



# **UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**Oportunidades de mejora en la gestión consular a través de la transformación digital**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

## **AUTOR(ES)**

Ramirez Herrera, Francis Cristina	0009-0009-0521-9216
Rengifo Villegas, Reyna Luz	0000-0002-5237-7702

## **ASESOR(ES)**

Vitale Machado, Washington Daniel	0000-0003-0322-1995
-----------------------------------	---------------------

**Lima, 30 de octubre de 2024**

## *DEDICATORIA*

*A mis padres, por brindarme su sabiduría en cada decisión. A mis hermanos, por brindarme su soporte. A mi novio, por apoyarme en todo este proceso.*

*A mis perritas, por su mera compañía.*

*Francis Cristina Ramírez Herrera*

*A mi madre, por su apoyo incondicional en cada decisión y su esfuerzo incansable, que me ha inspirado a lograr mis metas. A mi abuelita, por haberme inculcado los más valiosos principios y por iluminar cada paso de mi vida desde el cielo.*

*Reyna Luz Rengifo Villegas*

## *AGRADECIMIENTO*

Agradecemos profundamente a nuestro asesor por su valioso apoyo, orientación y confianza durante todo este proceso. También extendemos nuestro agradecimiento a nuestras familias, por su amor incondicional y su constante aliento en cada etapa de nuestro camino académico.

## RESUMEN

La transformación digital es fundamental para mejorar la eficiencia en el sector público. En este contexto, LA ENTIDAD, enfrenta el desafío de modernizar su gestión de trámites consulares. Este trabajo de investigación busca analizar los factores que afectan esta transición y propone soluciones óptimas para su implementación.

El análisis se basó en la metodología David & David, empleando herramientas de análisis interno y externo, así como el análisis PESTEL y Porter. Las principales fuentes de información abarcan documentos de información pública del gobierno, informes institucionales y entrevistas con expertos. A partir de este análisis, se identificaron los problemas prioritarios que limitan la digitalización en los procesos consulares.

Los problemas identificados fueron la falta de interoperabilidad interinstitucional, la escasez de recursos para la modernización y la resistencia al cambio. Entre las alternativas evaluadas, la implementación de una plataforma digital consular integrada destacó con una TIR estimada de 6.4%. La selección de esta alternativa se basó en criterios de viabilidad, impacto organizacional, costos, plazos y recursos requeridos. Asimismo, el beneficio social resulta fundamental, ya que permitirá cubrir la necesidad de los ciudadanos de acceder a más servicios digitales.

La alternativa seleccionada, una plataforma digital consular integrada, mejorará significativamente la eficiencia en los trámites consulares, optimizando los tiempos de respuesta y elevando la satisfacción del usuario. Además, representa un avance hacia una gestión consular moderna y eficiente, destacando el papel crucial de la transformación digital en el sector público.

**Palabras clave:** transformación digital gubernamental, gestión consular, interoperabilidad institucional, modernización de servicios públicos, gestión del cambio organizacional

## ABSTRACT

Digital transformation is critical for improving efficiency in the public sector. In this context, THE ENTITY faces the challenge of modernizing its management of consular procedures. This research aims to analyze the factors affecting this transition and proposes optimal solutions for its implementation.

The analysis was based on the David & David methodology, employing internal and external analytical tool, as well as PESTLE and Porter analyses. The main sources of information include government public information documents, institutional reports, and interviews with experts. From this analysis, priority issues limiting the digitization of consular processes were identified.

The identified problems were the lack of inter-institutional interoperability, the scarcity of resources for modernization, and resistance to change. Among the evaluated alternatives, the implementation of an integrated consular digital platform stood out with an estimated IRR of 6.4%. The selection of this alternative was based on criteria of feasibility, organizational impact, costs, timelines, and required resources. Furthermore, the social benefit is crucial, as it will cover the need of citizens to access to more digital services.

The selected alternative, an integrated consular digital platform, will significantly improve the efficiency of consular procedures, optimizing response times and increasing user satisfaction. Additionally, it represents a step forward towards modern and efficient consular management, highlighting the crucial role of digital transformation in the public sector.

**Keywords:** government digital transformation, consular management, institutional interoperability, modernization of public services, organizational change management

## INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="http://transparencia.rree.gob.pe">transparencia.rree.gob.pe</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://cdn.www.gob.pe">cdn.www.gob.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://www.informatica-juridica.com">www.informatica-juridica.com</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://dspaceapi.uai.edu.ar">dspaceapi.uai.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="http://www.femp.es">www.femp.es</a> Fuente de Internet	<1%

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>Capítulo 1: Presentación de la organización y su situación problemática.....</b>	<b>8</b>
1.1. Descripción de la organización .....	8
1.1.1. Historia .....	9
1.1.2. Misión.....	9
1.1.3. Valores.....	9
1.1.4. Política de Gestión de Calidad.....	10
1.1.5. Información financiera .....	10
1.2. Diagnóstico externo .....	11
1.2.1 Entorno general .....	11
1.2.1.1. Aspectos políticos.....	11
1.2.1.2. Aspectos económicos.....	11
1.2.1.4. Aspectos tecnológicos .....	12
1.2.1.5. Aspectos culturales .....	13
1.2.1.6. Aspectos ecológicos.....	13
1.2.2 Entorno específico .....	13
1.3. Diagnóstico interno .....	16
1.3.1. Cadena de valor .....	17
1.3.2. Evaluación de Factores Internos.....	18
1.4. Problemática de la organización .....	20
1.4.1. Descripción en detalle la situación problemática abordada.....	20
1.4.2. Identificación de los elementos clave de la situación problemática .....	23
<b>Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la solución de la situación problemática ....</b>	<b>24</b>
2.1. Marco teórico-conceptual.....	24
2.1.1 Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática ....	24
2.1.2 Identificación de las teorías y/o modelos vigentes que puedan utilizarse para enmarcar y/o analizar la situación problemática .....	26
2.2. Matriz FODA integrada .....	29
2.3. Identificación de alternativas de solución .....	29
<b>Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión.....</b>	<b>31</b>
3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas y selección .....	31
3.2. Implicancias de la decisión en la organización .....	33

<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>37</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>45</b>

## **Capítulo 1: Presentación de la organización y su situación problemática**

En el presente capítulo se evaluará a la organización en los siguientes aspectos: su estructura organizacional (historia, visión, misión, valores, política de gestión de calidad e información financiera); el análisis del entorno externo, dividido en el entorno general (análisis político, económico, social, tecnológico, cultural y ecológico) y el entorno específico; y, finalmente, se desarrollará un diagnóstico interno de la institución.

### **1.1. Descripción de la organización**

La organización, tomada como caso de este estudio, es un organismo del Poder Ejecutivo cuya área de competencia corresponde al sector Relaciones Exteriores. El ámbito de su jurisdicción, así como sus funciones y su estructura organizativa, está establecido en la Ley N° 29357, la cual regula la organización y funciones de esta (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE], 2018). A su vez, además de gestionar las relaciones internacionales y ofrecer asistencia consular, se encuentra inmersa en un proceso de transformación digital para mejorar la eficiencia en sus servicios y adaptarse a las demandas de hoy en día. Este proceso incluye la implementación de tecnologías para optimizar la atención a los ciudadanos y fortalecer la presencia del Perú en el contexto internacional. A partir de ahora, se la denominará LA ENTIDAD.

LA ENTIDAD se encarga de proteger, salvaguardar y promover los intereses del Perú tanto dentro como fuera de sus fronteras. Actualmente, trabaja a través de una red de Órganos del Servicio Exterior (OSE) conformada por 65 embajadas, 69 consulados y 14 representaciones permanentes ante organizaciones internacionales. En el Perú, dispone de una sede central en Lima, y 13 oficinas desconcentradas ubicadas en Piura, Loreto, Puno, Tumbes, Trujillo, Amazonas, Cajamarca, Puerto Maldonado, Arequipa, Pucallpa, Cusco, Tacna y Moquegua (MRE, 2024).

Asimismo, el organigrama de LA ENTIDAD refleja la estructura y jerarquía de sus diferentes

áreas, como se detalla en la Figura 1 (ver pág. I Anexos).

### **1.1.1. Historia**

LA ENTIDAD tiene una larga trayectoria que se remonta a los inicios de la República. Fundada en 1821, este organismo ha desempeñado un papel crucial en la configuración y desarrollo de la política exterior del país. A lo largo de su historia, ha evolucionado y adaptado sus funciones para responder a los cambios en el contexto internacional y a las necesidades nacionales.

En el contexto nacional, LA ENTIDAD ha implementado un proceso de descentralización de sus servicios, reforzando su presencia en distintas regiones del país mediante la apertura de oficinas desconcentradas. Estas dependencias facilitan la gestión de temas relacionados con la política exterior y optimizan la prestación de servicios de asistencia consular, incrementando la accesibilidad y cobertura para los ciudadanos.

Asimismo, a lo largo de los años, LA ENTIDAD ha seguido modernizando sus procesos y estrategias para mejorar la eficiencia en la atención al ciudadano y fortalecer su rol a nivel internacional, consolidándose como un pilar fundamental en la promoción y protección de los intereses nacionales.

### **1.1.2. Misión**

Promover, proteger y defender en el sistema internacional los intereses del Estado peruano y los de sus ciudadanos para la consolidación de su desarrollo sostenible e inclusivo.

### **1.1.3. Valores**

LA ENTIDAD se basa en los siguientes valores institucionales:

- a) Identidad y lealtad con la nación

- b) Defensa y promoción de los intereses nacionales
- c) Respeto pleno al principio de legalidad
- d) Transparencia y probidad de los actos públicos
- e) Conducta ética
- f) Solidaridad institucional de sus integrantes
- g) Sensibilidad social
- h) Conciencia de servicio público
- i) Justicia como fundamento de la paz

#### **1.1.4. Política de Gestión de Calidad**

LA ENTIDAD tiene como objetivo principal mejorar continuamente la eficiencia y efectividad en la prestación de servicios tanto en el ámbito nacional como internacional. Esta política busca garantizar que todas las actividades y procesos de LA ENTIDAD se alineen con los estándares de calidad y satisfagan las necesidades de los ciudadanos peruanos y los requisitos internacionales. En el marco del Sistema de Gestión de Calidad, según la embajadora Ana Cecilia Gervasi Diaz, LA ENTIDAD busca coadyuvar a que los niveles de satisfacción en los servicios que brinda “se vean incrementados, en una estrategia de mejora continua y adaptabilidad al cambio” (MRE, 2023a).

Es así como, en julio del año 2023, LA ENTIDAD recibió la Certificación ISO 9001:2015 por su Sistema de Gestión de Calidad y, en febrero del 2024, la ISO 9001:2015 por los servicios de legalización y apostilla de documentos; contando así, con el ISO 9001 para cinco de sus procesos (MRE, 2024a).

#### **1.1.5. Información financiera**

Aquí se muestran datos estadísticos sobre el presupuesto asignado en el año 2023 y 2024 de LA ENTIDAD, y de la categoría que abarca los trámites consulares (ver Tabla 1, pág. I

Anexos). Así como los datos de cumplimiento de los indicadores por Objetivos Estratégico Institucional (OEI) (ver Tabla 2, pág. II Anexos), los cuales son:

- **OEI.04** Fortalecer la atención a los nacionales en el exterior, a fin de promover su inserción en los países de destino, y
- **OEI.07** Modernizar la gestión del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Servicio Diplomático de la República.

## **1.2. Diagnóstico externo**

El diagnóstico externo permite obtener una perspectiva de los factores que representan oportunidades y aquellos ante los cuales se debe tener precaución. Para ello, David (2013) propone analizar las fuerzas externas clave, que incluyen factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales y ecológicos, con el fin de resumir lo identificado en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

### **1.2.1 Entorno general**

#### **1.2.1.1. Aspectos políticos**

La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) aprobó la Política Nacional de Transformación Digital al 2030 mediante el Decreto Supremo N° 085-2023-PCM. Esta política busca mejorar la inclusión digital y la gestión pública a través de tecnologías de la información y comunicación (El Peruano, 2023).

#### **1.2.1.2. Aspectos económicos**

El Perú presenta un crecimiento moderado con perspectivas de recuperación tras la pandemia de la COVID-19, proyectándose un crecimiento del 2.7% en 2024, tras una leve contracción del 0.6% en 2023. Según el Banco Mundial, se espera que la economía peruana se recupere a medida que las inversiones en infraestructura y tecnología aumenten (Banco Mundial, 2024).

