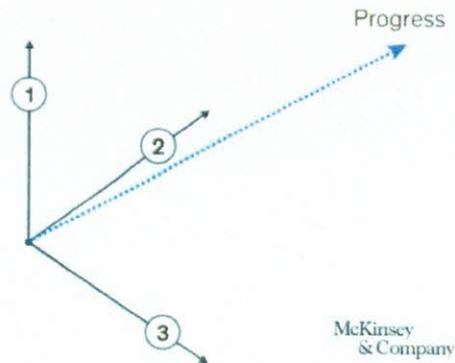
2. Calidad de dirección

- Alinear prioridades
- Enfocar la estrategia en los objetivos y la dirección del equipo, desarrollar el talento e impulsar iniciativas de crecimiento



3. Calidad de interacción

- Fomentar el dialogo sobre el pensamiento critico
- Aproveche los diversos puntos de vista



Identificando problemas en los equipos:

Incapacidad para renovar

Hay tres problemas que pueden dificultar que los miembros de un equipo den un paso atrás y evalúen honestamente su propio desempeño.

- **Insatisfacción personal**, muchos miembros del equipo, a pesar de sus carreras aparentemente exitosas y sus puestos envidiables, se han frustrado o no han sido suficientemente desafiados por su trabajo. Colectiva e individualmente, los miembros del equipo ignoran nuevas fuentes de conocimiento, información y experiencia que podrían sacarlos de su zona de confort.
- **Insularidad**, los equipos superiores rara vez prestan suficiente atención a la información externa a su organización, información que, asimilada rápidamente, podría influir en decisiones estratégicas y organizativas clave. Al carecer de procesos estructurados para recibir y reflexionar sobre la información de fuentes externas, la mayoría de los equipos no encuentran el tiempo para generar un enfoque estratégico real.
- **Habilidades individuales deficientes**, la mayoría de las empresas brindan a los miembros de sus mejores equipos poca tutoría o entrenamiento sobre cómo lograr el cambio.

Dirección confusa

Muchos directivos asumen que ellos y sus equipos principales comparten un entendimiento común de los objetivos y valores corporativos. Las descripciones formales de los roles, la



conducta esperada y las estrategias y planes corporativos refuerzan este supuesto, pero varias realidades lo socavan.

- **Falta de alineación**, los directivos pueden asentir con la cabeza cuando el Gerente o Directorio propone una visión, pero el equipo a menudo carece de una visión compartida de cómo implementarla.
- **Falta de comprensión profunda**, en algunos casos, el equipo de alta dirección está de acuerdo con los planes, pero las acciones posteriores son inconsistentes con sus decisiones. Este problema refleja la tendencia de los directivos a concentrarse en la toma de decisiones sin examinar los supuestos, los criterios y las razones que los sustentan.
- **Falta de enfoque estratégico**, los equipos sin una dirección común dedican más tiempo a los negocios como de costumbre y a la "lucha contra incendios" que a buscar y hacer el trabajo que solo ellos pueden hacer, un trabajo que es importante para la organización y le da al equipo en su conjunto la oportunidad de agregar valor.



Interacción ineficaz

Muchos equipos gerenciales hablan de labios para afuera sobre la importancia de la interacción, pero fomentan un estilo de trabajo que inhibe la comunicación y la colaboración.

- **Diálogo pobre**, aunque los miembros de un equipo pueden pasar mucho tiempo hablando entre ellos, a menudo pueden fallar en comunicarse, reteniendo información vital, suprimiendo opiniones críticas o aceptando estrategias cuestionables por temor a represalias. La confianza es un problema real.
- **Comportamiento disfuncional**, a menudo, el resultado más grave de un diálogo deficiente es la incapacidad de capitalizar los diversos puntos de vista y antecedentes, lo que reduce la capacidad del equipo para trabajar de manera creativa y adaptarse a los cambios del entorno. Tal comportamiento, comprensiblemente, crea miedo y actitud defensiva y puede intensificar los problemas al aislar y convertir a los miembros individuales del equipo en chivos expiatorios.



El análisis FODA del **macroproceso comercial** tiene los siguientes resultados:

FODA - MACROPROCESO COMERCIAL EXTERNO

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

1	alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas.	1	Interés de candidatos políticos para injerencia política en la gestión de la EPS
---	---	---	--



2	Nuevas tecnologías para minimizar costos de EPS (lectura remota)	2	Hechos de corrupción a nivel de ejecutivo y congreso
3	Oferta de APPS para pagos y mejora de la seguridad de pagos online	3	Inestabilidad política del país por conflicto entre ejecutivo y congreso
4	Oferta de servicios para la implementación de sistema de gestión compliance	4	Crecimiento del nivel de pobreza
5	Avances de la tecnología 5G e inteligencia artificial para la integración y automatización de procesos	5	Aumento de la informalidad empresarial
6	Oferta de servicios de nube para el manejo de datos	6	Incremento del precio del petróleo y energía

FODA - MACROPROCESO COMERCIAL

INTERNA

FORTALEZAS

DEBILIDADES

1	Conocimiento y experiencia del personal	1	Hay una cierta resistencia al cambio en el personal
2	Formación continua del personal del EPS.	2	Baja motivación del personal por baja remuneración
3	Personal con alto nivel de compromiso hacia sus labores	3	Poca coordinación entre áreas
4	Buenas relaciones interpersonales	4	Personal se distrae en hora laborales con las redes sociales
5	Personal predispuesto a nuevos conocimientos	5	No existe competencia para el mapeo de procesos
6		6	Débil competencia para la actualización de procedimientos
7		7	Débil conocimiento para temas de conciliación
8		8	No hay conocimiento de herramientas para mejora de procesos
9		9	Débil capacidad para el análisis de riesgos
10		10	Débil capacidad de pensamiento crítico

TCAS, 2022

Relacionando las variables de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, se obtiene el siguiente resultado:



	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Foda	Alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas.	Interés de candidatos políticos para injerencia política en la gestión de la EPS
	Nuevas tecnologías para minimizar costos de EPS (lectura remota)	Hechos de corrupción a nivel de ejecutivo y congreso
	Oferta de APPS para pagos y mejora de la seguridad de pagos online	Inestabilidad política del país por conflicto entre ejecutivo y congreso
	Oferta de servicios para la implementación de sistema de gestión compliance	Crecimiento del nivel de pobreza
	Avances de la tecnología 5G e inteligencia artificial para la integración y automatización de procesos	Aumento de la informalidad empresarial
	Oferta de servicios de nube para el manejo de datos	Incremento del precio del petróleo y energía
	FORTALEZAS	Estrategias de Fortalecimiento FO
Conocimiento y experiencia del personal	Aprovechar la oferta de servicios para implementar sistemas de gestión integrado	Desarrollar competencias para implementar medidas de prevención de riesgos comerciales
Formación continua del personal del EPS.	Aprovechar las tecnologías 5G y IA para automatizar los procesos comerciales	Fomentar las capacidades para la mejora continua
Personal con alto nivel de compromiso hacia sus labores	Aprovechar la oferta de servicios en nube para facilidad de trabajo y seguridad de la información	Implementar un cuadro de mando integral basado en analytics para el control de los procesos comerciales
Buenas relaciones interpersonales	Aprovechar la oferta de servicios de APP de pago para seguir implementando mejoras en nuestro servicio de pago online	Promover el uso de los datos para mejorar las relaciones con el cliente
Personal predispuesto a nuevos conocimientos	Desarrollar cursos de innovación tecnológica para los procesos comerciales	
DEBILIDADES	Estrategias de Fortalecimiento DO	Estrategias de Fortalecimiento DA
Hay una cierta resistencia al cambio en el personal	Desarrollar cursos de Kaizen	Desarrollar actividades de centramiento y mindfulness
Baja motivación del personal por baja remuneración	Desarrollar cursos para promover la participación activa del personal en mejora continua	Desarrollar competencias para el manejo del estrés



Poca coordinación entre áreas	Desarrollar cursos de metodologías ágiles	Hacer uso de analytics para monitoreo de los sistemas de gestión y partes interesadas
Personal se distrae en hora laborales con las redes sociales	Desarrollar curso de compliance para promover actitud responsable de los trabajadores	Fomentar las competencias para diseñar planes de gestión de riesgos administrativos
No existe competencia para el mapeo de procesos	Promover cursos de gestión por procesos, ISO 9001 e ISO 31000	Promover la formación de auditores internos en sistemas de gestión
Débil competencia para la actualización de procedimientos	Desarrollar cursos de formulación de procedimientos	Desarrollar competencias para diseñar e implementar campañas de relación con los clientes y Edusan
Débil conocimiento para temas de conciliación	Desarrollar cursos de conciliación y gestión de relaciones	Desarrollar capacidades para implementar medidas de sostenibilidad
No hay conocimiento de herramientas para mejora de procesos	Desarrollar cursos de herramientas de mejora de procesos	
Débil capacidad para el análisis de riesgos	Desarrollar cursos de análisis de datos y big data	
Débil capacidad de pensamiento crítico	Desarrollar curso de pensamiento crítico para la toma de decisiones	

Comentarios: el objetivo de toda organización es crear valor maximizando los beneficios y minimizando los riesgos y externalidades, y no solo en términos de valor económico, sino también el valor social y el valor ambiental, es decir la organización debe crear valor compartido para todas las partes interesadas. Si una empresa no crea valor compartido y solo se orienta a una de las aristas (económico, social o ambiental) no es sostenible, por tanto, la posibilidad de supervivencia es limitada.

Eloi Planes, presidente de Fluida en KPMG Tendencias, (2021)²⁵, indica que como sociedad tenemos uno de los retos más exigentes y de mayor impacto para las generaciones futuras. Somos la primera generación que ha empezado a notar los efectos del cambio climático y la última que puede hacer algo para mitigarlo. Un enfoque sostenible es un pilar del futuro de la empresa y de cualquier otra. Se nota hoy en día los cambios debido a una mayor conciencia social respecto al medio ambiente, cambios legislativos, y los impactos directos del cambio climático, esto genera riesgos y oportunidades que debemos considerar.

Las empresas que tienen una mirada estratégica en la sostenibilidad van a subsistir y serán capaces de generar un mayor valor. Por ello, es importante que el plan de sostenibilidad se

25 KPMG Tendencias. (2021). Eloi Planes, presidente de Fluida: "Solo las empresas que tengan una mirada estratégica puesta en la sostenibilidad serán capaces de generar un mayor valor". <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/07/eloi-planes-fluida-industria/>



base mínimamente en cinco objetivos de gobierno corporativo: acción ambiental, producto responsable, capital humano, desarrollo y un compromiso con la comunidad.



Las Administraciones Públicas y las empresas ya venían avanzando en la digitalización, pero con la llegada de la COVID-19 este proceso se ha acelerado aún más y, ahora más que nunca, debe estar en el *core* de las empresas para liderar la transformación, así las empresas tienen que aprender a vivir en un ecosistema digital.



