

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**“FORMALIZACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL USUARIO EN UNA
ENTIDAD PUBLICA DE IDENTIFICACION Y CERTIFICACION”**

INFORME DE SUFICIENCIA

**Para optar el Título Profesional de
Ingeniero Industrial**

Ramos Loarte, Alfonso Eleazar

Lima – Perú

2013

DEDICATORIA

A mis queridos padres, a mi esposa y a mis hijos, así como a todos aquellos que me dieron la oportunidad de lograr uno de los objetivos de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Por la materialización de mis estudios y la realización del presente Informe a mis profesores de Facultad y a mis profesores del excelente Curso de Actualización de Conocimientos.

En especial agradecer al Ing. Javier Sánchez Espinoza, Director Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas y a mi Asesor Dr. Benito Zarate Otárola.

INDICE

“FORMALIZACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL USUARIO EN UNA ENTIDAD PUBLICA DE IDENTIFICACIÓN Y CERTIFICACIÓN”

	Página
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
INDICE	III
RESUMEN	VII
INTRODUCCION	1
<u>CAPITULO I: PENSAMIENTO ESTRATEGICO</u>	3
<u>1.1 DIAGNOSTICO FUNCIONAL.</u>	3
1.1.1 BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA.	3
1.1.2 ORGANIZACIÓN	4
1.1.3 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.	7
1.1.4 CLIENTES	8
1.1.5 PROVEEDORES	9
1.1.6 PROCESOS	11
<u>1.2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO</u>	13
1.2.1 VISIÓN	13
1.2.2 MISION	13
1.2.3 VALORES	13

1.2.4 POLITICAS DE CALIDAD	14
1.2.5 OBJETIVOS DE CALIDAD	14
1.2.6 ANALISIS SITUACIONAL	14
1.2.7 ANÁLISIS FODA	27
1.2.8 MATRIZ FODA	30
1.2.9 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	32
1.2.10 LINEAMIENTOS DE POLITICA INSTITUCIONAL	32
CAPITULO II: <u>MARCO TEORICO Y METODOLOGICO</u>	34
2.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRAFICOS Y DE <u>TESIS</u>	34
2.2 MARCO TEORICO	41
2.2.1 EL CONTROL INTERNO	41
2.2.2 TIPOS DE CONTROL	43
2.2.3 SISTEMA DE CONTROL INTERNO	44
2.2.4 COMPONENTES DE CONTROL INTERNO	45
2.2.5 LA IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO	52
2.2.6 ROLES Y RESPONSABILIDADES	53
2.2.7 FASES PARA LA IMPLEMENTACION DEL SCI	55
2.2.7 RIESGOS	57
2.2.7 GESTION DE RIESGOS	59
<u>CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.</u>	69
3.1 <u>ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROBLEMA</u>	69
3.1.1 NORMATIVA SOBRE LA IMPLEMENTACION Y FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO	69
3.1.2 FORMALIZACION DEL SISTEMA DE CONTROL	

INTERNO	71
3.1.3 AVANCES LIMITADOS EN LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA ENTIDAD	75
3.2 <u>IDENTIFICACION DEL PROBLEMA</u>	81
3.3 <u>IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS</u>	82
3.4 <u>DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL</u>	84
3.5 <u>PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION</u>	86
3.6 <u>EVALUACION Y SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION</u>	87
3.6.1 FACTORES INFLUYENTES	87
3.6.2 MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO	87
3.6.3 ESCALA DE PUNTUACION	88
3.6.4 MATRIZ DE EVALUACION	88
3.6.5 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION	89
3.7 <u>ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LA SOLUCION PLANTEADA</u>	89
3.7.1 A LARGO PLAZO	89
3.7.2 A MEDIANO PLAZO	89
3.7.3 A CORTO PLAZO	90
3.7.4 ACCIONES INMEDIATAS	90
<u>CAPITULO IV: ANALISIS BENEFICIO COSTO</u>	92
4.1 <u>SELECCIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACION</u>	92
4.2 <u>COSTO DE LA CONSULTORA</u>	93
4.3 <u>BENEFICIOS</u>	95
4.4 <u>RELACION BENEFICIO COSTO</u>	96

4.5 <u>CALCULO DEL VAN</u>	97
4.6 <u>CALCULO DE LA TIR</u>	97
4.7 <u>LA REACCION EN CADENA Y DISMINUCION DE COSTOS</u>	97
4.8 <u>METAS QUE SE ESPERA LOGRAR CON LA</u> <u>FORMALIZACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</u>	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFIA	102
ANEXOS	105

RESUMEN

Por disposición de la Contraloría General de la República todas las Entidades del Estado están en la obligación de implementar el Sistema de Control Interno, el mismo que consta de las fases de Planificación, Ejecución y Evaluación.

El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, RENIEC, entidad que forma parte del Sistema Electoral y motivo de este Informe de Suficiencia se encuentra en los inicios de la primera fase, habiendo avanzado con el importante compromiso mediante Resolución de la Jefatura Nacional y la Alta Dirección de implementar el Sistema de Control Interno en la Entidad, y haber constituido el Comité de Control Interno del RENIEC, órgano responsable de la implementación del Sistema de Control Interno en todas sus fases.