Asimismo, a través del Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030, el gobierno peruano promueve iniciativas de digitalización y modernización de los servicios públicos en beneficio de todos los peruanos (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización [CNCF], 2024).

### **1.2.1.3. Aspectos sociales**

Existe una creciente demanda de servicios públicos eficientes por parte de la población peruana. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), el 77.3% de la población peruana mayor de 6 años usó internet en el segundo trimestre del año 2023. Sin embargo, existe aún una brecha digital, especialmente en áreas rurales, lo cual limita el acceso a estos servicios

Además, se puede considerar que la desigualdad socioeconómica sigue siendo un desafío para asegurar que todos los ciudadanos puedan beneficiarse de las iniciativas de modernización (Banco Mundial, 2024).

Por otro lado, la sociedad aún considera los trámites digitales como última opción en cuanto a confianza, esto debido a que, según la jefatura de canales y servicios de la microfinanciera piurana Patricia Rojas, las personas buscan “*garantía, protección de la información y transacciones ágiles*” (Caretas, 2023).

### **1.2.1.4. Aspectos tecnológicos**

La digitalización de servicios públicos requiere de una infraestructura tecnológica robusta, ya que la protección de datos y la seguridad son cruciales en esta. En este sentido, el Centro Nacional de Seguridad Digital (CNSD) coordina la seguridad informática en la administración pública, asesora ante incidentes y promueve el desarrollo de capacidades en ciberseguridad, protegiendo así las redes y sistemas del sector público (CNSD, 2024).

Por otro lado, a través de la Política Nacional de Transformación Digital, se busca

garantizar que las personas disfruten plenamente de sus derechos en entornos digitales y, fomentar así, la inclusión digital, así como mejorar la gestión pública, a fin de avanzar hacia una mayor participación ciudadana digital (El Peruano, 2023).

En cuanto a la evaluación de competitividad digital, el Perú ocupa el puesto 58 de 64 economías analizadas, según el estudio del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD) en su Ranking de Competitividad Digital Mundial 2021 (Markina et al., 2023).

#### **1.2.1.5. Aspectos culturales**

Según el INEI, la población ocupada de 14 años y más que utiliza Internet, en un estudio realizado entre 2010 y 2021, es del 71.2% en zonas urbanas y del 43.7% en zonas rurales. Además, se observa que, en relación con el sitio de acceso a Internet para la población de 6 años en adelante, el 94.4% accede a través de dispositivos móviles, mientras que el 23.9% lo hace desde su hogar y el 4.4% desde su lugar de trabajo (INEI, 2022).

#### **1.2.1.6. Aspectos ecológicos**

La digitalización puede contribuir significativamente a la reducción de consumo de papel, lo que contribuye a la sostenibilidad ambiental, a la vez que, reduce el error y desperdicio (McKinsey & Company, 2021).

### **1.2.2 Entorno específico**

La modernización de los servicios que ofrece LA ENTIDAD, a través de la transformación digital, está influenciada por múltiples factores interconectados. La Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD) de la PCM actúa como el ente rector del Sistema Nacional de Transformación Digital (SNTD), del cual forma parte LA ENTIDAD, liderando así la Política Nacional de Transformación Digital (PNTD) (El Peruano, 2020).

La Ley de Gobierno Digital (Decreto Legislativo N° 1412) promueve el uso de tecnologías de la información y comunicación para modernizar la administración pública y

mejorar la eficiencia en los servicios prestados a los ciudadanos. Esta ley también establece la interoperabilidad entre sistemas públicos para facilitar el intercambio de datos y simplificar los trámites administrativos (El Peruano, 2018). Es importante mencionar que las entidades públicas no operan de forma aislada, sino que dependen de la colaboración con otras instituciones nacionales e internacionales (PCM, 2024).

Por su parte, la población peruana demanda cada vez más servicios públicos accesibles y eficientes (Secretaría de Gestión Pública, 2023). La digitalización permite a LA ENTIDAD responder a estas expectativas, ofreciendo trámites en línea para ciudadanos tanto dentro como fuera del país. En este contexto, LA ENTIDAD se encuentra en un proceso intermedio de digitalización, destacándose en la implementación de servicios consulares en línea y gestión documental electrónica. A diferencia de otras entidades del sector público, como SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria) o RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil) que han avanzado significativamente en plataformas digitales para facilitar el acceso a ciudadanos; LA ENTIDAD enfrenta desafíos en interoperabilidad y fortalecimiento tecnológico. Sin embargo, su red global de embajadas y consulados le otorga una ventaja distintiva para optimizar la prestación de servicios a los ciudadanos.

Asimismo, el avance de tecnologías como la inteligencia artificial y *blockchain* están ayudando a redefinir la gestión pública. En el Perú, el uso de *blockchain* está presente en distintas instituciones, entre las cuales figura LA ENTIDAD. Es importante mencionar también que, la tendencia hacia la interoperabilidad también se está promoviendo cada vez más (MRE, 2024c).

Por último, el contexto político del Perú juega también un papel importante en este proceso, ya que las políticas de gobierno son esenciales para avanzar en la agenda digital. Sin embargo, la desigualdad socioeconómica y la brecha digital representan desafíos importantes, esto, debido a que, una parte de la población tiene acceso limitado a internet (INEI, 2023). En

cuanto al poder que presenta LA ENTIDAD en el sector, el análisis se puede detallar en la matriz de las 5 fuerzas de Porter.

**Tabla 3.**

*5 fuerzas de Porter*

<b>Poder de negociación de los clientes.</b>	<b>Fuerza</b>	<b>Implicancia</b>
- El cliente no cuenta con poder de negociación, ya que el ministerio es una entidad única (MRE, s.f.)	BAJA	Oportunidad
<b>Poder de negociación de los proveedores.</b>		
- Los proveedores que existen en el mercado son usados para áreas de apoyo por lo que es fácil de reemplazarlo (MRE, s.f.)	BAJA	Oportunidad
<b>Amenaza de entrada de nuevos competidores.</b>		
- No existen competidores al ser un Ministerio relevante y particular que no puede ser reemplazado por otro ministerio	BAJA	Oportunidad
<b>Amenaza de entrada de productos sustitutos.</b>		
- No requerir de servicios relacionados al MER gracias a nuevos acuerdos internacionales (MAEC, s.f.)	MEDIA	Amenaza
<b>Rivalidad entre competidores existentes.</b>		
- No existen entidades que le brindan rivalidad (MRE, s.f.)	BAJA	Oportunidad

*Nota.* La información conseguida para el análisis del poder de negociación de clientes y proveedores fue validada en la página oficial de LA ENTIDAD (MRE, s.f.), así como el análisis de amenazas de nuevos competidores y rivalidad. Para el análisis de la amenaza de entrada de productos sustitutos, el Convenio de la Haya de 1961 simplifica el proceso de legalización de documentos entre países miembros sin necesidad de la Cancillería (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación [MAEC], s.f.)

En la Tabla 3 se muestra que LA ENTIDAD ocupa una posición superior en relación con clientes, competidores, nuevos competidores y la rivalidad en el sector. Sin embargo, en cuanto a la sustitución de sus servicios, existen otros países que cuentan con acuerdos que reducen la demanda de los servicios de esta.

Para concluir la evaluación del diagnóstico interno, sintetizamos el análisis en la matriz EFE, que se presenta en la Tabla 4. Según David (2013), esta matriz permite sintetizar la información, numerando las oportunidades y amenazas. Cada factor se valora en una escala del 0.0 (sin importancia) al 1.0 (muy importante), y la suma total debe ser igual a 1.0. Además, la matriz requiere calificar cada factor en una escala del 1 (nivel de respuesta deficiente) al 4 (nivel de respuesta excelente).

**Tabla 4.***Matriz EFE*

<b>Oportunidades</b>	<b>%</b>	<b>V</b>	<b>T</b>
O1 Gobierno promueve la modernización y digitalización en el sector público	0.15	4	0.60
O2 Gobierno fomenta la interoperabilidad y el uso de tecnologías de la información en la administración pública	0.10	4	0.40
O3 Inversión en infraestructura y tecnología	0.10	3	0.30
O4 Plan de promoción de la digitalización y modernización de los servicios públicos	0.10	4	0.40
O5 Mejora en la eficiencia y seguridad en la gestión pública	0.05	4	0.20
O6 Beneficios derivados de la digitalización	0.05	3	0.15
<b>Amenazas</b>			
A1 Acceso equitativo a los servicios digitalizados limitado	0.15	1	0.15
A2 Riesgos relacionados con la seguridad de la información digital	0.10	1	0.10
A3 Dependencia de la colaboración con otras instituciones	0.05	2	0.10
A4 El Perú está en el ranking 56 de 64 en competitividad digital	0.05	2	0.10
A5 Desconfianza de los trámites digitales por parte de los peruanos	0.05	2	0.10
A6 El 94.4% accede al internet a través del móvil, mientras que el 23.9% desde su hogar	0.05	2	0.10
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2.70</b>	

*Nota.* Tabla realizada con la información del análisis del diagnóstico externo y la Matriz de Análisis Externo Micro (ver Tabla 7, pág. III Anexos)

En la Tabla 4, podemos identificar un total de seis oportunidades y seis amenazas para LA ENTIDAD. Según David (2023), si el resultado final de la ponderación supera los 2.5, esto indica un desempeño favorable de la entidad, lo que sugiere que está respondiendo de manera adecuada a sus oportunidades y amenazas.

### 1.3. Diagnóstico interno

El análisis interno, según David (2013), requiere un diagnóstico de los factores presentes dentro de la empresa. Para ello, nos basamos en el contexto actual de la entidad, en sus factores generadores de valor (cadena de valor) y en la identificación de su ventaja competitiva (análisis VRIO). Finalmente, se sintetizan los hallazgos en la Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI).

La información para el análisis interno se obtuvo a través de una entrevista con el jefe de la Subdirección de Trámites Consulares de LA ENTIDAD, un funcionario experto y

directamente involucrado en los proyectos de digitalización de LA ENTIDAD. La entrevista, que tuvo una duración de 25 minutos, permitió identificar desafíos internos clave, tales como la falta de interoperabilidad entre sistemas, la resistencia al cambio y la necesidad de potenciar la capacitación del personal. Además, se revisaron dos informes institucionales correspondientes al año 2023, el Informe de Evaluación Institucional (IEI) (MRE, 2024b) y el Plan Estratégico Institucional Ampliado 2020-2027 (MRE, 2024d). Estos documentos proporcionaron datos específicos sobre el avance en la modernización consular y señalaron las áreas que requieren mayor atención para optimizar la eficiencia y efectividad de los servicios digitales.

### **1.3.1. Cadena de valor**

La cadena de valor, según David (2013), nos permite identificar las actividades que reducen los costos en LA ENTIDAD y generan valor agregado. Para ello, evaluamos las actividades de soporte, que incluyen la dirección general y recursos humanos, organización interna y tecnológica, infraestructura y ambiente, y el abastecimiento. Además, analizamos las actividades primarias que abarcan marketing, personal de contacto, soporte físico y habilidades, prestación, cliente, y otros clientes.

**Figura 2**

*Cadena de valor*

<b>DIRECCIÓN GENERAL Y RECURSOS HUMANOS</b>					
- Reclutamiento y capacitación del personal diplomático y administrativo - Clima organizacional, evaluación de desempeño					
<b>ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGÍA</b>					
- Coordinación interinstitucional - Infraestructura tecnológica, protección de datos					
<b>INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE</b>					
- Infraestructura física de las oficinas consulares - Redes de comunicación y conectividad					
<b>ABASTECIMIENTO</b>					
- Suministro de equipos e insumos (computadoras, impresoras, lectoras, etiquetas)					
<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>PERSONAL DE CONTACTO</b>	<b>SOPORTE FÍSICO Y HABILIDADES</b>	<b>PRESTACIÓN</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>OTROS CLIENTES</b>
- Contacto digital en sitio web, mail y redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Tiktok) - Eventos internacionales	- Servidor público en ventanilla - Servidor público certificador - Servidor Diplomático de la República del Perú	- Local con mejor infraestructura - Legalización de documentos - Emisión de documentos consulares - Cajero automático - Pagos en aplicativo	- Atención al ciudadano - Relaciones Internacionales - Inserción de los ciudadanos en el exterior - Cooperación Internacional - Interoperabilidad entre entidades	- Ciudadano peruano en el Perú y/o en el exterior - Ciudadano extranjero en el Perú y/o en el exterior - Empresas e instituciones	- Otras entidades gubernamentales - Organismos internacionales - Empresas de logística y transporte (para envío de documentos al exterior)

**MARGEN DE SERVICIO**

*Nota.* La tabla se desarrolla del análisis de la información recopilada de la página oficial de LA ENTIDAD. (MRE, s.f.) y del documento Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE, 2018).