Tener una definición clara, sencilla y bien entendida del propósito de la empresa ayuda a la generación de oportunidades bien alineadas y a tomar decisiones coherentes. En nuestro caso, el componente que tenemos de la empresa nos permite tener ese margen para que la empresa y el equipo directivo ejecuten manteniendo la ambición de ser una compañía líder.



En este sentido, es importante que los valores también sean compartidos por todos los colaboradores que forman parte de la empresa, con el objetivo de sentirse parte de un proyecto común.



Para lograr el compromiso de los empleados, lo primero que se necesita es conocerlos como personas y saber qué les motiva. Entender sus preocupaciones y su opinión sobre el ámbito laboral pero también el personal, para poder impulsar acciones de mejora. El objetivo debe ser que podamos darles las herramientas para que puedan conciliar ambas partes.



Por otro lado, es necesario que todos los colaboradores conozcan la visión de futuro de la empresa y la importancia de crear valor sostenido para todos.



Todas las crisis permiten extraer aprendizajes para tratar de alcanzar una economía más resiliente. Las crisis te hacen aprender y mejorar.

Para el **macroproceso operacional** los resultados del análisis FODA son lo siguiente;

FODA - MACROPROCESO OPERACIONAL EXTERNO

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
1	Oferta de servicios de formación técnica de la carrera de redes	1	Variabilidad de época de sequía y precipitaciones pluviales
2	Oferta de servicios de formación técnica de la carrera de producción de agua potable y tratamiento de aguas residuales	2	Incremento de la deforestación para habilitación urbana
3	Oferta de servicios de formación online de paga y gratis	3	Ejecución de obras de saneamiento por terceros son de mala calidad
4	Oferta de servicios de implementación de sistemas de gestión	4	Aumento de la ciberdelincuencia
5	Oferta de programas para optimizar y automatizar procesos	5	Inestabilidad política del país



6	Oferta de equipos y sensores para el tratamiento, distribución y recolección de agua potable y aguas residuales	6	Incremento del precio del petróleo y energía
7	Avances tecnológicos en el tratamiento de agua potable	7	
8	Interés de la cooperación internacional de apoyar al sector saneamiento	8	



**FODA - MACROPROCESO OPERACIONAL
INTERNA**

FORTALEZAS

DEBILIDADES



1	Conocimiento y experiencia del personal	1	Débil capacidad en la elaboración de procedimientos
2	Formación continua del personal del EPS.	2	Débil comunicación entre las áreas
3	Compañerismo y buenas relaciones interpersonales	3	No existe una gestión por procesos
4		4	Débil conocimiento en planeación y gestión de tiempo
5		5	Personal desmotivado por baja remuneración
		6	Baja valoración del trabajo que se realiza
		7	Descontento por la discriminación en las capacitaciones
		8	Débil capacidad para el análisis de datos
		9	Débil capacidad para el análisis de riesgos
		10	Limitado conocimiento de efectos del cambio climático



TCAS, 2022

Relacionando las variables de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, se obtiene el siguiente resultado:



	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Foda	Oferta de servicios de formación técnica de la carrera de redes	Variabilidad de época de sequía y precipitaciones pluviales



	Oferta de servicios de formación técnica de la carrera de producción de agua potable y tratamiento de aguas residuales	Incremento de la deforestación para habilitación urbana
	Oferta de servicios de formación online de paga y gratis	Ejecución de obras de saneamiento por terceros son de mala calidad
	Oferta de servicios de implementación de sistemas de gestión	Aumento de la ciberdelincuencia
	Oferta de programas para optimizar y automatizar procesos	Inestabilidad política del país
	Oferta de equipos y sensores para el tratamiento, distribución y recolección de agua potable y aguas residuales	Incremento del precio del petróleo y energía
	Avances tecnológicos en el tratamiento de agua potable	
	Interés de la cooperación internacional de apoyar al sector saneamiento	
FORTALEZAS	Estrategias de Fortalecimiento FO	Estrategias de Fortalecimiento FA
Conocimiento y experiencia del personal	Aprovechar la oferta de servicios para implementar sistemas de gestión integrado	Implementar un cuadro de mando integral basado en analytics para el control de los procesos operacionales
Formación continua del personal del EPS.	Aprovechar las tecnologías 5G y IA para automatizar los procesos operativos	Promover el uso de los datos para mejorar el monitoreo de las fuentes de agua
Compañerismo y buenas relaciones interpersonales	Aprovechar los servicios de formación técnica de la carrera de redes	Desarrollar competencias para implementar medidas de prevención de riesgos operativos
	Aprovechar los servicios de formación técnica de la carrera de producción de agua potable y tratamiento de aguas residuales	
DEBILIDADES	Estrategias de Fortalecimiento DO	Estrategias de Fortalecimiento DA
Débil capacidad en la elaboración de procedimientos	Promover cursos de elaboración de procedimientos	Realizar cursos de ISO 9001, 14001, 45001



Débil comunicación entre las áreas	Promover cursos de inteligencia emocional	Promover la formación de auditores internos en sistemas de gestión
No existe una gestión por procesos	Desarrollar cursos de gestión por procesos	Fomentar las competencias para diseñar planes de gestión de riesgos operativos
Débil conocimiento en planeación y gestión de tiempo	Desarrollar cursos de metodologías ágiles	Hacer uso de analíticos para monitoreo de los sistemas de gestión
Personal desmotivado por baja remuneración	Promover pasantías a EPS para conocer experiencias y buenas practicas	Desarrollar actividades de centramiento y mindfulness
Baja valoración del trabajo que se realiza	Desarrollar cursos mejora continua	Desarrollar competencias para el manejo del estrés
Descontento por la discriminación en las capacitaciones	Integrar en la formación a todo personal contratado y permanente	Desarrollar capacidades para implementar medidas de sostenibilidad
Débil capacidad para el análisis de datos	Desarrollar cursos de análisis de datos y big data	Desarrollar un cuadro de mando integral basado en el big data e IA
Débil capacidad para el análisis de riesgos	Desarrollar cursos de gestión de riesgos	Promover actividades de mejora continua
Limitado conocimiento de efectos del cambio climático	Desarrollar cursos de cambio climático	



Comentarios: la gestión operativa es el *core* del negocio de Emapa San Martín S.A., tiene la oportunidad de liderar incorporando cuatro dimensiones de la sostenibilidad.

En la dimensión económica, las actividades deben garantizar que el producto y/o servicio deben ser viables desde el punto de vista comercial y fiscal, deben generar beneficios y valor para todas las partes interesadas.

En la dimensión social, las actividades deben garantizar que el producto y/o servicio deben cumplir con las normas internacionales y nacionales de trabajo, garantizando el respeto a los derechos humanos, prohibiendo la trata de personas, evitando la discriminación laboral y el trabajo forzoso, y no permitiendo el trabajo infantil. Emapa San Martín S.A. debe promocionar y garantizar la libertad de afiliación y negociación colectiva, así como salvaguardar la salud de todos sus colaboradores.

En la dimensión ambiental, las actividades deben garantizar que el producto y/o servicio producido sea responsable con el medioambiente, deberá tratar todos sus residuos conforme a normas ambientales.



En la dimensión anticorrupción, todas las actividades que se realizan deben garantizar el producto y/o servicio deben ser transparentes, debe garantizar en todas las actividades la lucha contra la corrupción, incluidas la extorsión y el soborno, las negociaciones deben respetar los códigos de conducta y valores éticos.

Es oportunidad para Emapa San Martín S.A. apostar por la profesionalización de la gestión operativa a través de la formación dual de los operadores, así se estaría obteniendo los siguientes beneficios:



- **Reducción de riesgos operativos y costes por disminución de errores** en operación y mantenimiento de sistemas de agua potable y alcantarillado, y la reducción de riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo.



- **Reducción de riesgos y costes de reclutamiento y adaptación de personal** no calificado y ajeno a la cultura organizacional.



- **Aumento de la productividad y calidad de los productos y servicios**, a través de la mejora continua de los procesos se fortalece la política de calidad organizacional.



- **Mayor cantidad de personal cualificado** para asumir mayores responsabilidades funciones y asumir el liderazgo.



- Oportunidad para desarrollar y fortalecer la **capacidad de liderazgo y habilidades blandas** de los monitores, así como mantenerse actualizados en temas conceptuales a través de la transferencia del *know how* y oportunidad de generar redes entre EPS formadoras.



- El fortalecimiento de capacidades es una medida que contribuye a generar **igualdad de oportunidades** para el personal técnico operativo.

De acuerdo con Christensen, Lisa, Gittleson, Jake, Smith, Matt y Stefanski, Heather. (2021)²⁶, en su artículo “*Revivir el arte del aprendizaje para desbloquear el desarrollo continuo de habilidades*”. El aprendizaje puede parecer contradictorio frente a las intensas presiones de tiempo en el lugar de trabajo, pero, con un poco de modernización, puede desbloquear de manera eficiente el desarrollo rápido de capacidades que requiere la fuerza laboral basada en el conocimiento de hoy.

Entonces el reto es como pasamos del actual modelo de aprendizaje a un aprendizaje moderno basado en las relaciones que sea creciente, diversa y dispersa, porque los roles evolucionan rápidamente, los equipos se vuelven más dispersos y diversos, y las

²⁶ Christensen, Lisa, Gittleson, Jake, Smith, Matt y Stefanski, Heather. (2021). Revivir el arte del aprendizaje para desbloquear el desarrollo continuo de habilidades. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reviving-the-art-of-apprenticeship-to-unlock-continuous-skill-development>

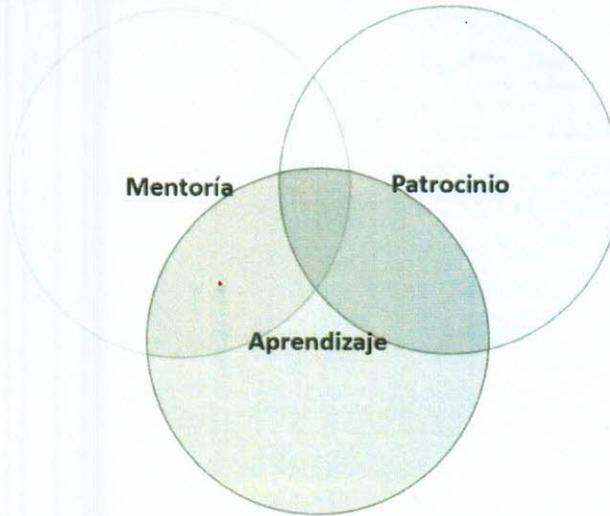


necesidades de aprendizaje siguen siendo diferentes entre los empleados, necesitamos que el aprendiz obtenga conocimientos prácticos del coach para desarrollar sus habilidades y actuar con mayor independencia, entonces el nuevo modelo de aprendizaje debe distribuir las habilidades y responsabilidades del aprendizaje en toda la organización.