En este Informe de Suficiencia, precisamente se aborda la falta de dicha implementación y sus causas, incumpliendo con lo dispuesto por las normas legales y técnicas establecido por el Ejecutivo y el Legislativo, de este modo retrasando la cabal implementación de los cinco componentes del control interno y avanzar aun más en las mejoras de los procesos y en la calidad del servicio.

Prácticamente esta detenido el proceso de implementación del Sistema de Control Interno, por la no culminación de toda la fase de Planificación, que debe completarse mediante la elaboración del Diagnóstico, que es insumo fundamental para la elaboración del Plan de Trabajo, donde se describe las actividades y el cronograma, así como su desarrollo pasando luego a las otras dos fases, la de ejecución y evaluación..

Para atacar las causas y resolver el problema central identificado mediante el Diagrama de Ishikawa, se usaron herramientas de análisis y evaluación como la Matriz de Enfrentamiento y la Matriz de Evaluación que permitieron calificar y ponderar los factores, así como otorgar puntajes a las alternativas de solución.

Finalmente, a través de la selección de alternativas de solución al problema planteado, se determinó que el Comité de Control Interno de RENIEC, contando con la aprobación de la Jefatura Nacional, debe de convocar a un concurso publico y contratar una Empresa Consultora especializada para que implemente el Sistema de Control Interno, tal como dispone y se explica en las Normas de Control Interno y en la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado”.

DESCRIPTORES TEMATICOS

- Control
- Control Interno
- Normas de Control Interno
- Sistema de Control Interno
- Implementación del Sistema de Control Interno
- Comité de Control Interno
- Ámbito de Control
- Evaluación de Riesgos
- Gestión de Riesgos
- Actividad de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo
- Documento Nacional de Identificación
- Actas registrales
- Acta de hechos vitales.
- Registro Único de Identificación de Personas Naturales
- Estado Civil
- Padrón Electoral.
- Documento Nacional de Identidad.
- Certificaciones ISO 9001:2008.
- Estrategia.
- Procesos Clave.
- Población identificada.
- Población vulnerable.

INTRODUCCION

Las entidades del Estado, por disposición de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y la Ley de Control Interno están en la obligación de implementar los componentes que conforman su Sistema de Control Interno (SCI) de manera homogénea y de acuerdo con su naturaleza, cultura organizacional, complejidad operativa, atribuciones, circunstancias, presupuesto, infraestructura, entorno normativo y nivel de automatización.

En tal sentido el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, RENIEC, está obligado a implementar su Sistema de Control Interno, SCI, a nivel de Entidad y de procesos, en tres fases: Planificación, Ejecución y Evaluación.

La Planificación tiene como objetivo la formulación de un Plan de Trabajo que incluya los procedimientos orientados a implementar el SCI, en base a un diagnóstico. En esta fase también se debe asegurar el compromiso de la Alta Dirección y la conformación de un Comité de Control Interno.

De la fase de Planificación se ha cumplido con el Acta de Compromiso y el Acta de Constitución mediante el cual se designa el Comité de Control Interno, faltando el Diagnóstico y el Plan de Trabajo. A la fecha se han formado hasta tres Comités, dos con la gestión actual, habiendo sido reestructurada la última sin los resultados esperados. Esta situación está retrasando la implementación integral de los componentes del SCI que son el Ambiente de Control, la Evaluación de Riesgos, las Actividades de Control Gerencial, de Información y Comunicación y del Componente Supervisión, así como a nivel procesos.

El Sistema de Control Interno, que comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior con la finalidad de que la entidad gestione sus recursos, bienes y operaciones en forma correcta, transparente, eficaz y eficiente, muy importante para la mejora de la calidad y la mejora continua. El Informe de Suficiencia que trata sobre la formalización del SCI en RENIEC, consta de cuatro capítulos:

En el Primer Capitulo se hace una breve reseña histórica de dicha Entidad, indicando su función principal de organizar y mantener el Registro Único de Identificación de las Personas Naturales, RUIPN. Se presenta su estructura orgánica diseñada para cumplir con sus objetivos y se menciona sus clientes, los aproximadamente 31 millones de peruanos y peruanas, sus proveedores y sus cinco procesos clave, la Visión de fortalecer la ciudadanía, su Misión de registrar la identidad y los hechos vitales, y sus valores. Se realiza el análisis situacional, Análisis FODA, Matriz FODA y se determina sus objetivos estratégicos como la identificación total de la población, desarrollo del sistema registral, innovación tecnológica e implementación del SCI.

En el Segundo Capitulo que trata sobre el Marco Teórico se hace referencia a dos Tesis de Grado y dos libros relacionados al presente informe. Para desarrollar la teoría sobre Control Interno y el SCI se usan como base los documentos del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) y de la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), que definen el control interno, como un proceso integral, para enfrentar los riesgos y dar una garantía razonable para el logro de los objetivos. Se aborda los tipos y componentes del control interno, la implementación del SCI y la Gestión de Riesgos, su implementación y los elementos de sus 8 componentes.

En el Tercer Capitulo se desarrolla el proceso de toma de decisiones, en el contexto de la normativa de control y la obligatoriedad legal de implementar el SCI y se resume el avance de la implementación del SCI en RENIEC. Sobre esta base fue identificado el problema central y utilizando el Diagrama de Ishikawa se determinó sus causas. Luego se plantea las alternativas de solución, las cuales son analizadas y evaluadas, y seleccionada la solución óptima, haciendo uso de la Matriz de Enfrentamiento y la Matriz de Evaluación. Seleccionada la solución correspondiente a la alternativa de mayor puntaje, se diseñó la estrategia apropiada para desarrollarla.