En la Figura 2, se identifican los principales servicios que ofrece LA ENTIDAD, los cuales están relacionados con la atención al ciudadano, las relaciones internacionales, la inserción del ciudadano en el exterior, la cooperación internacional y la interoperabilidad entre entidades.

### 1.3.2. Evaluación de Factores Internos

Para evaluar los factores internos, se realiza un análisis del factor diferenciador de LA ENTIDAD a través de la Matriz VRIO, que se presenta en la Tabla 5. Según David (2013), el análisis VRIO consiste en identificar si los recursos y capacidades son Valiosos (capaces de identificar nuevas oportunidades), Raros (poseen características muy específicas y difíciles de encontrar en otras entidades), Inimitables (difíciles de replicar) y Organizados (si la entidad tiene su estructura correctamente organizada).

**Tabla 5***Análisis VRIO*

<b>Recursos Organizacionales</b>	<b>Análisis</b>				<b>Tipo de Ventaja Competitiva</b>	<b>Implicancia</b>
	<b>V</b> <b>Valioso</b>	<b>R</b> <b>Raro</b>	<b>I</b> <b>Inimitable</b>	<b>O</b> <b>Organizado</b>		
Diplomacia y Relaciones Internacionales	Sí	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenida	Fortaleza y competencia distintiva sostenible
Infraestructura tecnológica (plataformas digitales)	Sí	No	No	No	Desventaja Competitiva	Debilidad
Oficinas consulares en condiciones adecuadas	Sí	No	No	No	Desventaja Competitiva	Debilidad
Experiencia en la atención consular internacional	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja en Paridad	Fortaleza y competencia distintiva
Capacitación del personal de atención al usuario	Sí	No	No	No	Desventaja Competitiva	Debilidad
Conocimiento en gestión consular	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja en Paridad	Fortaleza y competencia distintiva
Resistencia al cambio	No	No	No	Sí	Desventaja Competitiva	Debilidad
Capacidad de interoperabilidad con otros sistemas	Sí	No	No	No	Desventaja Competitiva	Debilidad
Aprobación del Plan Operativo Institucional (POI) consistente con el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Sostenida	Fortaleza y competencia distintiva sostenible
Burocracia interna	No	No	No	No	Desventaja Competitiva	Debilidad

*Nota.* La tabla se desarrolla del análisis de la información recopilada de la Cadena de Valor (ver Figura 2), el Informe de Evaluación Institucional 2023 (MRE,2024b) y Plan Estratégico Institucional Ampliado 2020-2027 (MRE,2024d).

En esta matriz, se identifican los recursos organizacionales (diplomacia y relaciones internacionales), recursos físicos (infraestructura tecnológica y oficinas consulares), recursos humanos (experiencia en atención consular, conocimiento en gestión y resistencia al cambio) y capacidades (interoperabilidad con otros sistemas, plan operativo institucional y burocracia interna).

Para concluir la evaluación del diagnóstico externo, sintetizamos el análisis en la matriz EFI, que se presenta en la Tabla 6. Según David (2013), esta matriz permite sintetizar la información, requiriendo la numeración de las fortalezas y debilidades, y asignando un valor del

0.0 (sin importancia) al 1.0 (muy importante) a cada factor evaluado, con una suma total de 1.0. Además, la matriz exige calificar cada factor en una escala del 1 (debilidad muy alta), 2 (debilidad baja), 3 (fortaleza baja) o 4 (fortaleza muy alta).

**Tabla 6**

*Matriz EFI*

<b>Fortalezas</b>	<b>%</b>	<b>V</b>	<b>T</b>
F1 Diplomacia y Relaciones Internacionales	0.15	4	0.60
F2 Infraestructura tecnológica (plataformas digitales)	0.10	4	0.40
F3 Experiencia en la atención consular internacional	0.10	3	0.30
F4 Conocimiento en gestión consular	0.10	4	0.40
F5 Aprobación del Plan Operativo Institucional consistente con el Presupuesto Institucional de Apertura	0.10	3	0.30
<b>Debilidades</b>			
D1 Oficinas consulares en condiciones adecuadas	0.10	2	0.20
D2 Capacitación del personal de atención al usuario	0.10	2	0.20
D3 Resistencia al cambio	0.05	1	0.05
D4 Capacidad de interoperabilidad con otros sistemas	0.10	2	0.20
D5 Burocracia interna	0.10	1	0.10
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.75</b>

*Nota.* La tabla se desarrolla del análisis de la información recopilada de la Cadena de Valor (ver Figura 2), Análisis VRIO (ver Tabla 5), el Informe de Evaluación Institucional 2023 y Plan Estratégico Institucional Ampliado 2020-2027 (MRE,2024d).

En la Tabla 6, podemos identificar cinco fortalezas y cinco debilidades para LA ENTIDAD. Según David (2023), si el resultado final de la ponderación supera los 2.5, esto indica un desempeño favorable de la entidad, lo que se traduce en una posición interna sólida.

#### **1.4. Problemática de la organización**

Para el diagnóstico del problema, se utiliza la herramienta de Ishikawa con el objetivo de identificar la causa raíz y el problema principal (ver figura 3, pág. II Anexos).

##### **1.4.1. Descripción en detalle la situación problemática abordada**

El Estado Peruano cuenta con una dependencia plena por parte del Ministerio de Relaciones Exteriores al ser una entidad con funciones muy particulares y difíciles de replicar por parte de otros Ministerios. Esto debido a que, su función principal es la promoción y protección de los intereses del país tanto a nivel nacional como internacional (MRE, 2024). Por lo que, al Perú le resulta relevante la digitalización gubernamental con la finalidad de potenciar

la eficiencia y estrechar la relación entre el Estado y la sociedad.

Según la Organización de Naciones Unidas (ONU), el Perú se encuentra en el puesto 59 en el Índice de Desarrollo del Gobierno Digital (ONU, 2022). En cuanto a la SGTD, menciona que el 70% de las instituciones gubernamentales no cuentan con un plan de fortalecimiento de competencias digitales (SGTD, 2022). En consecuencia, el gobierno ha impulsado políticas digitales, pero persisten desafíos como la escasez de recursos económicos y tecnológicos.

En ese sentido, a pesar de los esfuerzos realizados, el proceso de modernización digital en LA ENTIDAD se encuentra rezagada, como se detalla a continuación con indicadores específicos:

- a. Volumen de actuaciones consulares (2017-2024): Durante este periodo, se observan variaciones significativas en el número de actuaciones consulares, con un mínimo de 450,114 en 2020 (año de pandemia) y un máximo de 797,338 en 2022. Esta fluctuación refleja la incapacidad de las oficinas consulares para mantener un nivel constante de eficiencia en circunstancias cambiantes, sugiriendo limitaciones de digitalización y modernización de procesos esenciales (ver Figura 4, pág. II Anexos).
- b. Cumplimiento de indicadores estratégicos: En el marco del OEI 07, que busca modernizar la gestión de LA ENTIDAD, solo se han aprobado 3 de los 10 instrumentos de gestión planificados, lo que equivale a un 30% de cumplimiento. Este bajo rendimiento cuantifica el rezago en la implementación de estrategias digitales y en la gestión consular, lo que impacta negativamente en la capacidad de respuesta y eficiencia de las oficinas consulares (ver Tabla 2, pág. II Anexos).
- c. Condiciones de las oficinas consulares: El porcentaje de oficinas consulares en condiciones adecuadas alcanzó solo el 92.5% en 2023, lo que implica que cerca de un 7.5% no cumple con los requisitos mínimos en términos de infraestructura

tecnológica y recursos. Esto resalta la necesidad urgente de fortalecer la infraestructura consular para asegurar una digitalización que mejore la eficiencia en la atención a los ciudadanos (ver Tabla 2, pág. II Anexos).

Por ello, y luego de haber analizado el diagnóstico externo e interno de LA ENTIDAD, se ha podido identificar tres principales problemas que abarcan procesos claves, impactando directa e indirectamente con otras áreas.

Primero, la falta de interoperabilidad con otras instituciones contribuye significativamente a la burocracia en los trámites consulares (ver Tabla 2, pág. II Anexos, Tabla 5 y Tabla 6 Cap. 1). La interoperabilidad entre LA ENTIDAD y otras instituciones públicas presenta oportunidades de mejora en la conectividad y un intercambio de información que resulta poco eficaz. Según la SGTD, tres de cada cuatro entidades tienen un responsable que gestione la colaboración interinstitucional, quien es desempeñado por un área de Tecnología e información (TI) o líder de gobierno digital, y un 14% no cuenta con personal responsable (SGTD, 2022). Esto impacta directamente en la agilidad de los trámites, ya que muchos procesos consulares dependen de la validación de información proporcionada por otras entidades, lo que genera retrasos en la atención al usuario.

Segundo, el proceso de digitalización es insuficiente por escasez de recursos tecnológicos y de infraestructura (ver Tabla 2, pág. II Anexos, Tabla 5 y Tabla 6 Cap. 1). Aunque existen esfuerzos por digitalizar los servicios consulares, la implementación ha sido parcial y limitada. Ello se refleja en el Informe de Evaluación Institucional (IEI) del año 2023 (MRE, 2024b), el cual menciona que solo 9 de las 113 oficinas consulares están operando con los estándares de espacio, infraestructura y equipamiento considerados adecuados. Además, el SGTD reporta que, para conseguir colaboración entre entidades, las principales razones son: recursos humanos, trabajo en equipo y una infraestructura tecnológica (SGTD, 2022). Esta situación se refleja en la Encuesta de Satisfacción al Usuario realizada por LA ENTIDAD (ver

Tabla 8, Tabla 9 y Tabla 10, pág. IV y V de Anexos).

Por último, un problema recurrente es la resistencia al cambio por parte del personal (ver Tabla 2, pág. II Anexos, Tabla 5 y Tabla 6 Cap. 1). Según nos comentó el entrevistado, algunos funcionarios optan por preferir los procesos tradicionales en lugar de adoptar nuevas tecnologías, pese a que las oficinas consulares cuentan con el Sistema de Gestión de Autoadhesivos Consulares (SGAC)<sup>1</sup> implementado. Además, el personal de contacto no siempre está adecuadamente capacitado para manejar el SGAC y otros sistemas, lo que ralentiza los trámites y genera insatisfacción en el usuario. Asimismo, el SGTD reporta que algunas de las limitantes son la falta de personal con conocimiento de las herramientas, la falta de compromiso de los funcionarios, y el desconocimiento de la normativa (SGTD, 2022). Este problema afecta la calidad del servicio y la capacidad de respuesta de las oficinas consulares.

En síntesis, la falta de interoperabilidad, la escasez de recursos y la resistencia al cambio están obstaculizando el avance hacia una gestión consular más moderna y eficiente (ver Figura 3, pág. II de Anexos). Esto se evidencia debido a los indicadores específicos que son los volúmenes de actuaciones consulares no atendidos eficientemente, cumplimiento de indicadores estratégicos por debajo de los esperados, y las condiciones consulares con baja infraestructura. La solución requiere un enfoque integral que abarque tanto la mejora tecnológica como la capacitación del personal y la reducción de la burocracia.

#### **1.4.2. Identificación de los elementos clave de la situación problemática**

Para abordar la problemática actual, se han identificado los principales elementos que requieren de un esfuerzo significativo, los cuales son los siguientes:

- Limitación de recursos tecnológicos y de infraestructura
- Resistencia al cambio respecto a las nuevas tecnologías
- Interoperabilidad entre las instituciones del Estado

---

<sup>1</sup> Sistema de Gestión de Autoadhesivos Consulares (SGAC). Sistema de gestión que permite la automatización de la gestión y contabilidad.