Si bien los roles de tutoría y patrocinio suelen estar a cargo de colegas más senior, el aprendizaje se distribuye en toda la organización



Consejeros de confianza que brindan orientación y apoyo en una variedad de temas profesionales, incluida la progresión profesional



Los líderes senior crean oportunidades para permitir el éxito de los colegas junior y los ayudan a navegar transiciones importantes



McKinsey & Company

Cualquier colega con experiencia en el dominio está facultado para enseñar habilidades clave, modelar comportamientos y transferir habilidades.



De acuerdo con el modelo, el gerente hace dos cosas: 1) intencionalmente trata de desarrollar las habilidades del empleado con miras a que el empleado logre la capacidad de trabajar de forma independiente y 2) modelar su forma de pensar; lo crítico de este enfoque es que el gerente no le está diciendo a su empleado qué hacer, sino trabajar codo a codo con el empleado y modelar cómo el gerente mismo aborda este tipo de trabajo.



Existirán respuestas variadas pero la más común será "me encantaría, pero ¿dónde encontraré el tiempo?", las presiones de tiempo frente a la creciente responsabilidad de los gerentes (jefes) son preocupaciones válidas, pero es importante tener en cuenta dos cosas: 1) Es probable que el Jefe asumiera el trabajo, simplemente esta es una sugerencia de hacer diferente ese trabajo, hacer el trabajo con el espíritu de enseñar y ayudar a un colega a crecer, 2) El aprendizaje desarrolla habilidades en los demás y aumenta la capacidad de un gerente para delegar el trabajo, crea confianza para obtener mejores resultados.



Las organizaciones pueden tomar cuatro pasos para introducir el aprendizaje como una poderosa herramienta de desarrollo de habilidades y comenzar a remodelar la cultura en torno a la idea del aprendizaje continuo:





1. Crear una clara expectativa organizativa tanto para el aprendizaje como para la enseñanza.

“Un modelo de aprendizaje distribuido comienza con la creencia de que todos comparten dos obligaciones: la responsabilidad de aprender y la responsabilidad de enseñar”.

La responsabilidad personal de apropiarse de su desarrollo y aumentar sus habilidades facilita el camino para introducir el modelo de aprendizaje, este **aprendizaje intencional hace que sus empleados se preparen para actuar como aprendices**, adoptando una mentalidad y habilidad para aprender en diversos contextos, buscan y actúan de manera efectiva respondiendo a los comentarios, reflexionan sobre su progreso y ponen en práctica los conocimientos adquiridos.



De otro lado, **crear una cultura de maestros empieza con romper el paradigma** de que las habilidades de dominio están vinculadas a la titularidad o la antigüedad. El maestro no tiene que ser el líder directo del equipo, el líder principal o el cuerpo docente experto. Los maestros pueden ser cualquier persona en una organización, incluso compañeros o colegas jóvenes que poseen una habilidad que otros necesitan desarrollar.



Algunas recomendaciones para crear una expectativa de que todos seas aprendices y maestros son:



- Posicionar visiblemente a **un jefe o líder que valore el aprendizaje y la enseñanza**. Este líder al invertir de forma tangible y visible en su propio aprendizaje de forma transparente demuestra sus vulnerabilidades y crea un entorno psicológico seguro que valora el progreso por encima de la perfección, además, permite a otros empleados invertir su tiempo en comportamientos de aprendizaje y comienza a establecer la expectativa de cómo deben actuar los líderes.



- Poner al **aprendiz en el centro de la estrategia de desarrollo humano**. La organización debe crear entornos y ecosistemas tecnológicos que empoderen a las personas para desarrollar las habilidades que necesitan y que les interesan.



- **Crear incentivos para alentar a las personas a enseñar y aprender**. Los empleados deben saber que sus habilidades y experiencia son valiosas para la organización, pero las semillas de una cultura de aprendizaje se plantan firmemente solo cuando también saben que se espera, se valora y se recompensa desarrollar una experiencia similar en otros.



2. Desarrollar habilidades de aprendizaje en cada empleado.

No todo el mundo posee la capacidad innata para enseñar, ni todo el mundo será capaz naturalmente de modelar su pensamiento al nivel de grano fino necesario para un



aprendizaje efectivo. Eso significa que el líder debe desarrollar o activar esas habilidades críticas en cada empleado.

Se empieza con identificar las habilidades del aprendiz, líneas arriba se mencionó las acciones del gerente respecto a:

- modelar cómo abordar el trabajo en lugar de dar instrucciones prescriptivas a seguir
- dar al aprendiz tareas manejables para completar individualmente y contribuir con un esfuerzo real al proyecto
- proporcionar muestras (conocidas como "andamios") como soportes y enmarcar cómo usar esos recursos
- hacer preguntas al aprendiz, brindando una oportunidad para que los alumnos articulen su pensamiento y enfoque de la tarea
- ofrecer entrenamiento y retroalimentación a medida que el aprendiz trabaja
- evaluar el progreso del aprendiz hacia la independencia y decidir cómo agregar nuevas habilidades, alcance y complejidad al trabajo del aprendiz a lo largo del tiempo



También es posible imaginar las habilidades que los aprendices pueden emplear:

- observar activamente el trabajo del experto y tratar de entenderlo y modelarlo verdaderamente
- realizar tareas del mundo real e iterar sobre ellas en respuesta a la retroalimentación
- aprovechando los materiales de apoyo en su trabajo
- avanzar constantemente y tomar medidas, incluso cuando el camino a seguir parece poco claro
- Articular ideas y fundamentos, para que el experto pueda ver cómo el alumno está interiorizando la instrucción.
- ser transparente cuando se necesita más ayuda, orientación y apoyo y brindar retroalimentación al experto cuando los desafíos o las instrucciones no tienen sentido
- presionándose para asumir más responsabilidades y actuar con mayor independencia



3. Identificar las habilidades que los individuos necesitan desarrollar.

El aprendizaje no es ni entrenamiento general ni retroalimentación, es un esfuerzo enfocado destinado a desarrollar habilidades específicas intencionalmente, es un esfuerzo por **aprender, pensar y actuar** como lo hace un experto. A medida que los aprendices se vuelvan cada vez más hábiles, funcionarán con más independencia, hasta que ya no se necesite el apoyo y la dirección de un experto.





Los expertos y los aprendices deben centrarse en desarrollar aquellas habilidades que son más importantes para la estrategia de una organización, por ello, es importante alinear los objetivos organizacionales al desarrollo de las habilidades que la organización necesita.



El primer paso crítico aquí es realizar un diagnóstico estratégico y holístico de qué habilidades se requerirán para generar valor en la organización, se hace esto para trazar una línea clara entre la estrategia de creación de valor de la empresa y las capacidades específicas requeridas para cumplirla. Es importante comparar la oferta de cada habilidad con las necesidades estratégicas y traducir la visión estratégica en una guía más tangible para las personas.

4. Sea amplio e inclusivo acerca de quién puede ser aprendiz.



La tutoría y el patrocinio pueden tener una jerarquía natural, pero la persona adecuada **con quien aprender es la persona que posee las habilidades que necesita desarrollar**. En algunos casos, puede ser su gerente, pero a menudo puede ser un compañero o un colega junior con más experiencia en el campo. Las oportunidades de aprendizaje son más amplias que la jerarquía.



El contexto nos indica que cualquiera puede aprender de cualquier otra persona, un gerente de comercial puede convertirse en aprendiz de un especialista en Inteligencia Artificial (IA), excede los límites de los organigramas y estructuras de equipo. **Introducir el aprendizaje moderno en una organización significa dar a todos en una organización la oportunidad para aprender de otros**, de acuerdo con la complejidad las personas van a tener varias relaciones de aprendizaje, por ello, es clave identificar a los expertos y brindar transparencia para que las personas puedan encontrarse entre sí. Otra manera es alentar y recompensar a los empleados por obtener credenciales que muestren su experiencia y expertis en áreas particulares, las organizaciones deben considerar probar métodos más sofisticados de validación de habilidades.



El aprendizaje formal siempre desempeñará un papel fundamental en la configuración de las habilidades de la fuerza laboral, la creación de una cultura de aprendizaje desbloquea el aprendizaje en el punto donde se realiza el trabajo. El aprendizaje debe servir de tejido en red que une a una organización.



6.4 Resultados de las encuestas



Se realizó 8 encuestas a cada uno de los participantes de los 4 talleres de diagnóstico Pestel y FODA realizado con cada macroproceso, resultando en una mirada global lo siguiente:

- **Tema: Estado psicoemocional**, a la pregunta **1 ¿Tienen poco interés y alegría por hacer las cosas?** los cuatro macroprocesos respondieron afirmativamente de la



siguiente manera 40% que si de los macroprocesos gerencial, administrativo, comercial y operativo, es evidente el impacto de la pandemia del COVID-19 y que esta la fecha sigue pasando factura, ya sea por el aislamiento social, la pérdida de familiares o amigos, o haber tenido la enfermedad; sobre la pregunta **2. ¿Si tienen la sensación de estar decaídos, deprimidos?**, respondieron de manera afirmativa un 35% del personal del macroproceso gerencial, 40% del macroproceso comercial, 66% del macroproceso administrativo, y un 20% del macroproceso operativo; a la pregunta **3 ¿Si tenían problemas para dormir?**, respondieron afirmativamente un 40% del macroproceso gerencial, un 60% de los procesos comercial y operativo, y 67% de macroproceso administrativo; respecto a la pregunta **4. ¿Si tienen sensación de cansancio o poca energía?** Respondieron afirmativamente el 60% de los participantes de los macroprocesos gerencial, comercial y operativo, y un 89% del macroproceso administrativo; a la **pregunta 7. ¿Tiene problemas para concentrarse?**, respondieron afirmativamente los participantes de los cuatro macroprocesos en la siguiente proporción: 35% del macroproceso gerencial, 44% del macroproceso administrativo, y 40% de los macroprocesos comercial y operativo. Como se evidencia hay una secuela emocional que debe ser atendida, ya que esta situación repercute en el rendimiento laboral (Anexo 1).