El Cuarto Capitulo corresponde al análisis Beneficio – Costo, de la alternativa de contratar los servicios de una Empresa Consultora para implementar el SCI, siendo para RENIEC, como empresa estatal, beneficiosa desde el punto de vista social y económico. Se calcula los índices económicos B/C, VAN y TIR.

CAPITULO I

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

1.1 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.1.1 BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, RENIEC, fue creado por Ley N° 26497 el 12 de julio de 1995, en concordancia con los artículos 177° y 183° de la Constitución Política del Perú, en tal virtud es un organismo público autónomo, con personería jurídica de derecho público interno y goza de atribuciones exclusivas y excluyentes en materia registral. Tiene autonomía técnica, administrativa, económica y financiera.

El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, RENIEC, junto con el Jurado Nacional de Elecciones, JNE, y la Oficina Nacional de Procesos Electorales, ONPE, conforman el Sistema Electoral Peruano.

Tiene como función principal la de organizar y mantener el Registro Único de Identificación de Personas Naturales; siendo la razón de su existencia la de responder a la necesidad de administrar y dirigir el sistema registral que involucra el registro civil, el registro de personas y registro de naturalización, lo que constituye el registro único y la base de datos de identificación de todos los peruanos.

Emite el Documento Nacional de Identidad (DNI), único documento de identificación personal, y en épocas electorales elabora el padrón electoral, asimismo en forma permanente efectúa verificaciones de

firmas para los procesos de iniciativa de reforma constitucional, y en la formación de leyes, referéndum, iniciativas en la formación de dispositivos municipales y regionales, revocatoria de autoridades, demanda de rendición de cuentas y otros mecanismos de control. En el marco de la Ley N° 27310 “Ley de Firmas y Certificados Digitales”, es la entidad certificadora nacional para el Estado Peruano.

El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, por mandato de la Ley N° 26497 y la Ley N° 27310, es el único ente encargado de la identificación de las personas y el registro de sus hechos vitales y modificaciones de Estado Civil, así como de la emisión de certificados digitales para el Estado Peruano.

1.1.2 ORGANIZACIÓN.

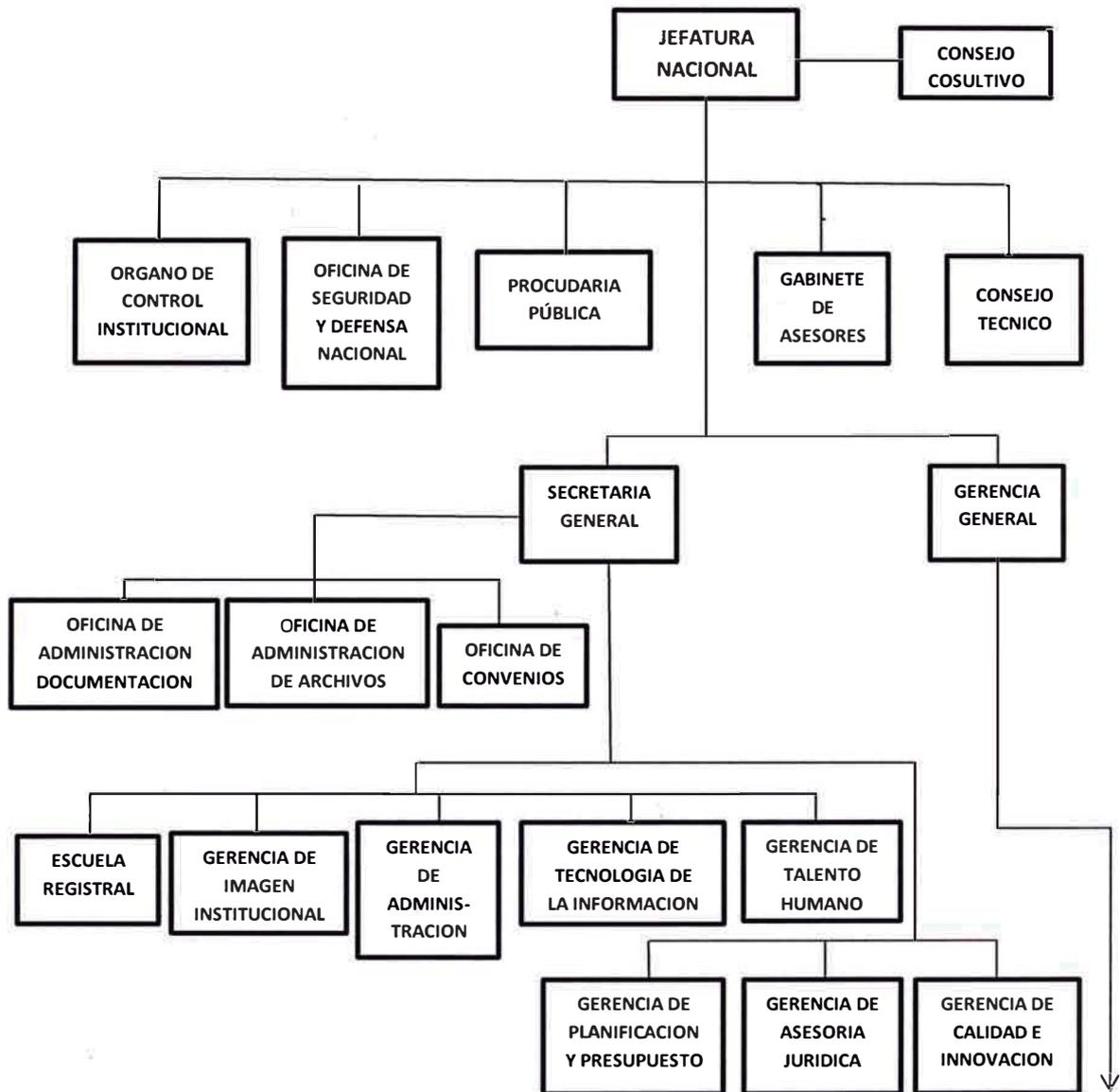
La estructura orgánica diseñada para el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil ha sido concebida para que la Alta Dirección se oriente a la formulación de los lineamientos de política, ejerciendo el principio de unidad de dirección; que los órganos administrativos desarrollen funciones de apoyo y asesoramiento de carácter general y que los órganos de línea sean básicamente ejecutores y especialistas en materia registral para organizar y mantener el Registro Único de Identificación de las Personas Naturales y de los Registros Civiles, brinden atención a los indocumentados e inscriban los hechos y actos relativos a su capacidad y estado civil.