- Burocracia interna
- Brecha digital y acceso desigual

## **Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la solución de la situación problemática**

En este capítulo, se evaluará el marco teórico para identificar las alternativas de solución.

### **2.1. Marco teórico-conceptual**

#### **2.1.1 Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática**

Crisindiana y Trihastuti (2022), en su investigación analizan el impacto que tuvo el simplificar el proceso de apostilla mediante el convenio de la Haya. Asimismo, identificaron que los servicios electrónicos, como la adopción de apostillas electrónicas que optó Indonesia, obtuvieron un sistema electrónico seguro y estandarizado para la emisión y verificación de apostillas. Esta investigación aporta solución a la interoperabilidad de las entidades para simplificar los procesos.

Melissen (2020), en su investigación analiza los obstáculos que enfrenta la diplomacia consular en la era digital y concluye que el problema principal es el desafío comunicativo. Esta investigación nos demuestra cómo los aplicativos reducen la brecha de comunicación como muestra de un ejemplo de solución a la digitalización insuficiente.

Nachit et al. (2021), en su artículo mencionan que la modernización en las instituciones gubernamentales no debe trabajar de manera aislada entre instituciones, sino ser un proceso totalmente integral. Además, identificaron que uno de los desafíos en la transición digital es el personal encargado de dar uso de estas herramientas y buscar fortalecer las capacidades de los empleados de la administración pública para democratizar el uso de la tecnología digital. Todos estos factores engloban una reducción de costos administrativos al mejorar los procesos de

digitalización y mejora en la gestión del cambio.

Kurbalija y Höne (2021), en su artículo realizan un resumen de 5 países que busca una transformación digital en su política exterior digital. En el artículo mencionan aquellas estrategias que presentan mayor relevancia siendo las palabras “Datos y privacidad” seguida de “seguridad” como aquellos que más destacan acerca de la cobertura de temas específicos. Además, mencionan que no solo beneficia al usuario, sino al Estado por tener un manejo de información más controlada y con datos estadísticos más simplificados que le brinda ventaja de poder de decisión como lo tiene actualmente Facebook, lo cual lo etiqueta como un “poder social”. Este factor está relacionado al problema de proceso de digitalización insuficiente.

Mergel et al. (2019), en su investigación realizaron cuarenta entrevistas a expertos sobre gobierno digital y en ella destacó la importancia de los consumidores y las organizaciones como co-diseño, co-creación, co-producción, co-marketing, codistribución y cofinanciación. Otro punto que destacaron fue la afirmación de muchos entrevistadores indicando que la transformación digital es una iniciativa impulsada por las fuerzas externas, más que por las fuerzas internas, lo cual explica el por qué persiste la burocracia organizacional y la resistencia al cambio de cultura. Además, mencionan sobre transformación digital en empresas gubernamentales. Estos aspectos están relacionados al problema de la falta de interoperabilidad y la resistencia al cambio por parte del personal.

Battilani et al. (2022), en su investigación mencionan que las administraciones públicas, al estar menos expuestas a la competencia del mercado, suelen ser menos eficaces. Por ello, plantean aplicar el *Business Process Management Notation* (BPMN) para identificar los temas críticos y acciones de mejora para finalmente solucionarlo con un software.

Yli-Kerttula y Varis (2023), en su investigación comparan tres modelos de Gestión de Cambio para que las personas reduzcan esta brecha de adaptación a los cambios otorgados por

las empresas. El primer modelo es Kotter, con sus ocho pasos enfocados en el proceso de formación del cambio; el segundo es ADKAR, con cinco pasos enfocados en el ser humano como objeto de cambio; y el tercero es Lewin con tres pasos enfocados en el proceso de formación de cambio.

### **2.1.2 Identificación de las teorías y/o modelos vigentes que puedan utilizarse para enmarcar y/o analizar la situación problemática**

Luego de recolectar los antecedentes de tres variables de estudio (la falta de interoperabilidad, proceso de digitalización insuficiente, la resistencia al cambio por parte del personal), se detallan las teorías o modelos que se pueden aplicar.

Crisindiana y Trihastuti (2022) mencionan sobre la importancia de la adhesión de convenios en los procesos de simplificación de trámites, ya que unifica las normas con el objetivo de desarrollar instrumentos de servicio jurídico multilateral y la comunicación entre países. Como ventaja tenemos casos como la creación de las e-apostillas; sin embargo, una desventaja es la posibilidad de estar expuestos a un abuso de su uso al presentar las apostillas como un mecanismo de ratificación de diplomas emitidos por ciertos colegios o universidades que no están acreditadas en sus respectivos países. Esta investigación aporta solución a la interoperabilidad de las entidades para simplificar los procesos y a su vez muestra el riesgo que se expone si no está correctamente regulado.

Melissen (2020) menciona que, para mejorar el desempeño de transformación digital, es importante evaluar las mejores prácticas aplicadas en aquellas entidades más avanzadas en entornos multilaterales formales o informales como la Unión Europea, Five Eyes y MIKTA (asociación informal entre México, Indonesia, Corea del Sur, Turquía y Australia) y en las relaciones bilaterales especiales. También menciona el cómo la creatividad unificada con los avances tecnológicos puede simplificar la cercanía de los ciudadanos con los consulados. En el artículo menciona cómo Corea del Sur da uso de su aplicativo “Travel-ling Safe Abroad &

People Diplomacy”, el cual se conecta a su asistente consular con las consultas de política Exterior y la diplomacia pública orientada al ámbito nacional. Esto se relaciona con la problemática de la inoperatividad al mencionar alternativas de solución a través de la evaluación de mejores prácticas de entidades con un plan de digitalización más avanzada, y la burocracia al enfocarse en soluciones de comunicación simple a través del aplicativo.

Nachit et al. (2021) resaltan que, para mejorar las coordinaciones intergubernamentales, se deben enfocar en la velocidad, la comodidad y la accesibilidad. Además, mencionan que las herramientas tecnológicas deben cumplir con las leyes y regularizaciones modernas, por lo cual, el Estado también debe capacitar a las Startups y demás desarrolladores para que cumplan con las políticas de seguridad, buenas prácticas, entre otros. De este modo, se menciona la importancia de transferir el conocimiento de las buenas prácticas para que más empresas formen parte de la solución. Esto se relaciona con la problemática de la interoperabilidad que actualmente sufre LA ENTIDAD.

Kurbalija J y Höne K (2021) mencionan que parte de la transformación digital en los trámites deben ir relacionados con la diplomacia multilateral, tal como fue el caso de Las Cumbres Mundiales sobre la Sociedad de la Información (CMSI) de 2003 y 2005, y el Grupo de Expertos Gubernamentales de las Naciones Unidas sobre Ciberseguridad (GGE). De este modo, también mencionan la importancia de incluir en el plan de digitalización a los temas de protección de la privacidad, como es el caso de Suiza. Por otro lado, Mergel et al. (2019) mencionan que la gestión digital debe abarcar la descarga de formularios en línea, rellenos de formularios en línea y prestación de servicios completos en línea; asimismo, brinda la alternativa de tener a los *stakeholders* como co-diseño, co-creación, co-producción, co-marketing, codistribución y cofinanciación para reducir esta brecha de falta de interacción al definir un plan para la digitalización del gobierno. Esto se relaciona con la problemática de la interoperabilidad y procesos de digitalización insuficientes que actualmente sufre LA

ENTIDAD.

Mergel et al. (2019) mencionan que, para tener una eficiencia a largo plazo, el cambio en la estructura y cultura burocrática deben ser una opción obligatoria para asegurar una visión moderna capaz de atender los nuevos servicios digitales que conlleva esta transición. Este concepto está relacionado a la reducción de la burocracia para los procesos digitales.

Nachit et al. (2021) proponen incluir al personal gubernamental a un proceso de cambio cultural y al acompañamiento de capacitaciones constantes para adaptarse a los cambios digitales que se enfrentará para el proceso de transición del cambio. Este cambio viene acompañado de medidas, obligaciones y encargos de los representantes, datos, marcos, cultura y prácticas autoritarias. Aun así, mencionan que no es fácil proyectar una gestión de cambio a largo plazo debido a que, conforme se implemente el cambio, existirán barreras estructurales (falta de apoyo, complejidad organizacional, falta de apoyo gerencial y falta de habilidades disponibles) y barreras culturales por enfrentar. Estos a su vez se clasifican en (i) barreras organizacionales y gerenciales, (ii) organizacionales autoritarios (político/regulatorio) y administrativos (ausencia de personal calificado y falta de coordinación entre divisiones), y (iii) falta de elementos innovadores (estrategias cuidadosamente diseñadas ampliamente integradas). Esto se relaciona con el problema de la gestión del cambio.

Battilani et al. (2022) evaluaron la administración pública del puerto de Génova-Italia. Para ello, menciona que la transformación digital es una condición que se basa en cuatro principios: (i) interconexión, (ii) transparencia informativa, (iii) asistencia técnica y (iv) toma de decisiones descentralizada, los cuales depende de la digitalización. Además, demuestran que la aplicación del BPMN debe aplicarse con un software para tener un resultado más preciso para la toma de decisiones de la reestructuración de los procesos. Este enfoque podría ser una solución a la problemática de tener procesos de trámites digitales ineficientes, ya que menciona que con el uso del BPMN se puede simplificar los procesos.

Yli-Kerttula y Varis (2023) mencionan que, para conseguir una gestión de cambios efectiva, se debe evaluar el enfoque que se quiere desarrollar: los cambios que se centran en los individuos o personas y los cambios que se centran en el proceso de formación de cambios que se producen en la propia organización. Además, es importante tomar conciencia de que las barreras para el cambio organizacional se producen por tensiones y contradicciones que surgen de distintos sucesos, como cambios en la estructura, la cultura, los valores y el comportamiento. Este concepto está relacionado con la problemática de la resistencia al cambio por parte del personal.

## **2.2. Matriz FODA integrada**

Para el análisis FODA cruzado, se realizó un cruce entre las matrices EFE y EFI, evaluando las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas de LA ENTIDAD respecto a la gestión consular, lo que facilitó la identificación de un total de siete estrategias pertinentes para la misma. (Ver Tabla 11, pág. VI de Anexos). Luego del conocimiento de las alternativas encontradas por cuadrante, resaltaron 3 que atiende los elementos de la problemática identificada y se alinea con los objetivos de la ENTIDAD (ver Tabla 12, pág. VII Anexos).

## **2.3. Identificación de alternativas de solución**

Para el problema de la interoperabilidad, se identificó la solución de Implementación de una Plataforma Digital Consular Integrada (PDCI) como una salida acertada para reducir las brechas, no solo de los ciudadanos, sino también de las demás entidades gubernamentales para tener una información rápida y eficiente. Para ello, es necesario tomar en cuenta las sugerencias de Kurbalija J, Höne K (2021) en revisar la diplomacia multilateral aplicada entre CMSI de 2003 y 2005, y el GGE; también tomar en cuenta los beneficios de digitalizar la información como el “poder social” al tener acceso a una gran base de datos de manera rápida y simplificada. Además, dentro de dicho plan es importante garantizar la protección de la privacidad, se puede tener como referencia a un país como Suiza. También, según Mergel et al. (2019), se debe considerar

dentro de la implementación del plan, la gestión digital (la descarga de formularios en línea, rellenos de formularios en línea, prestación de servicios completos en línea); así como la alternativa de tener a nuestros *stakeholders* como co-diseño, co-creación, co-producción, co-marketing, codistribución y cofinanciación; con la finalidad de mejoras continuas durante el proceso de transición y reducir la brecha de comunicación con las partes involucradas del proceso (con esto aminoramos la resistencia al cambio al tener a los *stakeholders* en las diferentes etapas). Adicionalmente, Melissen J. (2020) nos brinda la opción de crear servicios electrónicos o aplicativos como en Corea del Sur, con la finalidad de reducir la brecha de conectividad entre los usuarios y las entidades gubernamentales. Por otro lado, Crisindiana y Trihastuti (2022) nos mencionan los beneficios que genera simplificar los trámites como en el caso de Indonesia, el cual cuenta con trámites como “viajes al extranjero, estudios en el extranjero como documento requerido por una escuela o universidad, documentos de respaldo en negocios transfronterizos”; en esta investigación concluyen que la adhesión de convenios con las entidades relacionadas al proceso, facilita la simplificación de procesos gracias a la interconectividad.