Tema: Relación con el sector y capacitación en la EPS, a la pregunta **1. ¿Trabaja Ud. en el sector saneamiento por?** en el macroproceso gerencial respondieron que el 75% de los participantes están trabajando en la EPS porque se presentó la oportunidad, el 20% porque siempre quiso trabajar en el sector saneamiento y un 5% nunca pensó trabajar en el sector saneamiento; en el macroproceso administrativo el 89% respondió que trabaja porque se presentó la oportunidad y un 11% porque siempre quiso trabajar en el sector, en el macroproceso comercial el 80% menciona que trabaja en la EPS porque se presentó la oportunidad y un 20% que nunca pensó trabajar en el sector saneamiento; en el macroproceso operativo respondieron que 80% trabaja en la EPS porque se presentó la oportunidad y 20% que siempre quiso trabajar en el sector saneamiento. En conclusión, podemos mencionar que casi un 90% de los participantes trabaja en la EPS porque se presentó la oportunidad y tienen la necesidad de trabajar, esta situación puede generar desequilibrios entre los intereses del trabajador y la organización, así como existir un posible conflicto de intereses en cuanto a los valores personales y organizacionales; a la pregunta **2. ¿Recibió capacitación especializada para su puesto de trabajo?** Y pregunta **3. ¿Cuántas horas duro la capacitación?** en el macroproceso gerencial el 45% dice haber recibido capacitación de ellos el 35% dice ser mayor a 24 horas; en el macroproceso administrativo el 56% respondió que recibió capacitación, y de ellos mencionan que el 33% fue mayor a 24 horas, en el macroproceso comercial el 100% de los participantes mencionan haber recibido



capacitación, de ellos el 40% indican que fue mayor a 24 horas; en el macroproceso operativo el 80% menciona haber recibido capacitación de ellos el 20% indica que fue mayor a 24 horas; a la pregunta **4. ¿Pone en practica Ud. lo aprendido?** Y pregunta **5. ¿Cómo califica Ud. las capacitaciones recibidas de la EPS?**, respondieron afirmativamente a la pregunta que ponen en práctica entre 50% a 60% de lo aprendido en las capacitaciones, siendo el 80% de los macroprocesos gerencial, comercial y operativo, en el macroproceso administrativo son el 77% los que si aplican, sobre la calidad de la capacitación lo consideran buena un 45% del proceso gerencial, 56% en el macroproceso administrativo, 40% en el macroproceso comercial y un 80% en el macroproceso operativo; a la pregunta **6. ¿Considera Ud. que las capacitaciones recibidas contribuyen a mejorar la calidad y rendimiento de la EPS?**, el macroproceso gerencial respondió que si en un 95%, un 90% en el macroproceso administrativo y los otros macroprocesos comercial y operacional que si en un 100%. (Anexo 1).

- **Tema la autoeficacia**, entendiéndose la autoeficacia como “la creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados logros”, se observa que existe una tendencia creciente de creer en sus capacidades para alcanzar sus metas y objetivos personales, así los resultados en promedio son del 40 a 85% para el macroproceso gerencial, 70 al 90% para el macroproceso administrativo, 60 al 90% para el macroproceso comercial y 60 al 90% en el macroproceso operativo. (Anexo 1).

- **Tema clima laboral**, a la pregunta **1. ¿Se te ha informado de los objetivos principales de la EPS?**, en el macroproceso respondieron de la siguiente manera 5% que nunca, un 48% que se les informo algunas veces, un 29% que se les informa de manera frecuente y un 19% que siempre se les informa; el macroproceso administrativo responde el 50% que algunas veces se les informa, un 37% que frecuentemente se les informa y un 12% que siempre se les informa, el macroproceso comercial respondió que el 20% algunas veces reciben información, otro 20% que frecuentemente les informan y un 60% que siempre les informan; el macroproceso operativo por su parte respondió que un 20% nunca les informan, 40% algunas veces reciben información y otro 40% que frecuentemente les informan. Evidentemente, acá se demuestra que hay un problema de comunicación interna y más tratándose de un tema vital para la organización; sobre la pregunta **2. ¿Conoces cuales son los objetivos de desempeño de tu trabajo?** y pregunta **3. ¿Consideras que tus objetivos son realizables?**, en el macroproceso gerencial respondieron de la siguiente manera un 5% que no conoce sus objetivos, 14% que conoce algo, 29% que conoce bastante y 52% que si conoce sus objetivos de desempeño, sobre la factibilidad de los objetivos respondieron un 28% que es poco factible, 38% que es bastante factible y 33% que si



es factible de realizarse; en el macroproceso administrativo un 12% menciona conocer algo, un 38% conocer bastante y un 50% que si conocen, sobre la factibilidad el 38% menciona que es poco factible, el 37% que es bastante factible y un 25% que es totalmente factible de realizarse, el macroproceso comercial en un 20% dicen conocer algo de sus objetivos de desempeño, 20% indica que conoce bastante y 60% conoce sus objetivos de desempeño, también indican que un 20% son factibles de realizarse, un 60% bastante factibles y un 20% totalmente factibles de realizarse; el macroproceso operativo por su parte indica que un 40% conocer algo de sus objetivos de desempeño, 20% conoce bastante y 40% conoce totalmente su objetivos, respecto a la factibilidad de los objetivos, 40% indica que son poco factibles, 20% bastante factibles y 40% totalmente factibles de alcanzar; sobre la pregunta 5. **¿Sientes que tu trabajo es reconocido por tu jefe?** Y pregunta 6. **¿Consideras adecuada la actitud de tu jefe respecto a los méritos de los miembros del equipo?**, en el macroproceso gerencial respondieron de la siguiente manera: 10% Nunca fueron reconocidos, 38% alguna vez, 24% son frecuentemente reconocidos y 29% siempre son reconocidos; sobre la actitud del jefe 5% considera que no es adecuada, 38% algunas veces es adecuada, 24% que frecuentemente es adecuada y 33% siempre es adecuada la actitud del jefe; en el macroproceso administrativo respondieron un 12% que algunas veces son reconocidos, 63% que son frecuentemente reconocidos y un 25% que siempre son reconocidos, respecto a la actitud del jefe indican un 38% que algunas veces es adecuada, 50% que frecuentemente es adecuada y un 13% que siempre es la adecuada, en el macroproceso comercial por su parte respondió que un 40% algunas veces es reconocido por el jefe y el 60% que siempre es reconocido; sobre la actitud, 40% considera que el jefe tiene buena actitud y 60% que siempre tiene buena actitud; el macroproceso operativo indica que 80% algunas veces es reconocido por el jefe y un 20% que frecuentemente, sobre la actitud del jefe, indican el 20% que el jefe no tiene una actitud adecuada con el equipo, y 80% que algunas veces el jefe tiene una actitud adecuada. Evidentemente, existe un grado de insatisfacción por la falta de reconocimiento al trabajo por parte del jefe; pregunta 27. **¿Consideras estimulante tu trabajo?**, en el macroproceso gerencial indicaron de la siguiente manera: 10% que no, 34% que es algo estimulante, 29% que es bastante estimulante y 43% que es totalmente estimulante; el macroproceso administrativo respondió un 38% que algunas veces es estimulante, 37% que frecuentemente es estimulante y un 25% que siempre es estimulante, en el macroproceso comercial respondieron el 100% que si es totalmente estimulante; el macroproceso operativo indica que 20% son algo estimulantes, 40% bastante estimulantes y 40% totalmente estimulantes; sobre las preguntas 28. **¿La relación con tu jefe te motiva?** Y pregunta 29 **¿La relación con tus compañeros te motiva?**, en el macroproceso gerencial indicaron que un 5% no



les motiva la relación con su jefe, 24% que algunas veces les motiva, 33% que les motiva bastante, 43% que siempre les motiva, respecto a los compañeros 14% indica que algunas veces les motiva, 33% les motiva bastante y 57% siempre les motiva; en el macroproceso administrativo respondieron un 38% que algunas veces le motiva la relación con el jefe, un 50% que frecuentemente y 13% que siempre les motiva la relación con el jefe, respecto a los compañeros, respondieron un 38% que algunas veces les motiva, un 37% frecuentemente les motiva y un 25% que siempre les motiva, en el macroproceso comercial respondieron que el 100% siempre les motiva la relación con el jefe y con sus compañeros, en el macroproceso operativo la relación con el jefe al 33% les motiva algunas veces y 67% que frecuentemente les motiva, respecto a los compañeros el 10% indica que algunas veces les motiva, 80% frecuentemente les motiva y 10% siempre les motiva. En conclusión, podemos mencionar que hay una tendencia favorable a un buen clima laboral en los macroprocesos administrativo y comercial, y en menor grado a nivel de los macroprocesos gerencial y operativo. (Anexo 1).



Tema actitud positiva se requiere mantener la sensatez, no dejar de fortalecerla y siempre bajo el control de la lógica, así lo considera el 85% de macroproceso operacional, 75% del macroproceso administrativo, un 80% del macroproceso comercial, y 65% de gerencial; mientras el 15% del macroproceso administrativo, 30% de gerencial, y 20% de comercial es superlativa, es decir es una actitud positiva carente de equilibrio entre el sentido de prudencia y la reflexión. (Anexo 1).



Tema inteligencia emocional, recomienda trabajar en cultivar la dimensión espiritual, el autoconocimiento, el control emocional, la gestión de las emociones, la empatía, la mejora de la comunicación, los resultados de la prueba indican la necesidad de apoyar a las personas a desarrollarlas en los cuatro macroprocesos. (Anexo 1).



Tema trabajo en equipo, los resultados de la encuesta indican la necesidad de trabajar en desarrollar las competencias para el trabajo en equipo, para que todos trabajen bajo un objetivo común, las mismas condiciones de la estructura organizacional no permiten la implementación del trabajo en equipo, por ello con la propuesta de gestión por procesos se espera que existan las condiciones de estructura para establecer claramente los roles y funciones de cada integrante de un proceso, se establezcan las medidas y control del proceso y tenga la oportunidad de desarrollar sus competencias de liderazgo. (Anexo 1). De acuerdo con Randstad (2022)²⁷, el trabajo en equipo crea una mayor motivación, lo que implica un compromiso y comunicación durante el proceso; aumenta y estimula la creatividad porque utilizamos herramientas diferentes a



²⁷ <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>



cuando trabajamos de forma individual; disminuye los niveles de estrés porque en el trabajo en equipo es más fácil identificar los problemas y resolverlo.