El RENIEC ha adoptado una organización Gerencial a fin de potenciar su nivel de ejecución y coadyuvar a que la toma de decisiones se realice en forma rápida y eficaz, asegurando el logro de los objetivos institucionales.

La organizacional gerencial permite contar con una estructura orgánica moderna, ágil, flexible, plana y con cadena de mando corta que, es la que se indica en el Gráfico N° 1. Esta estructura permite a RENIEC adaptarse rápidamente a las nuevas demandas de los administrados, propiciando y utilizando adecuadamente la innovación tecnológica disponible.

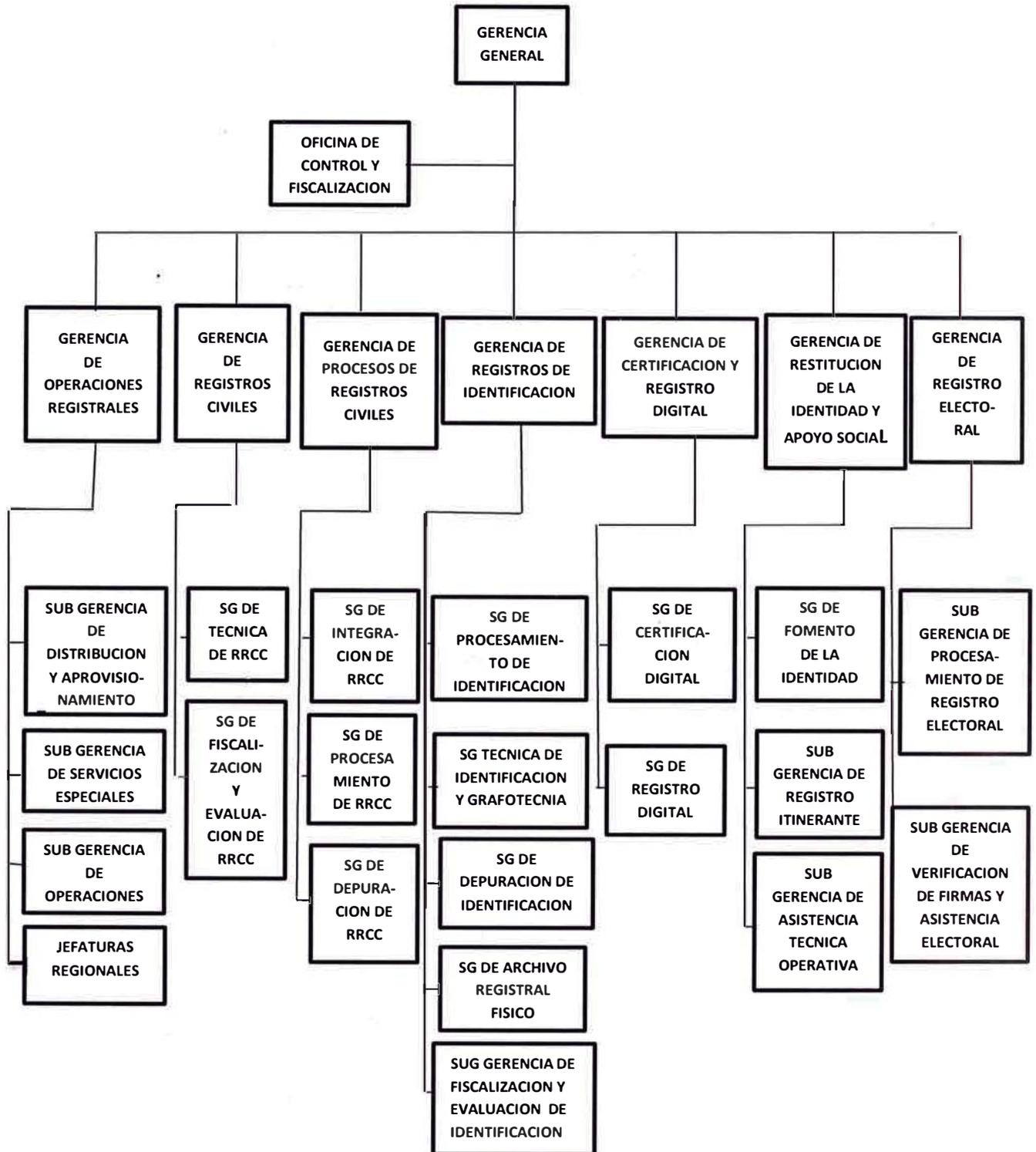
El Reglamento de Organización y funciones, propicia la mejora de los niveles de eficiencia, estableciendo las funciones y responsabilidades de las áreas que conforman la organización, para el eficaz cumplimiento de los objetivos y la misión institucional.