En cuanto a la burocracia y al problema de la resistencia al cambio, también podrían solucionarse con el Programa de Transformación Digital y Gestión del Cambio (PTDGC), según el estudio de Yli-Kerttula y Varis (2023). Dicho estudio indica que esta solución es capaz de gestionar cambios de complejidad alta como es el caso de las entidades gubernamentales al abarcar tanto al cambio humano como el proceso del cambio. Por un lado, ADKAR está más orientado al lado humano porque proporciona pautas basadas en valores que se pueden crear en los humanos; por lo cual, puede aportar aspectos de la gestión del cambio y la gestión de proyectos para hacer una orientación sistemática y proactiva. Por otro lado, Kotter proporciona una explicación detallada y sustancial de las condiciones para iniciar el cambio, y poder así gestionar el cambio e implementarlo de manera sostenible.

Por otro lado, en relación con la problemática de procesos digitales ineficientes y la burocracia, se propone la Implementación de *Business Process Management Notation* (BPMN) y Automatización Robótica de Procesos (RPA) para automatizar los flujos de trabajo y mejorar la eficiencia en los procesos. Con esta implementación se da uso de los conceptos AS IS y TO BE para identificar soluciones radicales a través de una herramienta de programación de simulación multimétodo brindada por la compañía AnyLogic (Battilani et al., 2022).

### Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión

#### 3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas y selección

La evaluación de las alternativas identificadas se lleva a cabo según lo detallado en el presente cuadro comparativo, el cual incluye seis criterios (Viabilidad, Impacto en la organización, Costos, Plazos, Recursos requeridos y Alineación con objetivos estratégicos):

**Tabla 13**

*Análisis comparativo de las alternativas según criterios*

Alternativa	Criterio	Ventajas	Desventajas
Implementación de una Plataforma Digital Consular Integrada (PDCI)	Viabilidad	Soluciones similares existen en el mercado	Requiere adaptación a procesos consulares específicos
	Impacto en la organización	Mejora significativa en eficiencia y servicio	Cambio radical en procesos y cultura organizacional
	Costos	Potencial ahorro a largo plazo	TIR por debajo del COK
	Plazos	Implementación por fases posible	Tiempo considerable para desarrollo completo
	Recursos requeridos	Optimización de recursos a largo plazo	Necesidad de personal técnico especializado
	Alineación con objetivos estratégicos	Directamente alineado con modernización consular	Puede requerir ajustes en estrategias existentes
Programa de Transformación	Viabilidad	Enfoque integral para cambio organizacional	Complejidad en coordinación de múltiples aspectos

Digital y Gestión del Cambio (PTDGC)	Impacto en la organización	Cambio cultural positivo y duradero	Posible resistencia inicial al cambio
	Costos	Inversión en desarrollo de personal	Costos continuos en capacitación y gestión del cambio
	Plazos	Implementación gradual y adaptativa	Proceso largo para ver resultados completos
	Recursos requeridos	Aprovechamiento de talento interno	Necesidad de expertos en gestión del cambio
	Alineación con objetivos estratégicos	Prepara la organización para futuros cambios	Puede desviar foco de objetivos a corto plazo
Implementación de BPM y RPA	Viabilidad	Tecnologías probadas en otros sectores	No atiende el problema de interoperabilidad
	Impacto en la organización	Aumento significativo en eficiencia operativa	Posible reestructuración de puestos
	Costos	Reducción de costos operativos a largo plazo	Costo de inversión en expertos
	Plazos	Implementación rápida para procesos simples	Tiempo extenso para procesos complejos
	Recursos requeridos	Liberación de recursos humanos para tareas complejas	Necesidad de expertos en BPM y RPA
Alineación con objetivos estratégicos	Mejora en calidad y consistencia de servicios	Posible conflicto con enfoque en servicio personalizado	

*Nota.* Información recopilada de la entrevista realizada a expertos. Para el análisis de los costos, ver la Tabla 15, Tabla 16, Tabla 17; pág. VIII de Anexos.

**Tabla 14**

*Matriz de ponderación del análisis comparativo de las alternativas según criterios*

Criterio	Peso	Alt. 1 (PDCI)		Alt. 2 (PTDGC)		Alt. 3 (BPM y RPA)	
		Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.
Viabilidad	20%	5	1.00	4	0.80	3	0.60
Impacto	25%	4	1.00	5	1.25	3	0.75
Costos	20%	3	0.60	1	0.20	5	1.00
Plazos	15%	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Recursos	10%	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Alineación	10%	5	0.50	5	0.50	4	0.40
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.85</b>		<b>3.60</b>		<b>3.65</b>

*Nota.* Información recopilada de la entrevista realizada a expertos.

Considerando la matriz de ponderación de la Tabla 13, la mejor alternativa es el Plataforma Digital Consular Integrada (PDCI).

## **3.2. Implicancias de la decisión en la organización**

### **3.2.1. Beneficios de las estrategias**

La primera alternativa es la Plataforma Digital Consular Integrada (PDCI). Esta estrategia consiste en integrar de manera más eficiente los procesos con las entidades relacionadas. De esta manera, se identifica que existen soluciones similares como los que se aplican en otros consulados de países más desarrollados; aunque, requiere de adaptación de procesos consulares específicos. Además, su aplicación generará mayor eficiencia al servicio, principalmente por su reducción en el tiempo de resolución de trámites. En cuanto a costos, la implementación se encuentra dentro de lo establecido por el MEF, pese a que el TIR es muy reducido (por debajo del COK) (ver Tabla 15, pág. VIII de Anexos); sin embargo, el flujo de caja resulta positivo en cada año y el beneficio social se ve reflejado en el ahorro que tendrá el usuario final (tiempo y dinero en traslado a la sede principalmente), lo cual compensan la inversión. En cuanto a los plazos, este plan permite la implementación en fases, lo cual facilita la continuidad de las funciones de LA ENTIDAD; pero esta flexibilidad extiende el tiempo de cierre del proyecto. Por el lado de los recursos requeridos, existe una optimización de recursos como la reducción del número de personas para realizar todo el proceso; en cambio, LA ENTIDAD depende de personal técnico especializado. Finalmente, la alineación de los objetivos es evidente, ya que existe una relación directa con respecto a la modernización de LA ENTIDAD; aunque, conforme avance su usabilidad, puede requerir ajustes en estrategias existentes.

La segunda estrategia es el Programa de Transformación Digital y Gestión del Cambio (PTDGC). La viabilidad de su implementación es factible al tener un enfoque integral del cambio organizacional; sin embargo, puede ser complejo al realizar coordinaciones con las diversas entidades. En cuanto a su impacto en la organización, el cambio de la cultura organizacional será positivo y duradero, lo que permitirá sentar las bases para cualquier cambio

que acontece LA ENTIDAD en el largo plazo; aun así, al inicio podría existir resistencia al cambio. Por el lado de costos, al ser una integración entre la transformación digital acompañado con la gestión de cambio, los ahorros operativos benefician el flujo de caja que cuenta con un TIR de 10% (ver Tabla 16, pág. VIII de Anexos); aunque, el costo de implementación es mayor, a tal punto de sobrepasar lo presupuestado por el MEF. Por el tema de plazos, la implementación es gradual y adaptativa al ser una transformación digital que avanza en paralelo con la gestión del cambio, lo cual genera mayor resiliencia; sin embargo, los resultados se aprecian en el largo plazo. En cuanto a los recursos requeridos, la aplicación de la gestión de cambio mantiene al talento interno preparado para los cambios en LA ENTIDAD; aunque, la aplicación de la gestión de cambios depende que sea liderada por expertos. Por último, la alineación de los objetivos se ve reflejada en la preparación del personal para los cambios en la transformación digital; sin embargo, su ejecución puede desviar el foco de los objetivos de corto plazo.

La tercera alternativa es la Implementación de BPM y RPA. Su viabilidad se evidencia en otros casos aplicados en otros sectores; pero su implementación solo cubre la reducción de procesos, más no la modernización de estas y su interconectividad con las demás entidades. En cuanto al impacto en la organización, se incrementa la eficiencia operativa; pero existe la posibilidad de reestructuración de puestos. Por el lado de costos, cuenta con menor costo de implementación y un TIR elevado (ver Tabla 17, pág. VIII de Anexos); aun así, el costo del personal calificado es el que se lleva el mayor presupuesto de la implementación. Por el lado de plazos, la implementación es rápida para procesos simples que cuenten con poco personal; pero resulta extenso en caso de procesos complejos por la necesidad de reestructurar áreas a través de cambios de puestos y funciones. En cuanto a recursos requeridos, los recursos humanos se liberan de las tareas complejas, pero genera dependencia de expertos en BPM y RPA. Por último, la alineación de objetivos se evidencia en la mejora de calidad y consistencia en el servicio, el nuevo panorama puede generar un posible conflicto con enfoque en servicios personalizados.

### 3.2.2. Evaluación de los factores de decisión

Viabilidad: LA ENTIDAD requiere de una alternativa que depende del uso de la menor cantidad de recursos para su aplicación. En la actualidad, la alternativa seleccionada se encuentra en etapa de planificación en términos generales; sin embargo, la revisión sistemática de la información de documentos emitidos por otra entidad gubernamental, es decir, el acceso a la información de dichos documentos se encuentra en avance con ciertas entidades relacionadas, de las cuales algunas están “en marcha” y otras están “en piloto”. Hoy en día, muchos de estos procesos tienen tiempos de respuesta de hasta 10 días hábiles, dependiendo del tipo de trámite. Con la PDCI, se espera que los tiempos se disminuyan en un 50%, reduciendo los plazos a 5 días hábiles o menos, particularmente en trámites más simples como emisión de pasaportes y certificaciones.

Impacto en la organización: Para determinar el impacto de la implementación de la alternativa seleccionada, es importante considerar su capacidad para mitigar el principal desafío que enfrenta LA ENTIDAD: la escasa digitalización de los procesos. La alternativa busca abordar esta problemática, mejorando la experiencia del usuario y optimizando los procedimientos internos. La digitalización de procesos reduciría el tiempo de atención al usuario, con el objetivo de disminuir el tiempo de respuesta en un 50% para la gestión de trámites y, a su vez, alcanzar una mejora en las encuestas de satisfacción, gracias a la facilidad de acceso y la mejora en la calidad del servicio brindado, ya que los ciudadanos podrían realizar sus trámites desde cualquier parte del mundo.

Costos: El presupuesto es un factor clave en la selección de la alternativa final, ya que LA ENTIDAD debe respetar el monto que el MEF presupuestó, sin exceder lo que autorizó (ver Tabla 1, pág. I de Anexos). Además, los expertos señalan que el presupuesto asignado a cambios tecnológicos generalmente se encuentra por debajo de los niveles óptimos, lo que podría limitar la efectividad de la implementación de la solución elegida.

Plazos: El plan que se adapte a LA ENTIDAD requiere de un cronograma flexible que no afecte la continuidad de los servicios. Esto es relevante considerando que, entre 2017 y 2024, se registraron aproximadamente cinco millones de actuaciones consulares (ver Figura 4, pág. II de Anexos); setenta mil certificados consulares de antecedentes penales (ver Figura 5, pág. II de Anexos); y tres millones de certificaciones entre 2018 y 2024 (ver Figura 6, pág. II de Anexos).

Recursos requeridos: Por un lado, se espera una optimización de recursos a largo plazo, ya que la automatización de procesos permitirá un uso más eficiente de los mismos y reducirá la carga de trabajo para el personal. Sin embargo, esta optimización requiere la contratación de personal técnico especializado en áreas como BPMN y RPA, y la necesidad de este personal puede representar un desafío. Es decir, aunque se prevé una mejora en la eficiencia a largo plazo, la inversión en recursos humanos especializados es un factor importante para el éxito de la iniciativa.