Tema evaluación del desempeño a la pregunta **1. ¿Mi jefe y yo coincidimos en la calidad de mi desempeño?**, en el macroproceso gerencial respondieron un 20% que están en desacuerdo, 45% que no están de acuerdo, pero tampoco en desacuerdo, un 30% están de acuerdo y 5% totalmente de acuerdo, en el macroproceso administrativo indicaron que 20% que no están de acuerdo pero tampoco en desacuerdo y un 80% que si están de acuerdo, en el macroproceso comercial indicaron un 60% que están de acuerdo y 40% totalmente de acuerdo, en el macroproceso administrativo respondieron 80% que no están de acuerdo pero tampoco en desacuerdo y un 20% que si están de acuerdo; a la pregunta **2. ¿Creo que tengo la capacitación adecuada para desempeñar las actividades de mi trabajo actual?** Y pregunta **9. ¿Podría hacer un trabajo mucho mejor si tuviera más capacitación?**, en el macroproceso gerencial respondieron de la siguiente manera: 10% que aún no tiene los conocimientos necesarios para el puesto actual, 15% aún se sienten indecisos si los tiene o no, 30% menciona que casi si los tiene y 50% que, si los tiene, respondieron a la pregunta 9 de la siguiente manera: 5% están indecisos si necesitan o no, 40% indican que si necesitan de alguna manera y 55% que si realmente necesitan capacitación, en el macroproceso administrativo respondieron de la siguiente manera: 10% que aún no tiene los conocimientos necesarios para el puesto actual, 20% aún se sienten indecisos si los tiene o no, 50% menciona que casi si los tiene y 20% que si tienen las competencias, la respuesta a la pregunta 9 es de la siguiente manera: 10% están indecisos si necesitan o no, 50% indican que si necesitan de alguna manera y 40% que si realmente necesitan capacitación, en el macroproceso comercial respondieron de la siguiente manera: 40% menciona que casi si tiene las competencias y 60% que si tienen las competencias, la respuesta a la pregunta 9 es de la siguiente manera: 20% que no necesitan capacitación, 20% indican que si necesitan de alguna manera capacitación y 60% que si realmente necesitan capacitación, en el macroproceso operativo respondieron de la siguiente manera: 20% menciona que tienen pocas competencias, 20% está indeciso si los tiene o no, 40% que tienen varias competencias y 20% que si tiene las competencias para el cargo, la respuesta a la pregunta 9 es de la siguiente manera: 15% que no necesitan ninguna capacitación, 15% indican que si necesitan alguna capacitación, 40% está indeciso de cuanto capacitación necesita y 15% que si necesita bastante capacitación y 15% que si realmente necesita capacitación. Se observa que hay problemas de percepción sobre la calidad del desempeño, y las habilidades actuales no bastan para alcanzar las metas y objetivos; se requiere mayor asignación de recursos para el fortalecimiento de capacidades; se requiere reubicar a las personas para aprovechar sus potencialidades y aquellas que no las tienen deben desarrollarlas;



es evidente que hay problemas de comunicación interna, esto podría mejorarse con una mayor participación activa de los colaboradores; la distribución de los incentivos no es equitativa en algunos procesos. (Anexo 1).

6.5 Resultados del análisis de los principales documentos de gestión

Un análisis breve de los documentos de gestión de Emapa San Martín S.A.²⁸, nos indica que a nivel de la organización lograron mejoras sustanciales, los indicadores de las siete áreas de desempeño como el acceso a los servicios, calidad de los servicios, sostenibilidad financiera, gobernabilidad y gobernanza, sostenibilidad ambiental, gestión del riesgo de desastres y la gestión de atención a usuarios, alcanzan resultados positivos, por ello, Emapa San Martín S.A. ocupa séptimo lugar en el benchmarking de empresas mediadas de saneamiento a nivel nacional realizado por la Sunass (2022)²⁹.



Emapa San Martín S.A., a pesar de la pandemia obtuvo resultados satisfactorios en cobertura de agua potable y alcantarillado, continuidad, presión, densidad de reclamos, micro medición, agua no facturada, costo de energía, volumen facturado, entre otros aspectos.



En el aspecto operativo la continuidad del servicio de agua potable no sufrió un incremento y se mantiene en 15.11 horas, la cobertura de agua potable está en 94.67% y la de alcantarillado en 82.15%, se logró incrementar la presión del servicio alcanzando un valor promedio de 18.76 m.c.a., se incrementó al densidad de rotura a 3.08 roturas/km así como la densidad de atoros a 3.16 atoros /km y por ende la densidad e reclamos alcanzo los 156 reclamos/1000 conexiones, la relación de trabajo está en 73.94%, las acciones de prevención y mitigación para a seguridad del abastecimiento de agua alcanzo un valor de 1.52%, la micro medición está en un valor de 76.13%.



La encuesta de satisfacción del cliente, realizada en el 2021 indica que hay una aceptación del público de 49.7%, mientras que los resultados de la encuesta de clima laboral del 2021 indica que el 77.6% de los trabajadores están satisfechos.



En el POI 2022, se indica algunas debilidades y amenazas más frecuentes como son:

Debilidades

- Remuneraciones desfasadas que influyen negativamente en el clima laboral y la fuga de talento de la EPS.
- Personal contratado inestable por la baja remuneración afecta la productividad de las Oficinas.



²⁸ Memoria anual 2020

²⁹ <https://www.sunass.gob.pe/wp-content/uploads/2022/08/BENCHMARKING-REGULATORIO-DE-LAS-EPS-2022-DATOS-2021-F.pdf>



- Débil conocimiento sobre formulación y monitoreo del Plan Maestro Optimizado (Estudio Tarifario), así como de fijación de indicadores de gestión.
- El Sistema Integrado de Gestión Presupuestal y Financiero (SI-GPF) aún en proceso de implementación no permite sistematización de información presupuestal.
- Inadecuado ambiente de trabajo (ambientes reducidos, inadecuada distribución) afecta la productividad del Personal de las Oficinas.
- Demora en la presentación de indicadores a entes reguladores como consecuencia de la falta de entrega de información de las áreas usuarias involucradas en el proceso
- Imagen negativa de la EPS con los usuarios por percepción de reacción lenta ante los reclamos de los usuarios y atención deficiente



Amenazas

- El clima y los cortes de agua debido a las lluvias o crecidas de río.
- Crecimiento desordenado de la población.
- Redes de agua potable y alcantarillado con antigüedad mayor a 30 años u obras de mejoramiento vial que realizan las municipalidades generan fugas, roturas de redes de agua potable y atoros en redes de alcantarillado.
- El porcentaje de clandestinos se incrementó durante la pandemia.
- Información distorsionada a través de los medios de comunicación generada por personas con intereses políticos que emiten información imprecisa y no objetiva hacia los usuarios



Respecto a la ejecución del plan de capacitación anterior podemos mencionar que mientras se estaba con el apoyo de la cooperación alemana al desarrollo, implementada por la GIZ se tenía avance de su inversión y ejecución por encima del 90%, con la pandemia del COVID-19 se dejó de lado el plan de capacitación (PFC) orientándose a capacitaciones por parte del OTASS y la propia EPS en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo a fin de dar soluciones a los problemas inmediatos y de corto plazo.



Es importante mencionar que el actual plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos busca crear competencias para el trabajador del futuro y cerrar las actuales brechas, a fin de ir creando resiliencia, flexibilidad y adaptabilidad a los entornos de alta complejidad y de incertidumbre que se van presentando.

7 Objetivos del Plan de Capacitación



El Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos de Emapa San Martín S.A. 2022 a 2026, es un instrumento de gestión que contribuye a mejorar la calidad de vida de la población, a través de la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario.

7.1 Objetivos Generales



- Establecer las bases del aprendizaje organizacional hacia el desarrollo sostenible.
- Fortalecer las competencias del personal de Emapa San Martín S.A. para mejorar su rendimiento y gestionar el cambio basado en un sistema de gestión integral con un enfoque de procesos, gestión de riesgos, cumplimiento y antisoborno.
- Implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de las competencias y el desarrollo de las personas, para afectar positivamente a los resultados relacionados con la conformidad de los productos y servicios y las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes.
- Fortalecer las competencias para la transformación digital de Emapa San Martín S.A.



7.2 Objetivos Específicos



- Desarrollar habilidades para implementar el sistema de gestión ISO 9001, 14001, 45001, 37001 y 37301 con la finalidad de desarrollar capacidad y cultura de resiliencia, innovación y flexibilidad organizacional.

- Actualizar y ampliar las competencias digitales y conocimientos requeridos en las áreas especializadas de actividad.



- Desarrollar el pensamiento crítico para comprender las relaciones causa-efecto entre: por qué una organización hace algo, cómo lo hace y qué logra con sus acciones.

- Mejorar la habilidad para identificar y responder de forma ágil, eficaz y eficiente a las oportunidades y amenazas que existen en el ecosistema de Emapa San Martín S.A.



- Mejorar la comunicación interna y externa a fin de ser un agente de cambio que promueva la inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la región.

8 Metas, Estrategias e Indicadores

8.1 Metas



La meta del plan de capacitación de Emapa San Martín S.A. 2022 a 2026 es la capacitación del 100% de gerentes, subgerentes, jefes de departamento, jefes de oficina, y personal operativo.

Tiene como meta implícita que los colaboradores de Emapa San Martín S.A. logren ser personas competentes, comprometidas, empoderadas, proactivas, motivadas y éticas, para cumplir con sus tareas y encargos.

8.2 Estrategias

Las estrategias para la implementación del plan de capacitación son:





- Realización de cursos virtuales
- Realización de pasantías
- Participación del programa de formación dual sistema híbrido presencial y virtual
- formación de grupos de estudio de un máximo de 30 participantes para los cursos online
- Se realizará cursos online para cada proceso



Las estrategias de monitoreo y evaluación del plan de capacitación deberán evidenciarse mediante:



- La evaluación que evidencie la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el trabajo cotidiano, esto deberá realizarse como parte de la evaluación del desempeño
- Demostrar el cumplimiento de las tareas asignadas en el curso
- Presentar planes de mejora de procesos (actualización de procedimientos, propuestas de mejora, etc.)

8.3 Indicadores



Para evidenciar el cumplimiento de implementación y monitoreo del plan de capacitación de Emapa San Martín S.A. 2022 a 2026, se debe responder a los siguientes indicadores:

Indicador de Ejecución Presupuestal (1)

$$\% IEP_i = A/B \times 100$$

Donde:

% IEP_i: Porcentaje de presupuesto ejecutado en el año i

A: Total de presupuesto ejecutado en capacitación en el año i

B: Total de presupuesto programado en capacitación en el año i



Indicador de inversión per cápita en capacitación (2)

$$IIP_i = A/C$$

Donde:

IIP_i: Inversión per cápita en capacitación en el año i

A: Total de presupuesto ejecutado en capacitación en el año i

C: Total de trabajadores en el año i



Indicador de ejecución de actividades de capacitación (3)



$$\% IEA_i = D/E \times 100$$

Donde:

$\% IEA_i$ = Porcentaje de actividades ejecutadas

D: Total de actividades de capacitación ejecutadas en el año i

E: Total de actividades de capacitación programados en el año i

Indicador de alcance de la capacitación (4)



$$\% IAC_i = F/G \times 100$$

Donde:

$\% IAC_i$ = Porcentaje de alcance de la capacitación en el año i

F: Total de trabajadores que recibieron capacitación en el año i

G: Total de trabajadores de la EPS en el año i



Indicador de participación de mujeres en la capacitación (5)



$$\% IPM_i = H/I \times 100$$

Donde:

$\% IPM_i$ = Porcentaje de participación femenina en la capacitación en el año i

H: Total de trabajadoras que recibieron capacitación en el año i

I: Total de trabajadoras de la EPS en el año i



Indicador de participación de adultos menores de 30 en la capacitación (6)



$$\% IPAM_i = J/K \times 100$$

Donde:

$\% IPAM_i$ = Porcentaje de participación de adultos menores de 30 en la capacitación en el año i

J: Total de trabajadores menores de 30 que recibieron capacitación en el año i

K: Total de trabajadores menores de 30 de la EPS en el año i



Índice global de cumplimiento (IGC)

$$\% IGC_i = \frac{\text{Valor indicador (1)} + \text{valor indicador (2)} + \dots + \text{valor indicador (6)}}{6} \times 100$$

9 Tipos, Modalidades, y Niveles de Capacitación

9.1 Tipos de Capacitación

De acuerdo con Servir (2021)³⁰, existen los diferentes tipos de capacitación:



Formación laboral

Su finalidad es cerrar brechas de conocimientos o competencias en el corto plazo. No brindan un grado académico ni título profesional.