GRAFICO N° 1: Organigrama funcional del RENIEC



FUENTE: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

GRAFICO N° 2: Organigrama funcional de la Gerencia General de RENIEC



FUENTE: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

1.1.3 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.

- a. Documento Nacional de Identidad DNI.
 - Inscripción
 - Duplicado
 - Renovación
 - Rectificación
 - Consultas
- b. Actas de hechos vitales.
 - Inscripción de Nacimientos.
 - Inscripción de Matrimonios.
 - Inscripción de Defunciones
 - Consulta de Actas Registrales.
 - Rectificación de Actas Registrales.
 - Rectificación de Estado Civil.
 - Emisión de Copias Certificadas de Actas Registrales y otros.
- c. Certificados Digitales.
 - Emisión de Certificado Digital.
 - Cancelación de Certificado Digital
- d. Actividades Electorales.
 - Expedición de Copia de Padrón Electoral aprobado.
 - Verificación de firmas para procesos de consulta popular.
 - Impugnación de domicilio durante procesos electorales..
 - Cotejo masivo de datos.
 - Verificación de firmas de adherentes para demarcación territorial.
- e. Suministro de Información y otros servicios
 - Recursos de apelación.
 - Elevación de observación a las bases
 - Atención a la Ley de Transparencia
 - Certificaciones referidas a la identidad (de inscripción, nombres iguales)
 - Consultas en Línea
 - Consultas en Línea Dedicada (según nivel de acceso)
 - Verificación Biométrica de la Identidad de las personas.
 - Consulta de Trámites rechazados
 - Expedición de copias de Documentos Registrales Archivados

- Constancias de información histórica
- Lectura de documentos registrales archivados,

1.1.4 CLIENTES.

Los clientes son los ciudadanos y ciudadanas, empresas públicas, empresas privadas, Jurado Nacional de Elecciones, Oficina Nacional de Procesos Electorales, partidos políticos, personas públicas y jurídicas.

Para el producto DNI el grupo de interés está conformado por la población del país, más o menos 31 millones de personas, de las cuales en la actualidad el 99% cuenta con DNI, asimismo para el producto Acta Registral el grupo lo conforman los 31 millones de peruanos que necesitan tener constancias de sus registros civiles: nacimiento para acceder al DNI; matrimonio para tramitar certificaciones relacionados con cambios de su estado civil, y defunción en relación a sus hechos vitales.

Para el producto Padrón Electoral los 20 millones de peruanos mayores de edad que participan en los procesos electorales. Para el producto Certificación Digital también 20 millones de peruanos y las entidades públicas y privadas que van a utilizar los certificados digitales como medio de identificación para transacciones electrónicas y para el producto servicios digitales las entidades públicas y privadas que hacen uso de la verificación de identidad en línea y mediante los servicios biométricos, así como la población del país que puede realizar trámites y consultas por Internet.

El RENIEC ha establecido alianzas estratégicas con el Ministerio de Economía y Finanzas, con los programas sociales, con las municipalidades y con importantes ministerios como son el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables; Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social; Ministerio de Salud y Ministerio de Educación, así como con organizaciones del Sector Privado.

El RENIEC mantiene una comunicación constante con los grupos de interés, a fin de que se encuentren satisfechos con el accionar institucional. La Gerencia de Operaciones Registrales y la Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social mantiene contacto proactivo con los clientes – ciudadanos, lo cual se efectúa con la captura del trámite de DNI, renovación, trámite de duplicado, rectificación, e inscripción de hechos vitales y actos civiles hasta la expedición del DNI o Acta Registral respectivamente. Estas unidades orgánicas programan y ejecutan de manera coordinada y periódica

desplazamientos y campañas las que son realizadas va través de los registradores itinerantes, llegando a los lugares mas alejados del país, debido a su situación de urgencia o vulnerabilidad (zonas consideradas como pobres, muy pobre y pobre extremo).

1.1.5 PROVEEDORES

El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, realiza la gestión con sus proveedores en base a la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado mediante Decreto Legislativo N° 1017 y su Reglamento. Este modelo de gestión pretende avanzar hacia la consolidación del sistema de contrataciones públicas transparentes, con eficiencia, eficacia y oportunidad.

El modelo está orientado a maximizar el valor del dinero del contribuyente en las contrataciones que realicen las entidades del Estado. El RENIEC cumple con el modelo, el mismo que es supervisado por el Organismo Superior de Contrataciones del Estado (OSCE).