Alineación con objetivos estratégicos: Los objetivos de LA ENTIDAD están alineados con la mejora de los servicios y la modernización de sus recursos. (ver Tabla 2, pág. II de Anexos)

## Conclusiones y recomendaciones

### 4.1. Conclusiones

LA ENTIDAD cuenta con una problemática de modernizar sus procesos para agilizar los servicios de trámites consulares, los cuales están alineados con los objetivos del MRE. En ese sentido, se utilizan las herramientas de planificación estratégicas brindadas por David & David tales como el análisis interno y externo, FODA, identificación de diversas estrategias y, por último, la matriz de ponderación para obtener la alternativa final. De este modo, tenemos los siguientes puntos:

#### 4.1.1. Conclusiones del Capítulo 1

En el análisis externo, a través del PESTEL, identificamos condiciones favorables impulsadas por el Estado para mejorar la infraestructura y el ecosistema digital de las entidades gubernamentales (político). El Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030 promueve iniciativas de digitalización y modernización (económico). No obstante, la sociedad considera los trámites digitales como una opción secundaria debido a la desconfianza (social), y la competitividad digital del Perú sigue siendo baja en comparación con otras economías (tecnológico). La mayoría de los peruanos accede a Internet principalmente a través de dispositivos móviles, y menos del 30% lo hace desde su hogar (cultural). Además, la digitalización favorece la reducción del consumo de papel (ecológico). En el ámbito específico, LA ENTIDAD se beneficia al formar parte del SNTD, que está implementando planes para mejorar su infraestructura digital.

En cuanto al análisis interno, se identificó que el proceso de modernización de LA ENTIDAD esta rezagado debido a: (i) el volumen de actuaciones consulares se ha duplicado en solo dos años, lo que refleja la incapacidad de las oficinas consulares para mantener un nivel constante de eficiencia en circunstancias cambiantes, (ii) solo se ha aprobado el 30% de los

instrumentos de gestión planificados mencionadas dentro OEI 07 del MRE, (iii) el 7.5% de las oficinas consulares no cumple con los requisitos mínimos en términos de infraestructura tecnológica y recursos. De este modo, se evidenció que la falta de interoperabilidad, la escasez de recursos (tecnológicos y de infraestructura) y la resistencia al cambio junto con la burocracia interna, están obstaculizando el avance hacia una gestión consular más moderna y eficiente.

En relación con el problema principal, se destacan tres factores que lo agravan: la falta de interoperabilidad con otras instituciones, un proceso de digitalización insuficiente y la resistencia al cambio. Así, se identifica "la falta de una gestión consular más moderna y eficiente" como el problema central de LA ENTIDAD.

#### 4.1.2. Conclusiones del Capítulo 2

En lo que respecta al marco teórico, los investigadores proporcionaron aportes valiosos para la solución de la Plataforma Digital Consular Integrada (PDCI), destacándose los principales elementos relacionados con la alternativa seleccionada:

Battilani, C. (2022) nos menciona que la transformación digital es una condición que se basa en cuatro principios: (i) interconexión, (ii) transparencia, informativa, (iii) asistencia técnica y (iv) toma de decisiones descentralizada los cuales depende de la digitalización. Crisindiana (2022) nos menciona la ventaja de tener documentación electrónica como las e-Apostillas y a su vez nos alerta el riesgo de la falta de control que podría provocar el abuso de su uso. Mergel et al. (2019) resalta que la creación de valor a través de la hiperconexión y colaboración continua entre el usuario final y las entidades relacionadas en el servicio genera un cambio de paradigma y una resiliencia al cambio. Melissen (2020) analiza el cómo el desafío comunicativo en la era digital es una oportunidad para evaluar las buenas prácticas aplicadas en entidades avanzadas como la Unión Europea, Five Eyes y MIKTA para replicar o mejorar los mecanismos usados para la comunicación de diversas organizaciones interconectadas. Nachit et al. (2021) nos explica que la gestión de cambio no puede trazarse a largo plazo ya que en el

camino pueden enfrentarse a barreras estructurales (falta de apoyo, complejidad organizacional, falta de apoyo gerencial y falta de habilidades disponibles) y barreras culturales por enfrentar. Kurbalija y Höne (2021) mencionó sobre la importancia de la ciberseguridad al momento de planificar la transformación digital. Yli-Kerttula (2023) evalúa los cambios que se centran en los individuos o personas y los cambios que se centran en el proceso de formación de cambios que se producen en la propia organización.

#### 4.1.3. Conclusiones del Capítulo 3

El uso de una matriz con seis criterios de evaluación permitió obtener una ponderación que facilitó la identificación de la alternativa más adecuada: la Plataforma Digital Consular Integrada (PDCI). Esta opción se destacó principalmente por su beneficio a largo plazo, superando los beneficios financieros inmediatos. Además, la PDCI aborda uno de los problemas principales que retrasa la atención en los servicios: la baja interoperabilidad que presenta LA ENTIDAD. Asimismo, esta alternativa se enfoca en el problema de la burocracia al simplificar los procesos mediante la digitalización de trámites.

### 4.2. Recomendaciones

#### 4.2.1. Para la implementación

Se recomienda establecer un equipo multidisciplinario que se encargue de implementar un programa robusto de capacitación y gestión del cambio. Para ello, se deberá desarrollar la Plataforma en fases de manera progresiva con un enfoque en la interoperabilidad, para así, en la marcha, evitar interrupciones del servicio al usuario. Además, es necesario implementar medidas de seguridad y privacidad de datos para salvaguardar la confianza del usuario. También, implementar un comité de seguimiento y control de viabilidad del proyecto en cada fase. Por último, mantener el Programa de capacitación y gestión del cambio.

#### 4.2.2. Para la aplicación del proyecto

Se recomienda crear un plan de seguridad y privacidad que contemple la aplicación de medidas actualizadas para tener métodos de protección a la vanguardia. Mantener un comité de seguimiento y verificación del proyecto.

#### 4.2.3. Para afrontar futuras limitaciones

Se recomienda implementar un programa continuo de desarrollo de competencias digitales, con el objetivo de posicionar a LA ENTIDAD en la vanguardia tecnológica y fortalecer su capacidad de adaptación a las nuevas demandas y desafíos del entorno. Además, se recomienda establecer un comité de innovación y transformación digital para garantizar la modernización de los procesos. Asimismo, es fundamental desarrollar un plan de contingencia y resiliencia digital con la finalidad de preparar a LA ENTIDAD preparada para un entorno más moderno y dotarla de herramientas necesarias para reaccionar ante situaciones imprevistas. Por último, se sugiere crear un sistema de retroalimentación y mejora continua enfocado en el usuario, con el fin de atender de manera proactiva las nuevas necesidades que puedan surgir a medida que el entorno evoluciona.

#### 4.2.4. Sobre las limitaciones encontradas en la investigación

Se recomienda la búsqueda de cifras actualizadas ya que aquellas que se incluyeron en las investigaciones son recopilaciones de otros proyectos similares a las alternativas mencionadas.

## Referencias bibliográficas

- Battilani, C. , Galli, G., Simone Arecco c, Bruno Casarino d, Antonella Granero e, Karina Lavagna f, Rossana Varna g, Michela Ventura h, Roberto Revetria i,\*, Lorenzo Damiani (2022) *Business Process Re-engineering in Public Administration: The case study of Western Ligurian Sea Port Authority*
- Carteras (2023). ¿Por qué los peruanos desconfían de los canales digitales? <https://caretas.pe/tecnologia/por-que-los-peruanos-desconfian-de-los-canales-digitales/>
- Centro Nacional de Seguridad Digital. (2024). *Objetivos del CNSD*. <https://www.gob.pe/13907-presidencia-del-consejo-de-ministros-objetivos-del-cnsd>
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. *Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030*. (Documento). [https://www.cnc.gob.pe/media/attachments/2019/09/28/plan\\_nacional\\_de\\_competitividad\\_y\\_productividad\\_pncp.pdf](https://www.cnc.gob.pe/media/attachments/2019/09/28/plan_nacional_de_competitividad_y_productividad_pncp.pdf)
- Crisindiana, M., Trihastuti, N. (2022). The procedure for legalizing foreign public documents after the Apostille Convention accession: A statutory approach study. *Corporate Law & Governance Review*, 4(2), 8–16. <https://doi.org/10.22495/clgrv4i2pl> (22%, 790/1025)
- El Peruano. (2018). *Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/353216/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-gobierno-digital-decreto-legislativo-n-1412-1691026-1.pdf?v=1566312763>
- El Peruano. (2020). *Decreto de Urgencia que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1671822/Decreto%20Urgencia%20N%C2%B0006-2020.pdf.pdf?v=1613166781>
- El Peruano. (2023, 28 de julio). *PCM aprueba Política Nacional de Transformación Digital al 2030*. <https://www.elperuano.pe/noticia/219244-pcm-aprueba-politica-nacional-de-transformacion-digital-al-2030>
- España Exportación e inversión. (2021) *Salud Digital (e-Health) en el Reino Unido*. <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/069/documentos/2021/06/documentos-anexos/DOC2021883622.pdf>
- Financial Services Department. (2021) *Annual Comprehensive Financial Report*. [https://www.austintexas.gov/sites/default/files/files/Finance/Financial%20Transparency/CAFR/annual\\_comprehensive\\_financial\\_report\\_2021.pdf?form=MG0AV3](https://www.austintexas.gov/sites/default/files/files/Finance/Financial%20Transparency/CAFR/annual_comprehensive_financial_report_2021.pdf?form=MG0AV3)
- Grupo Banco Mundial. (2024, 15 de abril). *El Banco Mundial en el Perú*. Perú Panorama general. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022). *Resumen: Perú: Acceso y uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares y por la población, 2010-*

2021. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3966747-peru-acceso-y-uso-de-las-tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-en-los-hogares-y-por-la-poblacion-2010-2021>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023). *El 77,3% de la población del país de 6 años y más de edad usó Internet en el segundo trimestre del año 2023*. (Nota de prensa). <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-149-2023-inei.pdf>
- Kurbalija, J. y Höne, K. (2024) The Era of Digital Foreign Policy: Comprehensive Approaches to Digitalisation <https://doi.org/10.61249/pi.vi130.25>
- Markina P., Avolio B., Del Carpio L., Fajardo L. (2023, diciembre) el Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD) dio a conocer su ranking mundial de competitividad digital 2021. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/196423>
- Melissen J. (2020) Consular diplomacy's first challenge: Communicating assistance to nationals abroad. *Asia and the Pacific Policy Studies* 2020; 7: 217– 228. <https://doi.org/10.1002/app5.298> (79% 144/706)
- Mergel I, Edelman N., Nathalie Hauga (2019) “Defining digital transformation: Results from expert interviews” <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002> (99% 2/1025)
- McKinsey & Company. (2021). *Las tecnologías de la Cuarta Revolución Industrial y la sostenibilidad*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/lighthouses-unlock-sustainability-through-4ir-technologies/es-ES>
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (s.f.) Legalización diplomática. <https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Paginas/Legalizacion-y-apostilla.aspx>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Consulta amigable*. Portal de Transparencia del Económico. <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2023&ap=ActProy>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018). *Ley N° 29357: Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores*. (Documento). Normas y documentos legales. <https://www.gob.pe/institucion/rree/normas-legales/1399-29357>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2023a). *Política de Calidad del Ministerio de Relaciones Exteriores*. (Informe). Informes y publicaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores. <https://www.gob.pe/institucion/rree/informes-publicaciones/4099837-politica-de-calidad-del-ministerio-de-relaciones-exteriores>

- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2023b). *Ministerio de Relaciones Exteriores recibe Certificación ISO 9001:2015 a su Sistema de Gestión de Calidad*. (Nota de prensa). <https://www.gob.pe/institucion/rree/noticias/808184-ministerio-de-relaciones-exteriores-recibe-certificacion-iso-9001-2015-a-su-sistema-de-gestion-de-calidad>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2024a). *Ministerio de Relaciones Exteriores recibe Certificación ISO 9001:2015 por los servicios de legalización y apostilla de documentos públicos*. (Nota de prensa). <https://www.gob.pe/institucion/rree/noticias/910148->
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2024b). Informe de Evaluación Institucional 2023. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6354395/5578465-informe-de-evaluacion-institucional-2023.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2024c). *Embajada del Perú en Suiza presentó desarrollos del país sobre la responsabilidad social y la tecnología “blockchain”*. (Nota informativa). <https://www.gob.pe/institucion/rree/noticias/989600-embajada-del-peru-en-suiza-presento-desarrollos-del-pais-cobre-la-responsabilidad-social-y-la-tecnologia-blockchain>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2024d). *Plan Estratégico Institucional Ampliado 2020-2027*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6354022/5578238-pei-ampliado-2020-2027.pdf?v=1715808289>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2024e). *ANEXO N° 11: PARÁMETROS DE EVALUACIÓN SOCIAL*. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/anexos/anexo11\\_directiva001\\_2019EF6301.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo11_directiva001_2019EF6301.pdf).
- Nachit H., Belhacen L., Elfikri I. y Jaafari M. (2021). *Digital Transformation in the Moroccan Public Sector: Drivers and Barriers*. Electronic Journal <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3907290>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2024). Secretaría de Gobierno y Transformación Digital. <https://www.gob.pe/7025>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2024). *Proyecto de Transformación Digital con Equidad. Manual Operativo del Proyecto*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7099312/6102421-proyecto-transformacion-digital-con-equidad.pdf>
- Revista económica (2024). Impulso Corp lanza «PERU INSIDE GEN 2024»: Un estudio sin precedentes sobre las tendencias y comportamiento de 25 millones de personas. <https://www.revistaeconomia.com/impulso-corp-lanza-peru-inside-gen-2024-un-estudio-sin-precedentes-sobre-las-tendencias-y-comportamiento-de-25-millones-de-personas/>