Formación Profesional

Su finalidad es desarrollar conocimientos y competencias en el mediano plazo. Brindan un grado académico o título profesional superior al bachiller.

9.2 Modalidades de Capacitación

Las modalidades para impartir la capacitación laboral deben ajustarse al contexto actual, por ello se ha previsto lo siguiente (ESAN, 2016)³¹:



Capacitación online o e-learning

Se caracterizan por emplear las tecnologías de la información y comunicación (TIC), en especial internet. A través de una PC, una laptop, una Tablet e incluso un smartphone. Es posible conectarse en línea con los instructores y recibir las clases, intervenir en clase, rendir exámenes, entregar trabajos, etc.



La asincronía es su principal característica, así un participante puede acceder al aula virtual de acuerdo con su disponibilidad de tiempo y horario. Se trata de una formación personalizada, en la cual cada uno avanza a su propio ritmo. Esto es ventajoso cuando se ha definido una necesidad de capacitación individual.



También se pueden realizar capacitaciones virtuales grupales, donde los participantes deben respetar los acuerdos del grupo y capacitador para que todos avancen en forma simultánea y participen en los trabajos en equipo.



Capacitación presencial

Es la capacitación tradicional, donde los participantes y el capacitador acuden y se encuentran en un ambiente especialmente acondicionado para desarrollar las clases. Estas se realizan y cuentan con intervenciones de los participantes, produciéndose debates, exposiciones, comentarios verbales que enriquecen el tema tratado in situ.



³⁰ Servir. (2021). Tipos de Capacitación. <https://www.servir.gob.pe/desarrollo-de-capacidades/plan-de-desarrollo-de-las-personas/gdc/que-es-gdc/tipos-de-acciones-de-capacitacion/>

³¹ ESAN. (2016). Las modalidades de capacitación. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/las-modalidades-de-capacitacion/>



En la capacitación presencial se puede dar una retroalimentación más dinámica, pues los participantes pueden tratar en simultáneo un tema específico y recibir rápidamente los aportes de los otros participantes incluyendo del tutor.

Capacitación mixta o blended learning

Es la capacitación de los diversos componentes antes señalados, de acuerdo con el contexto aquello que no es posible desarrollar mediante clases virtuales se desarrolla de manera presencial.

Servir (2021), menciona diversos tipos de acciones formativas, pudiendo estas ser presenciales o virtuales:



Taller

Es una estrategia de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo de una tarea, a partir de la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos por parte de los participantes, de manera individual o grupal. Estos deben aportar para resolver problemas concretos y proponer soluciones.



Curso

Estrategia de enseñanza-aprendizaje que comprende una secuencia de sesiones articuladas y orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje previstos.



Pasantía

Actividad práctica de carácter académico, de investigación o profesional que realiza un trabajador en otra organización pública o privada, en el país o en el extranjero, cuyo objeto es adquirir experiencia y/o profundizar los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones.



Conferencia

Actividad académica de naturaleza técnica o científica que tienen como propósito difundir y transmitir conocimientos actualizados y organizados previamente a manera de exposiciones, que buscan solucionar o aclarar problemas de interés común sobre una materia específica.



9.3 Niveles de Capacitación

Los niveles de capacitación pueden ser básico, intermedio o avanzado y pueden darse en cualquiera de los tipos y modalidades de capacitación presentados.

Así, por ejemplo, para el desarrollo de las capacidades y habilidades digitales se considera un nivel básico, intermedio y avanzado.





Para el tema de los sistemas de gestión de igual manera se considera iniciar con un nivel básico, luego un nivel intermedio y avanzado, para aplicar las técnicas, metodologías y herramientas de auditorías internas, auditorías remotas entre otras.

Para desarrollar los *soft skills* o habilidades blandas se iniciará con un nivel básico hasta llegar al intermedio.



En el caso de la formación dual, que es un sistema *blended learning* los participantes alcanzarán un título profesional técnico.

Referente al desarrollo de competencias para el uso del *big data* y análisis de datos se establece un nivel básico para los auxiliares administrativos y un nivel básico a intermedio para los jefes y gerentes.



Referente a las competencias ágiles también se considera un nivel básico, luego el nivel avanzado.

10 Acciones para Desarrollar



Las acciones para desarrollar son el resultado de las relaciones de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en una oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza y cómo anticipar al efecto de la amenaza y prevenir el efecto de la debilidad.

10.1 Temas de Capacitación

Los temas de capacitación son el resultado de identificar los riesgos y oportunidades en el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación y que busca contribuir al cierre de brechas actuales, pero también a construir futuras competencias para los profesionales y técnicos basadas en:



a) Las tendencias políticas, económicos, sociales, ambientales, tecnológicos y legales (Análisis Pestel);



b) La misión, la visión, los valores y la cultura organizacional;

c) Los resultados del análisis FODA;

d) Los resultados de la encuesta de habilidades blandas e inteligencia emocional

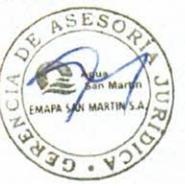
e) Los cambios en los requisitos legales y reglamentarios;



f) Los cambios en las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Así los temas de capacitación que están orientados a desarrollar son:

Cursos y modalidad de capacitación



ITÉM	ACCIONES	Modalidad
1.	TODOS LOS MACROPROCESOS	
1.1	Sistemas de Gestión	
1.1.1	Gestión por procesos	Online
1.1.2	Interpretación de la norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad	Online
1.1.3	Interpretación de la norma ISO 14001:2016 Sistema de Gestión Ambiental	Online
1.1.4	Interpretación de la norma ISO 45001:2018 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Online
1.1.5	Interpretación de la norma ISO 37001:2017 Sistema de Gestión de Antisoborno	Online
1.1.6	Interpretación de la norma ISO 37301:2021 Sistema de Gestión de Compliance	Online
1.1.7	Sistemas Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27001.2013	Online
1.1.8	Implementación en Sistemas Integrados de Gestión (ISO 9001 – ISO 14001 – ISO 45001)	Online
1.1.9	Gestión del Riesgo ISO 31000:2018	Online
1.1.10	Auditoría en Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015	Online
1.1.11	Auditoría en Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14001:2015	Online
1.1.12	Auditoría en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001:2018	Online
1.1.13	Auditoría en Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001:2018	Online
1.1.14	Auditoría en Sistema de Cumplimiento ISO 37301: 2020	Online
1.1.15	Auditoría en Sistemas Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27001:2013	Online
1.1.16	Auditor Interno de Sistemas Integrados de Gestión	Online
1.2	Habilidades blandas	
1.2.1	Inteligencia emocional I y II	Online
1.2.2	Manejo del tiempo	Online
1.2.3	LIDERAZGO Efectivo y Trabajo en Equipo	Online
1.2.4	Presentaciones en Público y Digitales	Online
1.2.5	Tácticas de negociación efectiva	Online
1.2.6	Comunicación efectiva en tiempos de crisis	Online
1.2.7	Manejo de crisis	Online
1.2.8	Resiliencia	Online
1.2.9	Mindfulness en las Empresas	Online



1.2.10	Diversidad, inclusión y pertenencia	Online
1.3	Competencias ágiles	
1.3.1	Scrum para la gestión de equipos	Online
1.3.2	Personal Agility Certified	Online
1.3.3	TEAM Agility Certified	Online
1.3.4	Kaizen para la mejora continua	Online
1.3.5	Six Sigma. Herramientas de seguridad, eficiencia y productividad	Online
1.4	Habilidades digitales	
1.4.1	Community manager	Online
1.4.2	Gestión de equipos remotos	Online
1.4.3	Data Science y Big data: Toma de decisiones basadas en datos	Online
1.4.4	Análítica de negocios para líderes	Online
1.4.5	Análítica de procesos. Optimización desde los datos	Online
1.4.6	Lenguaje de programación Java	Online
1.4.7	Lenguaje de programación Java 11 Backend	Online
1.5	ODS y Cambio Climático	
1.5.1	Agenda 2030: Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la estrategia empresarial	Online
1.5.2	Introducción a la Sostenibilidad: Criterios ESG	Online
1.5.3	Integración del cambio climático en la estrategia empresarial	Online
1.5.4	Economía circular, oportunidades y estrategias	Online
1.5.5	Liderazgo femenino: potencia tus habilidades e impulsa el cambio	Online
1.5.6	Economía del Comportamiento para mejores Políticas Públicas	Online
1.5.7	Gestión del agua para las ciudades del futuro	Online
1.5.8	Norma de Desempeño Ambiental y Social 4. Riesgo de desastre	Online
2.	MACROPROCESO GERENCIAL	
2.1	Gestión Pública	Online
2.2.	Taller. herramientas y técnicas de mejora continua en los sistemas integrados de gestión	Online
2.2	Elaboración de procedimientos y otros documentos de un sistema de gestión. Taller práctico.	Online
2.2.	Igualdad de Género: de la Concienciación a la Práctica	Online
3	MACROPROCESO ADMINISTRATIVO	
3.1	Gestión de activos ISO 55001:2014	Online
3.2	Gestión de Recursos Humanos en la Gestión Pública	Online
3.3	Contrataciones de Estado	Online
3.4	Taller. herramientas y técnicas de mejora continua en los sistemas integrados de gestión	Online



3.5	Elaboración de procedimientos y otros documentos de un sistema de gestión. Taller práctico.	Online
3.6	Igualdad de Género: de la Concienciación a la Práctica	Online
4	MACROPROCESO COMERCIAL	
4.1	Marketing relacional y análisis de clientes	Online
4.2	Negociación y resolución de conflictos (Conciliación con clientes)	Online
4.3	Taller. herramientas y técnicas de mejora continua en los sistemas integrados de gestión	Online
4.4	Elaboración de procedimientos y otros documentos de un sistema de gestión. Taller práctico.	Online
4.5	Igualdad de Género: de la Concienciación a la Práctica	Online
5	MACROPROCESO OPERATIVO	
5.1	Formación dual en Gestión de redes de agua potable y redes de aguas residuales	Online
5.2	Formación dual en Producción de agua potable y tratamiento de aguas residuales	Online
5.3	Análisis del riesgo de desastres y cambio climático en proyectos de infraestructura	Online
5.4	Especialización Diseño y gestión de proyectos de desarrollo	Online
5.5	Taller. herramientas y técnicas de mejora continua en los sistemas integrados de gestión	Online
5.6	Elaboración de procedimientos y otros documentos de un sistema de gestión. Taller práctico.	Online
5.7	Igualdad de Género: de la Concienciación a la Práctica	Online

TCAS, 2022

Estos temas de formación y/o capacitación buscan que el colaborador de Emapa San Martín S.A. pueda desarrollar competencias, conocimientos y actitudes, pero sobre todo actitudes de:

El compromiso de las personas aumenta la capacidad de la organización para crear y entregar valor para las partes interesadas. Los directores en todos los niveles deberían animar a las personas a involucrarse en mejorar el desempeño y en cumplir los objetivos de la organización.