En los últimos cinco años RENIEC ha generado más de 1600 procesos de selección entre licitaciones públicas, concursos públicos, adjudicaciones directas, los mismos que se han ejecutado efectivamente.

Adicionalmente la Entidad ha diseñado un modelo de gestión para la integración con aliados estratégicos formando redes con organizaciones públicas y privadas.

En la siguiente tabla se observa la relación entre el RENIEC y sus principales proveedores.

TABLA N° 1: Relación de principales Proveedores

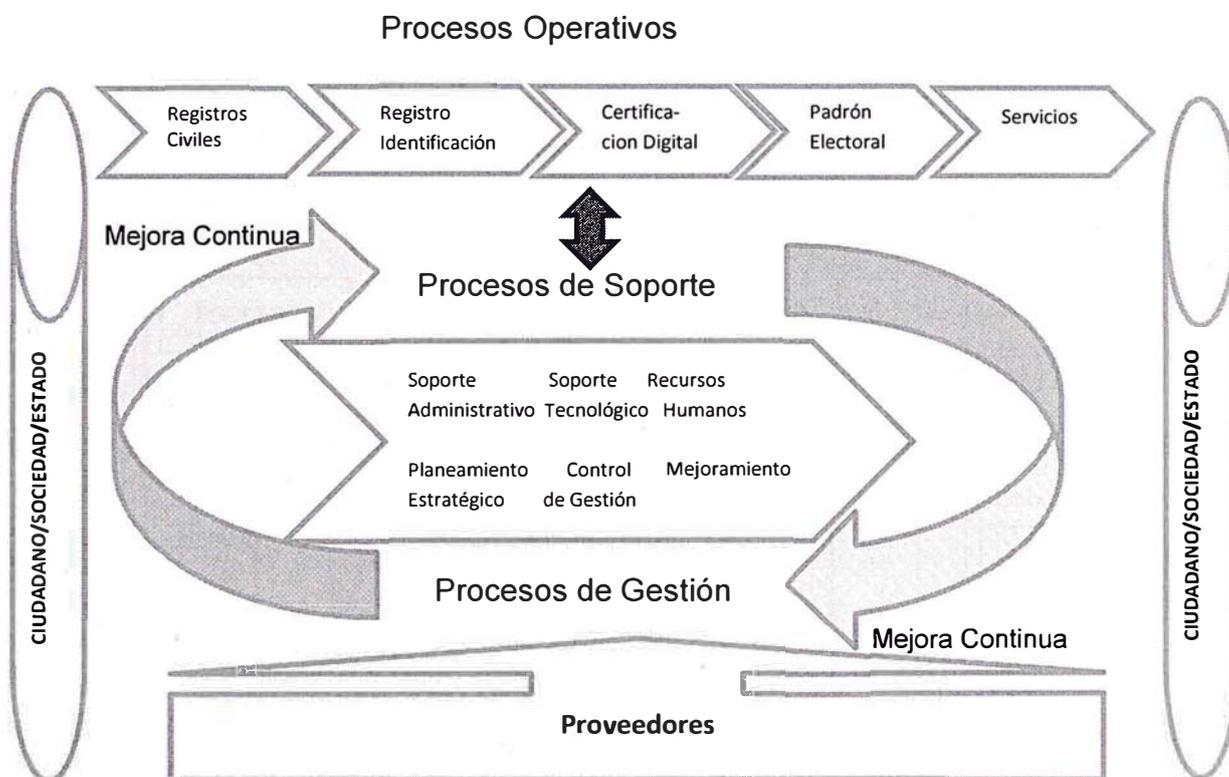
PROVEEDOR	INTERES
Ministerio de Economía y Finanzas	Fondos Económicos para la Identificación
Telefónica/ TELMEX/ TESAM PERU	Transmisión de datos, Internet y Satelital
TGS/ ENOTRIA SA/ Thomas GREC & SONS	Impresión y acabados del DNI
Formas continua y derivados	Adquisición de insumos de seguridad para el DNI
ENOTRIA S.A.	Impresión de Fichas Registrales
INGRA PERU SAC	Digitalización de formularios para DNI
SY BERSEC CONSULT S.A.	Fe datación Informática de Microformas Digitales
ABA SINGER & CIA SAC	Adquisición de combustibles
Corredor Chani Víctor	Desempastado de Libros Registrales
Sistema Integral de Limpieza S.A. SILSA	Limpieza y Mantenimiento de locales
HERMES S.A.	Mensajería Nacional
Morgan del Oriente	Seguridad y Vigilancia
Rímac Internacional	Programa de Seguros
PREMIUM SAC	Agua de Mesa
GMD SAC	Mantenimiento de Servidores
Consortio SY COSMEL	Mantenimiento de Fotocopiadoras
AMEREC SAC	Recarga de Extintores
Otros	Materiales de Escritorio, otros.

FUENTE: Reniec

1.1.6 PROCESOS

El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil viene implementando la Gestión por procesos como parte de las acciones de modernizar la gestión institucional bajo el enfoque de Gerencia por Resultados. Para el efecto cuenta con un conjunto de procesos institucionales que definen y dan origen a los procesos claves, los procesos de soporte, los procesos de gestión y su relación con los clientes y proveedores en el marco de la mejora continua, tal como se aprecia en el Grafico..