Secretaría de Gestión Pública. (2023, octubre). *Calidad de Servicio: atención eficaz, eficiente y oportuna*. (Boletín N° 3). Valor Público. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5256127/BOLETIN%20MENSUAL%20OSGP%20octubre%202023.pdf>

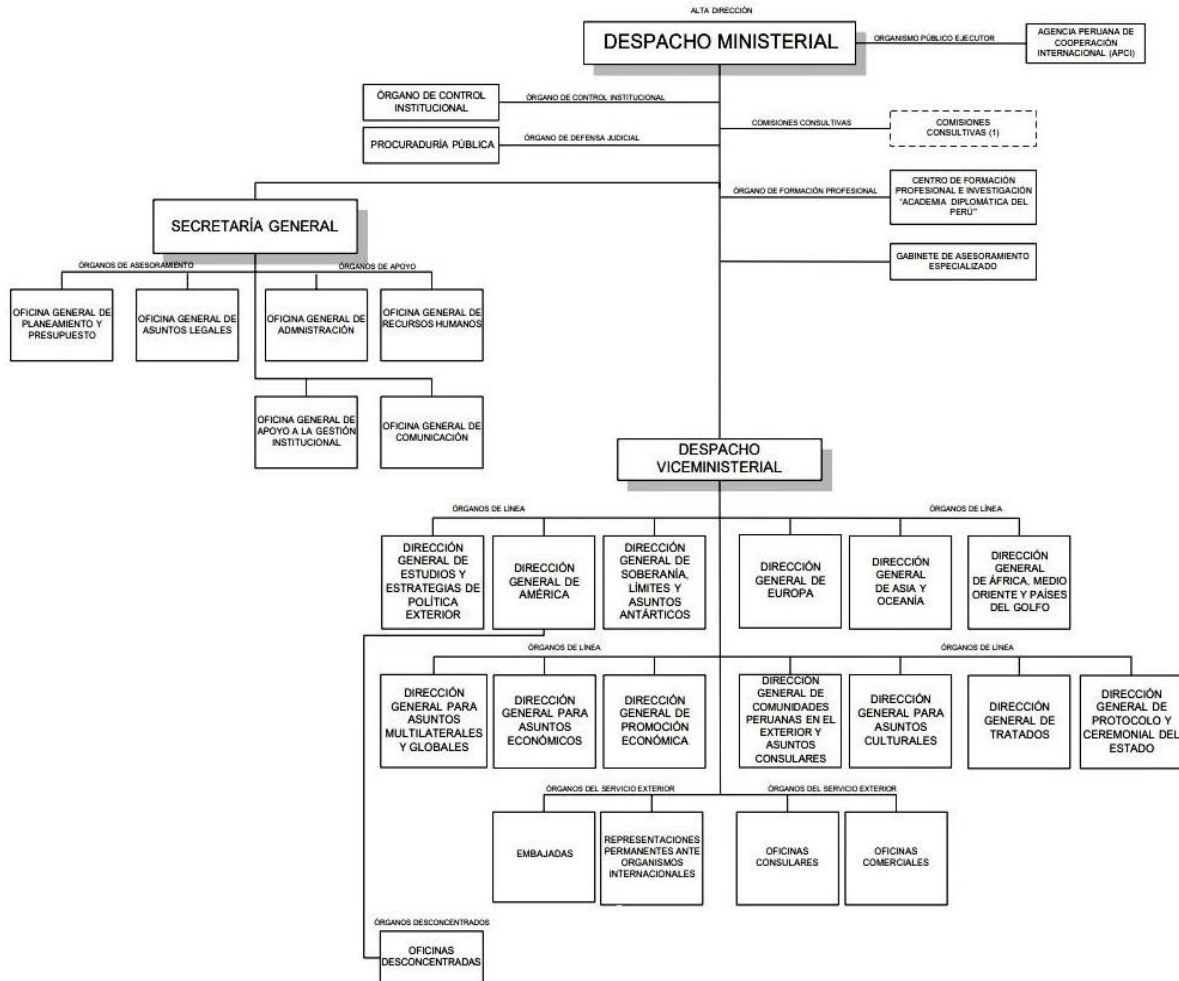
Secretaría De Gobierno Y Transformación Digital. (2022). *ÍNDICE DE INNOVACIÓN: Resultados de medición piloto a entidades públicas*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4505690/%C3%8Dndice%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Digital%20-%20Resultados%20piloto.pdf?v=1683734417>

Yli-Kerttula & Varis (2023). Comparison of Change Management Models and Suggestions for Top Management. *Journal of strategy and management*. <https://doi.org/10.5430/jms.v14n2p69>

## ANEXOS

**Figura 1**

*Organigrama del MRE*



*Nota.* Tomado de LA ENTIDAD (2024)

**Tabla 1**

*Cuadro Comparativo PIA 2023 Y 2024 - Por Programas Presupuestales*

*(En Soles)*

Categoría Presupuestal	PIA 2023	PIA 2024
Sector		
- Ministerio de Relaciones Exteriores	930,503,893	1,108,121,456
Categoría Presupuestal		
- 0062.Optimización de la Política de Protección y Atención a las Comunidades Peruanas en el Exterior	211,058,756	259,505,030

*Nota.* Información obtenida del portal del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2024)

**Tabla 2**

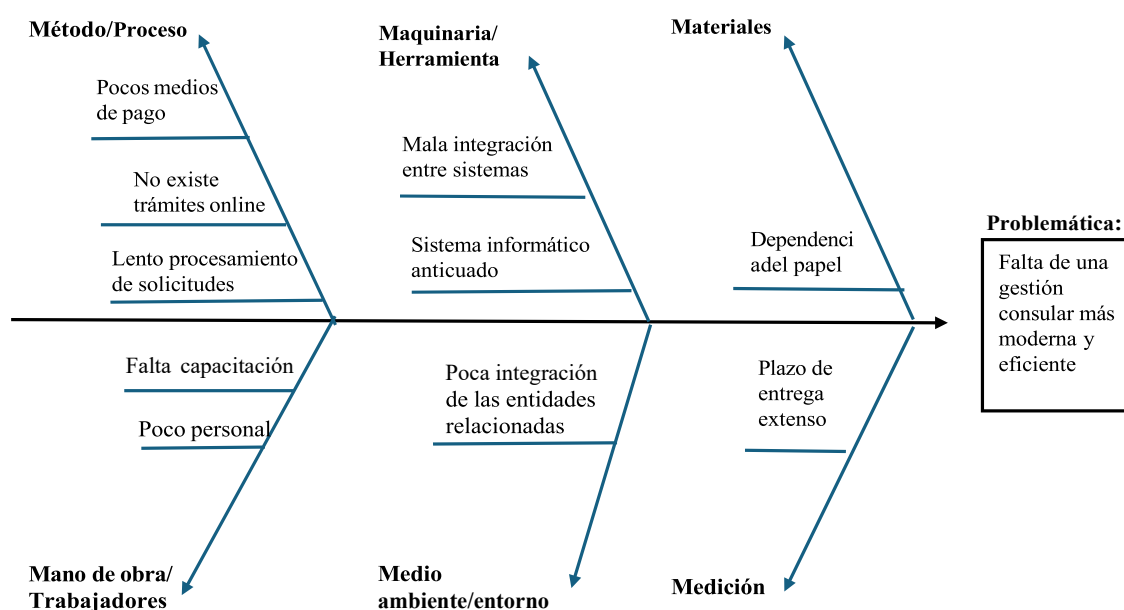
*Cumplimiento De Indicadores por Objetivo Estratégico Institucional (OEI) AL 2023*

Objetivo	Indicador	Meta	Valores	
			Valor Obtenido	Cumplimiento al 2023%
<b>OEI.04</b> Fortalecer la atención a los nacionales en el exterior, a fin de promover su inserción en los países de destino	Porcentaje de oficinas consulares en condiciones adecuadas	8.6	7.96	92.50%
<b>OEI.07</b> Modernizar la gestión del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Servicio Diplomático de la República	Número de instrumentos de gestión aprobados	10	3	0.30%

*Nota.* Información obtenida del Informe de Evaluación Institucional brindado por LA ENTIDAD

**Figura 3**

*Diagrama de Ishikawa para la identificación de la problemática*



*Nota.* Información obtenida del Informe de Evaluación Institucional brindado por LA ENTIDAD

**Figura 4**

*Actuaciones consulares, 2017 al 2024*

Total de actuaciones consulares									
Año	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	Total general
Total general	745,547	735,869	734,042	450,114	692,136	797,338	757,901	379,012	5,291,959

*Nota.* Información obtenida del Informe de Evaluación Institucional brindado por LA ENTIDAD

### Figura 5

*Certificados consulares de antecedentes penales expedidos por el MSIAP, 2016 - 2024*

Total certificados consulares de antecedentes penales expedidos por el sistema MSIAP									
Año	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024
Total	95,626	87,166	88,576	82,588	42,780	80,275	13	87,447	21,505

*Nota.* Información obtenida del Informe de Evaluación Institucional brindado por LA ENTIDAD

### Figura 6

*Certificaciones de Legalización y Apostilla, 2018 - 2024*

Total de certificaciones								
Año	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	Total general
Total general	419,777	480,992	239,165	451,737	538,843	579,501	401,288	3,111,303

*Nota.* Información obtenida del Informe de Evaluación Institucional brindado por LA ENTIDAD

**Tabla 7***Análisis Externo micro*

<b>Entorno Económico</b>	<b>Implicancia</b>
Estrategias competitivas basadas en el conocimiento: Gobierno promueve la modernización y digitalización en el sector público.	Oportunidad
Globalización, apertura y dinamismo: El Perú está en el ranking 56 de 64 en competitividad digital	Amenaza
<b>Entorno Político-Institucional</b>	
Nuevo paradigma de Administración al servicio público: Gobierno fomenta la interoperabilidad y el uso de tecnologías de la información en la administración pública.	Oportunidad
<b>Entorno Social</b>	
Cambios demográficos y sociales: Plan de promoción de la digitalización y modernización de los servicios públicos	Oportunidad
Cambios demográficos y sociales: El 94.4% accede a través del móvil, mientras que el 23.9% desde su hogar.	Amenaza
<b>Entorno cultural</b>	
Servicio a los ciudadanos- clientes: Plan de promoción de la digitalización y modernización de los servicios públicos	Oportunidad
Mejora continua de la calidad de los servicios: Riesgos relacionados con la seguridad de la información digital	Amenaza
Organizaciones abiertas, flexibles, transparentes, democráticas, participativas: Dependencia de la colaboración con otras instituciones	Amenaza
Exigencia de eficacia, eficiencia y calidad: Desconfianza de los trámites digitales por parte de los peruanos	Amenaza
<b>Entorno Tecnológico y de la Información</b>	
Acercamiento y mejora del Servicio: Proporciona directrices sobre cómo proteger la información en entornos digitales	Oportunidad
Accesibilidad espacial y temporal, igualdad, eficacia y eficiencia: Acceso a internet	Amenaza

*Nota:* Tabla realizada con la información obtenida del diagnóstico externo

**Tabla 8***Número de encuestados según año y género*

<b>Grupo etario</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
De 18 a 29 años	38	34	72
De 30 a 59 años	48	106	154
De 60 años a más	3	16	19
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>156</b>	<b>245</b>

*Nota.* Información extraída de la “Encuesta de satisfacción al usuario” brindada por LA ENTIDAD.