Aumentar el compromiso de las personas es:

- a) Desarrollar un proceso que comparte conocimientos;
- b) Poner en práctica las competencias de las personas;
- c) Establecer un sistema de calificación de habilidades y planes de carrera para promover el desarrollo personal;
- d) Revisar continuamente su nivel de satisfacción, sus necesidades y expectativas pertinentes;



- e) Proporcionar oportunidades para realizar tutorías y adiestramiento profesional;
- f) Promocionar las actividades de mejora en equipo.

El empoderamiento y motivación de las personas son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para crear y entregar valor. Esto puede lograrse proporcionando a las personas la información, la autoridad y la libertad necesarias para tomar decisiones relacionadas con su propio trabajo.

Aumentar el empoderamiento y la motivación de las personas es:

- a) Definir objetivos claros, delegar autoridad y responsabilidad, y crear un ambiente de trabajo con autonomía para el control de su trabajo y toma de decisiones;
- b) Introducir un sistema de reconocimiento adecuado basado en la meritocracia para el individuo y grupo;
- c) Proporcionar incentivos para que las personas o grupos actúen con iniciativa, reconociendo sus logros y aportes al desempeño de la organización.



11 Recursos

11.1 Humanos:

Está conformado por los participantes, facilitadores y expositores especializados que van a proporcionar los conocimientos a través de plataformas virtuales o de manera presencial.

- A través del área de RR.HH. de Emapa San Martín S.A. se gestionará el personal humano para la organización, apoyar el desarrollo de los talleres virtuales, realizar seguimiento y monitoreo de las actividades de capacitación, y realizar la evaluación del desempeño como última instancia para conocer el impacto.
- El área de RR.HH., es la responsable del plan de capacitación, quien se encargará de la convocatoria interna de los participantes, así como del control de asistencia, logística e información para los talleres y/o cursos.
- El área de RR.HH. debe monitorear y coordinar la solución de los impases y problemas técnicos que puedan presentarse en el desarrollo de las reuniones virtuales u online.
- El área de RR.HH. debe coordinar con informática a fin de que capacite a todo el personal en el manejo de herramientas digitales como Zoom, Teams, Google Meet, Kahoot, Menti y otros.



11.2 Materiales



Emapa San Martín S.A. debe garantizar la logística necesaria para el desarrollo de los cursos virtuales, online, presencial y las pasantías, que se van a desarrollar de manera individual o grupal.



- Para las sesiones grupales, debe organizarse grupos de 25 participantes como máximo para un curso virtual u online debiendo estos desarrollarse en los ambientes de la empresa, el ambiente que sirva de aula de capacitación debe contar con toda la logística entre ellos el internet de velocidad media a alta, un proyector o TV gigante y parlantes para la proyección de imagen y sonido, debe siempre tenerse en consideración las medidas de bioseguridad.



- Para los talleres y/o cursos presenciales, Emapa San Martín S.A. deberá de coordinar con el facilitador a fin de determinar la infraestructura necesaria, para el desarrollo de evento cumpliendo todas las medidas de bioseguridad.



- Para todos los cursos (virtual, online o presencial) Emapa San Martín S.A. debe garantizar que el material de estudio esté en una plataforma (intranet) para que puedan acceder todos los participantes o no participantes del curso online. Debe evitarse en lo posible la impresión o fotocopia de material, a fin de cumplir con los hábitos de economía circular y ser coherente con la gestión ambiental.

12 Financiamiento, Presupuesto y Cronograma

12.1 Financiamiento



El monto de inversión de este plan de capacitación alcanza los 468,958 soles y será financiada con ingresos propios de Emapa San Martín S.A.

12.2 Presupuesto



El presupuesto de cada curso es variable e independiente, para los cursos en la modalidad online con participantes menor a cinco personas solo se considerará la inscripción de un participante; para grupos pequeños de cinco a diez participantes en la modalidad online y una duración del evento mayor a cuatro horas se podría considerar un refrigerio; en cursos online con participación de diez a más participantes y una duración mayor a cuatro horas se considerará un refrigerio. Al finalizar el curso online Emapa San Martín S.A. debe brindar un certificado digital a los participantes que cumplieron con los requisitos académicos.



Cuando se trate de cursos específicos de cada macroproceso y de cursos para todos los macroprocesos la inscripción a estos cursos debe realizarse de forma rotativa, a fin de que no solo se beneficie un trabajador, sino que tenga el mayor alcance, recordando siempre que la EPS también brindara el certificado de participación de esos cursos por las horas mencionadas.



Para cursos mixtos se considera la inscripción de cada participante, así como los viáticos que demanden de su participación presencial, debiendo llegarse a convenios entre la empresa y el trabajador para el cumplimiento de los requisitos académicos, así como extender su estadía en la EPS igual o mayor al tiempo de su formación, en caso de incumplimiento o abandono el trabajador será amonestado y deberá pagar la inversión realizada, ya que una capacitación forma parte de su responsabilidad y función, pudiendo de acuerdo a las circunstancias evaluarse los alcances del incumplimiento.

Para los cursos o talleres presenciales con participación menor a cinco personas, y una duración mayor a cuatro horas se considerará un refrigerio y el taller se desarrollará *in situ*.

Para los cursos y talleres presenciales de grupos mayores a 25 participantes y mayor o igual a siete horas académicas se considerará desarrollar en un ambiente externo a la EPS, tomando en consideración los costos de alquiler de local, equipos de video y sonido, alimentación y traslado de participantes y expositor.

En todos los cursos y/o talleres se debe considerar la entrega de certificados digitales por su participación y desempeño.

Así, el presupuesto del plan de capacitación:

Presupuesto del Plan de Capacitación

ITÉM	ACCIONES	AÑO					SUB TOTAL S/
		1	2	3	4	5	
1.	TODOS LOS MACROPROCESOS	54.172	57.954	40.939	61.494	46.324	260.883
1.1	Sistemas de Gestión	35.146	39.529	32.921	31.122	24.160	162.878
1.2	Habilidades blandas	4.048	2.528	3.528	2.528	2.408	15.040
1.3	Metodologías ágiles	6.168	6.168	400	18.964	7.640	39.340
1.4	Habilidades digitales	1.230	6.835	560	960	8.662	18.247
1.5	ODS y Cambio Climático	7.580	2.894	3.530	7.920	3.454	25.378
2.	MACROPROCESO GERENCIAL	3.496	1.988	3.496	3.496	1.988	14.464
3	MACROPROCESO ADMINISTRATIVO	6.376	1.988	6.376	3.496	2.888	21.124
4	MACROPROCESO COMERCIAL	5.241	1.588	5.241	4.741	1.588	18.399
5	MACROPROCESO OPERATIVO	22.776	35.268	41.776	21.280	32.988	154.088
	TOTAL	92.061	98.786	97.828	94.507	85.776	468.958

TCAS, 2022

12.3 Cronograma

El cronograma de ejecución del Plan de Capacitación se ha establecido en cinco años.

Cronograma del Plan de Capacitación 2022 a 2026



ITÉM	ACCIONES	AÑO				
		1	2	3	4	5
1.	TODOS LOS MACROPROCESOS					
1.1	Sistemas de Gestión					
1.1.1	Gestión por procesos					
1.1.2	Interpretación de la norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad					
1.1.3	Interpretación de la norma ISO 14001:2016 Sistema de Gestión Ambiental					
1.1.4	Interpretación de la norma ISO 45001:2018 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo					
1.1.5	Interpretación de la norma ISO 37001:2017 Sistema de Gestión de Antisoborno					
1.1.6	Interpretación de la norma ISO 37301:2017 Sistema de Gestión de Compliance					
1.1.7	Sistemas Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27001.2013					
1.1.8	Implementación en Sistemas Integrados de Gestión (ISO 9001 – ISO 14001 – ISO 45001)					
1.1.9	Gestión del Riesgo ISO 31000:2018					
1.1.10	Auditoría en Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015					
1.1.11	Auditoría en Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14001:2015					
1.1.12	Auditoría en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001:2018					
1.1.13	Auditoría en Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001:2018					
1.1.14	Auditoría en Sistema de Cumplimiento ISO 37301: 2020					
1.1.15	Auditoría en Sistemas Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27001:2013					
1.1.16	Auditor Interno de Sistemas Integrados de Gestión					
1.2	Habilidades blandas					
1.2.1	Inteligencia emocional I y II					
1.2.2	Manejo del tiempo					
1.2.3	LIDERAZGO Efectivo y Trabajo en Equipo					
1.2.4	Presentaciones en Público y Digitales					
1.2.5	Tácticas de negociación efectiva					
1.2.6	Comunicación efectiva en tiempos de crisis					
1.2.7	Manejo de crisis					
1.2.8	Resiliencia					
1.2.9	Mindfulness en las Empresas					
1.2.10	Diversidad, inclusión y pertenencia					
1.3	Competencias ágiles					
1.3.1	Scrum para la gestión de equipos					
1.3.2	Personal Agility Certified					
1.3.3	TEAM Agility Certified					
1.3.4	Kaizen para la mejora continua					



5.2	Formación dual en Producción de agua potable y tratamiento de aguas residuales							
5.3	Análisis del riesgo de desastres y cambio climático en proyectos de infraestructura							
5.4	Especialización Diseño y gestión de proyectos de desarrollo							
5.5	Taller. herramientas y técnicas de mejora continua en los sistemas integrados de gestión							
5.6	Elaboración de procedimientos y otros documentos de un sistema de gestión. Taller práctico.							
5.7	Igualdad de Género: de la Concienciación a la Práctica							

TCAS, 2022



13 Seguimiento y Monitoreo del Plan de Capacitación



El seguimiento y monitoreo del Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos de Emapa San Martín S.A. 2022 a 2026 requiere tener en cuenta las siguientes consideraciones:



- a) Asegurarse que los métodos de evaluación son eficaces y acordados con las partes interesadas pertinentes;
- b) Apoyar el seguimiento del plan y sus actividades;
- c) Analizar los resultados del seguimiento;
- d) Asegurarse de que el aprendizaje y los cambios en las prácticas se implementen y mantengan;
- e) Buscar la retroalimentación de todas las partes interesadas pertinentes;
- f) Determinar las brechas de competencia y desarrollo que permanecen después de la finalización del plan;
- g) Determinar las áreas de mejora del plan de capacitación y las actividades adicionales necesarias.