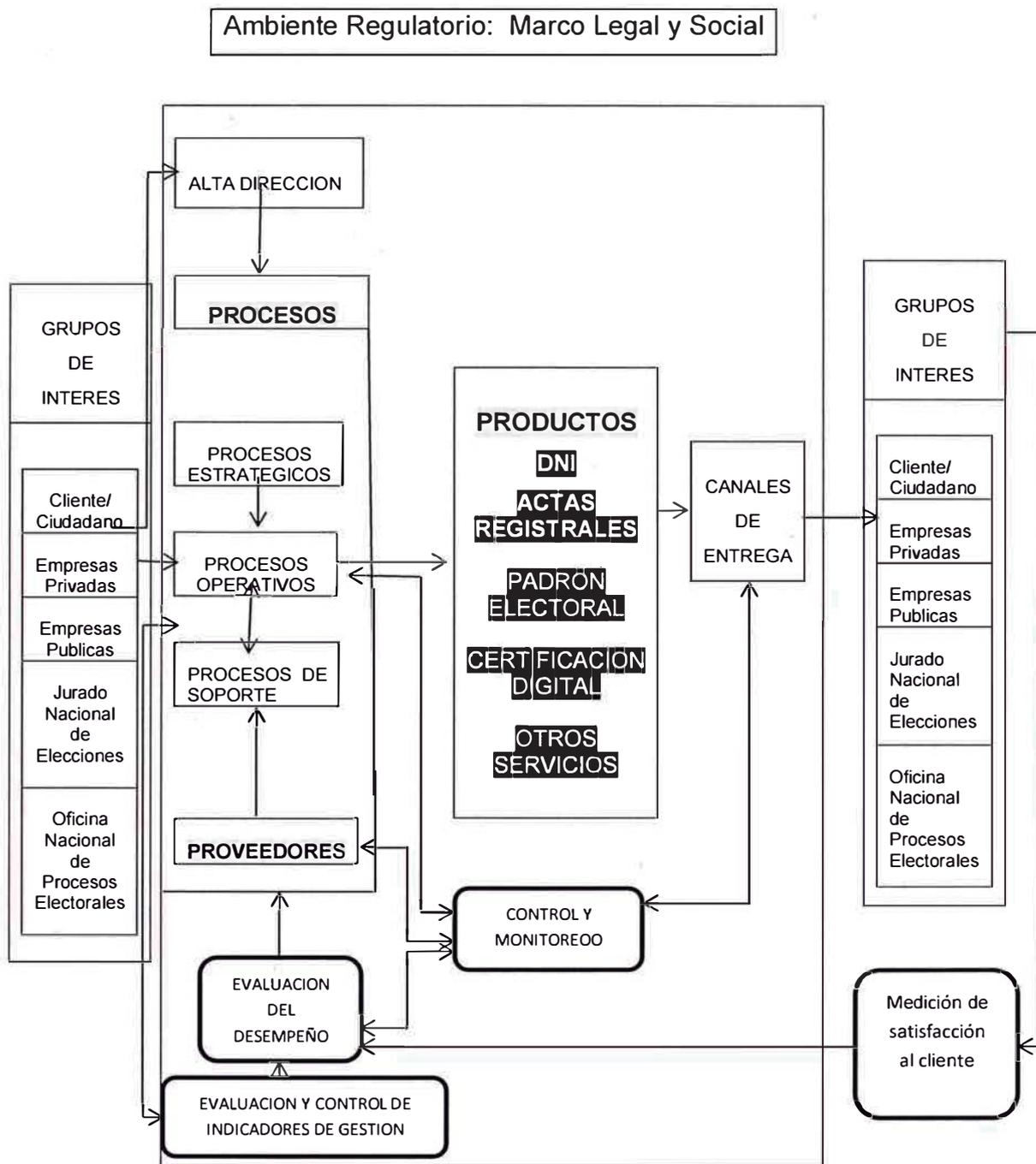
GRAFICO N° 3: Mapa de Procesos



FUENTE: Reniec

La Gestión por Procesos constituye un sistema de trabajo, enfocado perseguir la mejora continua del funcionamiento de las actividades de la organización mediante la identificación y la selección de procesos y la descripción, identificación y mejora de los mismos.

GRAFICO N° 4: Diagrama de Procesos



FUENTE: Elaboración propia

1.2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.2.1 VISIÓN.

Fortalecer la ciudadanía y el desarrollo equitativo del país como la entidad de registro del Estado Peruano que garantiza a las personas su condición de sujetos de derecho; genera confianza y seguridad jurídica; y promueve el gobierno electrónico a través de la tecnología de la información y comunicaciones.

1.2.2 MISIÓN

Registrar la identidad, los hechos vitales y los cambios de estado civil de las personas; participar del sistema electoral; y promover el uso de la identificación y certificación digital, así como la inclusión social con enfoque intercultural.

1.2.3 VALORES

a. Con las personas:

- . Trato digno al ser humano.
- . Los usuarios reciben trato personalizado.
- . Atención priorizada a las personas con discapacidad, adultos de la tercera edad, embarazadas y niños y niñas.
- . Respeto a la multiculturalidad y de las personas sin distinción por idioma, raza o religión.

b. Con el servicio:

- . Excelencia en el servicio
- . Enfoque 100% orientado al cliente
- . Facilitar el acceso a los servicios, orientar y esclarecer quejas y preguntas frecuentes.
- . Enfocado a la mejora continua.

c. De los trabajadores:

- . Honestidad y transparencia de los trabajadores y funcionarios.
- . Ser ejemplo para la administración pública.
- . Reserva y privacidad de datos de los usuarios
- . Cumplimiento de las funciones en marco de las leyes, la ética y la moral.