**Tabla 9***Cuadro evaluación del nivel de satisfacción*

<b>Sede Central</b>	<b>Nivel de Satisfacción</b>					<b>Total</b>
	<b>Ítems evaluados</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	
Amabilidad/disponibilidad/ claridad y/o precisión del personal	112	116	14	1	2	245
Cumplimiento de horario y servicios brindados	115	119	9	2	-	245
Acceso fácil a la información de los requisitos	109	115	17	2	2	245
Estado de conservación, limpieza de las instalaciones e infraestructura	186	59	-	-	-	245
Tiempo de atención a su trámite	126	102	14	3	-	245
Mejoras en las instalaciones	10	52	183	-	-	245
Instalaciones adecuadas para atención preferencial	170	75	-	-	-	245
Señalización de ventanillas de atención en lugares visibles	189	55	1	-	-	245

*Nota.* Información extraída de la “Encuesta de satisfacción al usuario” brindada por LA ENTIDAD. Los ítems principales relacionados a la falta de digitalización son: 1. Amabilidad/disponibilidad/ claridad y/o precisión del personal; 2. Acceso fácil a la información de los requisitos; 3. Tiempo de atención a su trámite.

**Tabla 10***Lista de sugerencias relacionados a la falta de digitalización*

<b>Sugerencias</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Relacionados a la rapidez del servicio</b>		
- Agilizar los trámites de los documentos para el mismo día	14	13%
- Que los tramites sean vía online	4	4%
- Que agilicen los trámites de los documentos	3	3%
- Que actualicen los datos de la información en la página web	4	4%
- Que los tramites sean vía online	4	4%
<b>Relacionados a acceso de información</b>		
- Ampliar horario de atención	8	1%
- Contestar las llamadas telefónicas	4	4%
- Brindar información para el recojo de documentos	1	1%
- Consolidar los tramites de los documentos que vienen de provincia	1	1%
- Proponer un robot automático, para responder consultas en el	1	1%
- Que abran un poco más de oficinas en otros distritos	1	1%
- Que actualicen la información en las redes	1	1%
- Que actualicen los requisitos en la web, para realizar los trámites	1	1%
- Que den más facilidades a ciudadanos que vienen de provincia	1	1%
- Que haya avisos de informes en otros idiomas (quechua/aimara)	2	2%
- Que la información sea más clara y precisa	2	2%
- Validar todos los documentos emitidos por la web	1	1%
<b>Relacionado a medios de pagos</b>		
- Que den más facilidades de pago, con tarjetas y otros	7	7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>55%</b>

*Nota.* Información extraída de la “Encuesta de satisfacción al usuario” brindada por LA ENTIDAD. Hubo 109 sugerencias de los cuales 60 están relacionadas a la falta de digitalización

**Tabla 11**

*Matriz FODA integrada*

		<b>Fortalezas</b>			<b>Debilidad</b>						
		%	V	T	%	V	T				
		F1	Diplomacia y Relaciones Internacionales	0.15	4	0.6	D1	Oficinas consulares en condiciones adecuadas	0.10	2	0.20
		F2	Infraestructura tecnológica (plataformas digitales)	0.10	4	0.4	D2	Capacitación al personal de atención al usuario	0.10	2	0.20
		F3	Experiencia en la atención consular internacional	0.10	3	0.3	D3	Resistencia al cambio	0.05	1	0.05
		F4	Conocimiento en gestión consular	0.10	4	0.4	D4	Capacidad de interoperabilidad	0.10	2	0.20
		F5	Aprobación del POI consistente con el PIA	0.10	3	0.3	D5	Burocracia interna	0.10	1	0.10
								<b>Total EFI</b>	1		2.75
<b>Oportunidades</b>		FO (Fortaleza - Oportunidad) (máx-máx) Estrategia de crecimiento			DO (Debilidad - Oportunidad) (mín - máx) Estrategia de estabilidad y preparación						
		%	V	T							
O1	Gobierno promueve la modernización y digitalización en el sector público	0.15	4	0.60							
O2	Gobierno fomenta la interoperabilidad y uso de tecnologías de la información en la administración pública	0.10	4	0.40							
O3	Inversión en infraestructura y tecnología	0.10	3	0.30							
O4	Plan de promoción de la digitalización y modernización de los servicios públicos	0.10	4	0.40							
O5	Mejora en la eficiencia y seguridad en la gestión pública	0.05	4	0.20							
O6	Beneficios derivados de la digitalización	0.05	3	0.15							
					<b>E4. Mejorar la interoperabilidad y compartir mejores prácticas entre las instituciones del Estado (F1, F2, F4, O1, O2, O4, O5)</b>						
					FA (Fortaleza - Amenaza) (máx-mín) Estrategia de estabilidad y defensa						
					DA (Debilidad - Amenaza) (mín - mín) Estrategia de defensa y contingencia						
<b>Amenazas</b>											
A1	Acceso equitativo a los servicios digitalizados limitado	0.15	1	0.15							
A2	Riesgos relacionados con la seguridad de la información digital	0.10	1	0.10							
A3	Dependencia de la colaboración con otras instituciones	0.05	2	0.10							
A4	El Perú está en el ranking 56 de 64 en competitividad digital	0.05	2	0.10							
A5	Desconfianza de los trámites digitales por parte de los peruanos	0.05	2	0.10							
A6	El 94.4% accede a través del móvil, mientras que el 23.9% desde su hogar	0.05	2	0.10							
	<b>Total EFE</b>	1		2.70							
					<b>E5. Incrementar la publicidad relacionada a la gestión de trámites consulares en redes sociales (F1, F2, A1, A2, A4, A5, A6)</b>						
					<b>E6. Implementar mecanismos de seguridad de la información para otorgar confianza al usuario (D2, F5, A2, A4, A5)</b>						
					<b>E7. Gestionar la resistencia al cambio (D1, D2, D3, D4, A2, A5)</b>						

*Nota.* La matriz se realiza en base a la matriz EFE y EFI, junto con el análisis de la identificación de teorías y/o modelos vigentes.

**Tabla 12***Análisis comparativo de las alternativas según Elemento del problema y Objetivos*

Criterios	Alt. 1 (PDCI)	Alt. 2 (PTDGC )	Alt. 3 (BPM y RPA)
<b>Elemento del problema</b>			
1 Limitación de recursos tecnológicos y de infraestructura	X	X	X
2 Resistencia al cambio respecto a las nuevas tecnologías		X	
3 Interoperabilidad entre las instituciones del Estado	X		
4 Burocracia interna	X	X	X
5 Brecha digital y acceso desigual	X		
<b>Objetivos</b>			
6 OEI.04 Fortalecer la atención a los nacionales en el exterior, a fin de promover su inserción en los países de destino, y	X	X	X
7 OEI.07 Modernizar la gestión del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Servicio Diplomático de la República.	X	X	
TOTAL	6	5	3

*Nota.* La evaluación toma en cuenta el marco teórico asociado a las alternativas para verificar su relación con los elementos del problema y los objetivos de la ENTIDAD.

**Tabla 15**

Flujo de caja de Implementación de una Plataforma Digital Consular Integrada (PDCI)  
(expresado en millones USD)

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Inversión	-\$0.7					
Gasto de Operación		-\$0.2	-\$0.2	-\$0.2	-\$0.2	-\$0.2
Beneficio		\$0.3	\$0.3	\$0.3	\$0.3	\$0.3
Flujo de caja	-\$0.7	\$0.2	\$0.2	\$0.2	\$0.2	\$0.2
VAN=	-\$0.03					
8%						
TIR=	6.4%					

*Nota.* Información basada en las estimaciones extraídas del proyecto de Transformación Digital de la PCM. La implementación necesitó de: Consultoría y Planificación: \$0.199; Desarrollo de Software: \$0.199; Capacitación del Personal: \$0.066; Infraestructura Tecnológica: \$0.133; Integración y Pruebas: \$0.066. Los costos operativos están relacionados a la capacitación continua del personal y mantenimiento. Los beneficios son los ahorros relacionados a la reducción de personal y mejoras en la atención al usuario. El costo de oportunidad es de 8% extraído del MEF (2024e).

**Tabla 16**

Flujo de caja del Programa de Transformación Digital y Gestión del Cambio (PTDGC)  
(expresado en millones USD)

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Inversión	-\$5,871					
Gasto de Operación		-\$783	-\$783	-\$783	-\$783	-\$783
Beneficio		\$2,349	\$2,349	\$2,349	\$2,349	\$2,349
Flujo de caja	-\$5,871	\$1,566	\$1,566	\$1,566	\$1,566	\$1,566
VAN=	\$352					
5%						
TIR=	10.4%					

*Nota.* Información basada en las estimaciones brindadas del caso Transformación digital y gestión de cambio implementado en Inglaterra (España Exportación e Inversión, 2021). La implementación necesitó de: Consultoría y Planificación: \$652.37; Desarrollo de Software: \$1304.75; Capacitación del Personal: \$391.42; Infraestructura Tecnológica: \$260.95; Integración y Pruebas: \$521.90. Los costos operativos están relacionados a la gestión de cambio y mantenimiento. Los beneficios son los ahorros operativos y mejoras en la atención al paciente. El costo de oportunidad es de 8%, extraído del MEF (2024e).

**Tabla 17**

Flujo de caja de la Implementación del Business Process Management Notation (BPMN) y Automatización Robótica de Procesos (RPA) para mejorar los procesos (expresado en millones USD)

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Inversión	-\$0.5					
Gasto de Operación		-\$0.1	-\$0.1	-\$0.1	-\$0.1	-\$0.1
Beneficio		\$0.3	\$0.3	\$0.3	\$0.3	\$0.3
Flujo de caja	-\$0.5	\$0.2	\$0.2	\$0.2	\$0.2	\$0.2
VAN=	\$0.22					
1.25%						
TIR=	15.2%					

*Nota.* Información basada en las estimaciones brindadas del caso implementación de BPMN en la ciudad de Austin, Texas (Financial Services Department, 2021). La implementación necesitó de: Consultoría y capacitación por \$0.15; Software por \$0.05; Personal por \$0.2; Integración por \$0.1. Los costos operativos están relacionados al mantenimiento y gestión del sistema. Los beneficios son los ahorros operativos y mejoras de tiempo y eficiencia. El costo de oportunidad es de 8%, extraído del MEF (2024e)

**Tabla 18***Inventario de artículos*

<b>N</b>	<b>Base de datos</b>	<b>Artículo</b>	<b>Quartil</b>
1	SCOPUS	Battilani, C. , Galli, G., Simone Arecco c, Bruno Casarino d, Antonella Granero e, Karina Lavagna f, Rossana Varna g, Michela Ventura h, Roberto Revetria i,* , Lorenzo Damiani (2022) Business Process Re-engineering in Public Administration: The case study of Western Ligurian Sea Port Authority. <a href="https://doi.org/10.1016/j.sfr.2022.100065">https://doi.org/10.1016/j.sfr.2022.100065</a>	Q2
2	SCOPUS	Crisindiana, M., Trihastuti, N. (2022). The procedure for legalizing foreign public documents after the Apostille Convention accession: A statutory approach study. <i>Corporate Law &amp; Governance Review</i> , 4(2), 8–16. <a href="https://doi.org/10.22495/clgrv4i2pl">https://doi.org/10.22495/clgrv4i2pl</a> (22%, 790/1025)	Q4
3	SCOPUS	Mergel I, Edelmannb N., Nathalie Hauga (2019) “Defining digital transformation: Results from expert interviews” <a href="https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002">https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002</a> (99% 2/1025)	Q1
4	SCOPUS	Melissen J. (2020) Consular diplomacy's first challenge: Communicating assistance to nationals abroad. <i>Asia and the Pacific Policy Studies</i> 2020; 7: 217–228. <a href="https://doi.org/10.1002/app5.298">https://doi.org/10.1002/app5.298</a> (79% 144/706)	Q1
5	SCOPUS	Yli-Kerttula, J., & Varis, K. (2023) Comparison of Change Management Models and Suggestions for Top Management. <i>Journal of strategy and management</i> . <a href="https://doi.org/10.5430/jms.v14n2p69">https://doi.org/10.5430/jms.v14n2p69</a>	Q1

*Nota:* Tabla realizada con la información obtenida de SCOPUS