El principal instrumento de seguimiento y monitoreo del plan de capacitación lo constituye el cuadro de cronograma y presupuesto de actividades del plan de capacitación, así como los indicadores mencionados en el apartado 8.3 Indicadores del presente plan.

14 Implementar acciones de mejora continua en el Plan de Capacitación



De acuerdo con la ISO 9004:2018, *“Los factores que afectan al éxito de una organización surgen, evolucionan, aumentan o disminuyen continuamente a lo largo de los años, y adaptarse a estos cambios es importante para el éxito sostenido”.*



"La capacidad para lograr el éxito sostenido mejora cuando **los directores en todos los niveles aprenden** sobre el contexto en constante evolución de la organización y lo comprenden".

Emapa San Martín S.A. debe ir más allá de la calidad de sus productos, servicios, necesidades y expectativas de sus clientes. Para lograr el éxito sostenido, debe centrarse en anticipar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, con el propósito de mejorar su satisfacción y su experiencia en la región.



Para implementar acciones de mejora continua en el plan de capacitación es importante realizar las siguientes actividades:



- a) Realizar encuestas de satisfacción a los beneficiarios de las capacitaciones.
- b) Realizar la evaluación del desempeño de los participantes.
- c) Realizar un seguimiento a la aplicación de los contenidos en el trabajo cotidiano.
- d) Realizar seguimiento a las auditorías internas como fuente de mejora continua.



e) Realizar el seguimiento, al análisis y evaluación del contexto de la organización que identifica a todas las partes interesadas, y determina sus necesidades, expectativas y sus impactos individuales potenciales al desempeño de la organización.



f) Evaluar la implementación y comunicación de la misión, la visión y los valores de la organización, y promoción de una cultura alineada.



- g) Evaluar la determinación de los riesgos y las oportunidades a corto y largo plazo.
- h) Evaluar la implementación y comunicación de las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.



- i) Realizar el seguimiento, al análisis, evaluación del desempeño de la organización;
- j) Establecer un proceso para la mejora, el aprendizaje y la innovación para responder proactivamente a los cambios en el contexto de la organización.

Toda acción de mejora continua debe ser registrada, monitoreada y evaluada a fin de generar conocimiento organizacional en el desempeño de los procesos de formación y/o capacitación.

15 Anexos

Anexo 1. Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos de Emapa San Martín S.A. 2022 a 2026

Anexo 2. Plan Operativo Año 1

Anexo 3. Plan Operativo Año 2



Anexo 4. Fichas de capacitación 5 años

Anexo 5. Resultados de cuestionario por proceso



Anexo 1. Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos de Emapa San Martín S.A. 2022 a 2026

ÍTEM	ACCIONES	AÑO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1.	TODOS LOS MACROPROCESOS						265.839
1.1	Sistemas de Gestión						167.834
1.1.1	Gestión por procesos	640	640	640	640	640	3.200
1.1.2	Interpretación de la norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad	4.400	4.400	4.400			13.200
1.1.3	Interpretación de la norma ISO 14001:2016 Sistema de Gestión Ambiental	3.800	3.800	3.800			11.400
1.1.4	Interpretación de la norma ISO 45001:2018 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	4.168	4.168	4.168			12.504
1.1.5	Interpretación de la norma ISO 37001:2017 Sistema de Gestión de Antisoborno				3.144	3.144	6.288
1.1.6	Interpretación de la norma ISO 37301:2017 Sistema de Gestión de Compliance				5.496	5.496	10.992
1.1.7	Sistemas Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27001:2013		678	678			1.356
1.1.8	Implementación en Sistemas Integrados de Gestión (ISO 9001 – ISO 14001 – ISO 45001)	6.608	6.608		6.608		19.824
1.1.9	Gestión del Riesgo ISO 31000:2018	8.664	8.664	8.664	8.664	8.664	43.320
1.1.10	Auditoría en Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015	1.772	1.772	1.772			5.316
1.1.11	Auditoría en Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14001:2015	3.304	3.304	3.304			9.912
1.1.12	Auditoría en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001:2018	1.436	1.436	1.436			4.308
1.1.13	Auditoría en Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001:2018				3.304	3.304	6.608
1.1.14	Auditoría en Sistema de Cumplimiento ISO 37301: 2020				2.912	2.912	5.824
1.1.15	Auditoría en Sistemas Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27001:2013		1.227	1.227			2.454



1.1.16	Auditor Interno de Sistemas Integrados de Gestión	2.832	2.832	2.832	2.832	2.832	11.328
1.2	Habilidades blandas						15.040
1.2.1	Inteligencia emocional I y II	320	320	320	320	320	960
1.2.2	Manejo del tiempo	200	200	200	200	200	600
1.2.3	LIDERAZGO Efectivo y Trabajo en Equipo	400	400	400	400	400	1.200
1.2.4	Presentaciones en Público y Digitales	560	560	560	560	560	1.120
1.2.5	Tácticas de negociación efectiva	560	560	560	560	560	1.120
1.2.6	Comunicación efectiva en tiempos de crisis	400	400	400	400	400	2.000
1.2.7	Manejo de crisis	400	400	400	400	400	2.000
1.2.8	Resiliencia	400	400	400	400	400	2.000
1.2.9	Mindfulness en las Empresas	400	400	400	400	400	2.000
1.2.10	Diversidad, inclusión y pertenencia	408	408	408	408	408	2.040
1.3	Competencias ágiles						39.340
1.3.1	Scrum para la gestión de equipos	400	400	400	400	400	1.200
1.3.2	Personal Agility Certified				7.640	7.640	7.640
1.3.3	TEAM Agility Certified					7.640	7.640
1.3.4	Kaizen para la mejora continua	5.768	5.768	5.768	5.768	5.768	17.304
1.3.5	Six Sigma. Herramientas de seguridad, eficiencia y productividad					5.556	5.556
1.4	Habilidades digitales						18.247
1.4.1	Community manager	470	470	470	470	470	940
1.4.2	Gestión de equipos remotos	560	560	560	560	560	1.680
1.4.3	Data Science y Big data: Toma de decisiones basadas en datos		4.579	4.579			4.579
1.4.4	Análítica de negocios para líderes					8.662	8.662
1.4.5	Análítica de procesos. Optimización desde los datos					960	960
1.4.6	Lenguaje de programación Java	200					200
1.4.7	Lenguaje de programación Java 11 Backend		1.226	1.226			1.226



4.3	Taller. herramientas y técnicas de mejora continua en los sistemas integrados de gestión	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	6.000
4.4	Elaboración de procedimientos y otros documentos de un sistema de gestión. Taller práctico.	1.508		1.508	1.508				4.524
4.5	Igualdad de Género: de la Concienciación a la Práctica	388	388	388	388	388	388	388	1.940
5	MACROPROCESO OPERATIVO								154.088
5.1	Formación dual en Gestión de redes de agua potable y redes de aguas residuales	8.700	15.700	18.200	8.700	8.700	15.700	15.700	67.000
5.2	Formación dual en Producción de agua potable y tratamiento de aguas residuales	8.700	15.700	18.200	8.700	8.700	15.700	15.700	67.000
5.3	Análisis del riesgo de desastres y cambio climático en proyectos de infraestructura	1.496	1.496	1.496					4.488
5.4	Especialización Diseño y gestión de proyectos de desarrollo	784	784	784	784	784			3.136
5.5	Taller. herramientas y técnicas de mejora continua en los sistemas integrados de gestión	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	6.000
5.6	Elaboración de procedimientos y otros documentos de un sistema de gestión. Taller práctico.	1.508		1.508	1.508				4.524
5.7	Igualdad de Género: de la Concienciación a la Práctica	388	388	388	388	388	388	388	1.940
	Total	94.539	98.786	97.828	96.985	85.776	85.776	85.776	473.914

TCAS, 2022



5.1	Formación dual en Gestión de redes de agua potable y redes de aguas residuales	1.200	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	8.700
5.2	Formación dual en Producción de agua potable y tratamiento de aguas residuales	1.200	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	8.700
5.3	Análisis del riesgo de desastres y cambio climático en proyectos de infraestructura		374				374					374				374	1.496
5.4	Especialización Diseño y gestión de proyectos de desarrollo		196				196					196				196	784
5.5	Taller. herramientas y técnicas de mejora continua en los sistemas integrados de gestión								600						600		1.200
5.6	Elaboración de procedimientos y otros documentos de un sistema de gestión. Taller práctico.												1.508				1.508
5.7	Igualdad de Género: de la Concienciación a la Práctica														194		388
	Total	3.335	6.579	7.248	10.706	10.410	8.415	10.491	10.901	8.366	7.713	6.497	3.878	94.539			

TCAS. 2022



Anexo 2. Plan de Capacitación Año 2

ÍTEM	ACCIONES	MESES												TOTAL			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1.	TODOS LOS MACROPROCESOS																57.954
1.1	Sistemas de Gestión																39.529
1.1.1	Gestión por procesos	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80				640
1.1.2	Interpretación de la norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550				4.400
1.1.3	Interpretación de la norma ISO 14001:2016 Sistema de Gestión Ambiental		475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475			3.800
1.1.4	Interpretación de la norma ISO 45001:2018 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo			521	521	521	521	521	521	521	521	521	521	521			4.168
1.1.7	Sistemas Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27001.2013	339									339						678
1.1.8	Implementación en Sistemas Integrados de Gestión (ISO 9001 – ISO 14001 – ISO 45001)				826	826	826	826	826	826	826	826	826	826	826		6.608
1.1.9	Gestión del Riesgo ISO 31000:2018			1.083	1.083	1.083	1.083	1.083	1.083	1.083	1.083	1.083	1.083	1.083			8.664
1.1.10	Auditoría en Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015			443		443		443		443		443		443			1.772
1.1.11	Auditoría en Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14001:2015				826		826		826		826		826		826		3.304
1.1.12	Auditoría en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001:2018					359		359		359		359		359			1.436
1.1.15	Auditoría en Sistemas Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27001:2013				409		409		409		409		409		409		1.227
1.1.16	Auditor Interno de Sistemas Integrados de Gestión						708		708		708		708		708		2.832
1.2	Habilidades blandas																2.528
1.2.1	Inteligencia emocional I y II	80	80	80	80												320