1.2.4 POLITICA DE CALIDAD

Proporcionar servicios registrales en el marco de las funciones encargadas por la Constitución y la Ley, garantizando la identificación y el registro de los hechos vitales de los peruanos, mediante la utilización de tecnologías y procedimientos de alta calidad, con personal cortés y altamente especializado, con el objetivo de satisfacer a los usuarios a través de un trato de excelencia, ágil y personalizado, con comunicaciones abiertas y capacidad de respuesta acorde a sus requerimientos y expectativas, ofreciéndoles una infraestructura de servicios moderna que prioriza la atención de personas con discapacidad, excepcionales, menores y adultos de la tercera edad, con el compromiso de cumplir los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

1.2.5 OBJETIVOS DE CALIDAD

- Mejorar la cobertura de los servicios y actualización del Sistema de Identificación, así como la ampliación de los servicios complementarios, en un marco de mejora continua de los procesos y la utilización de tecnología informática de alta calidad.
- Incorporar Oficinas Registrales para potenciar el Sistema de Registros Civiles, mejorando en forma continua la calidad de los procesos de registros de hechos vitales, con el adecuado soporte de tecnología informática de punta.
- Mejorar el desempeño institucional, garantizando altos estándares de calidad en la atención en los ciudadanos y en la gestión de los procesos internos.

1.2.6 ANALISIS SITUACIONAL.

a. Población identificada.

La identidad es un pilar fundamental, sin identidad la persona no puede ejercer sus derechos en la sociedad. El derecho a la identidad está garantizado con el DNI que es emitida por RENIEC.

Esta Entidad encargada de organizar y mantener el RUIPN, se ha preocupado desde su creación en identificar a todos los peruanos residentes en el país y en el extranjero. La población identificada del 2005 al 2012 ha aumentado en 84.4%, siendo lo mas resaltante el crecimiento de la identificación de menores que en dicho periodo ha crecido en 2,300.7%, mientras que la de mayores creció en 27.9%.

En cifras absolutas la identificación con DNI de menores ha sido importante desde el año 2008 tal como se observa en la siguiente Tabla:

TABLA N° 2: Población identificada con DNI residentes en el Perú

Año	Total	Menores de Edad (0 a 17 años)	Mayores de Edad (18 años a mas)
2005	16,476,753	409,211	16,067,542
2006	17,457,673	561,028	16,896,645
2007	19,473,625	997,134	18,476,491
2008	20,914,876	2,897,615	18,017,261
2009	22,952,913	4,313,010	18,639,903
2010	25,715,568	6,420,552	19,295,016
2011	29,153,883	9,260,323	19,893,560
2012	30,380,651	9,824,214	20,556,437

FUENTE: Plan estratégico 2012 – 2016 RENIEC

El porcentaje de la población identificada desde el año 2005 hasta al año 2012, se muestra en la siguiente tabla.

TABLA N° 3: Cobertura (%) de la población identificada en relación a la población total del Perú

Año	Total
2005	59.26 %
2006	61.85 %
2007	65.46 %
2008	72.46 %
2009	77.58 %
2010	86.40 %
2011	95.40%
2012	96.00 %

FUENTE: Plan estratégico 2012 -2016 RENIEC/ INEI - ENAPRES

En la base de datos de RENIEC existen un total de 31, 217,651 peruanos identificados con el DNI, de los cuales 30, 380,651 residen en el Perú y 837,000 en el extranjero.

La tendencia es alcanzar la identificación del 100% de los peruanos, meta que se ha propuesto RENIEC aproximarse para el 2015.

RENIEC, cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad con la “Línea de procesamiento de las actas registrales (partidas de

nacimiento, matrimonio y defunción) desde la evaluación previa hasta la evaluación registral” y el “Procesamiento de tramites de identificación (desde el ingreso de tramites de identificación hasta la impresión del DNI)”, certificados bajo la Norma ISO 9001:2008 expedida por la Empresa Certificadora Internacional “Bureau Veritas”. Estas se suman a la Certificación de Idoneidad Técnica para la Producción de Microformas Digitales otorgada por la Societe Generale de Surveillance (SGS).

b. Población Electoral

RENIEC como miembro del sistema electoral del Perú, está relacionada a la emisión del Padrón Electoral para los procesos de elecciones que se realizan en el Perú, en tal sentido la población hábil para votar al 31 de diciembre de 2012 asciende a 21,285,637 peruanos, de los cuales el 49.68% son hombres y el 50.32% son mujeres, tal como se presenta en el Cuadro siguiente:

TABLA N° 4: Población hábil para votar al 31 de diciembre 2012

Sexo	Total	Perú	Exterior
Masculino	10,575,372	10,204,268	371,104
Femenino	10,710,265	10,265,676	444,589
Total	21,285,637	20,469,944	815,693

FUENTE: Reniec

Para la Entidad es de suma importancia continuar con el proceso de identificación y documentación de los peruanos, así como realizar las actividades funcionales y de innovación tecnológica que permitan a los mismos contar con un DNI con datos actualizados , así como garantizar el oportuno registro de sus hechos vitales (nacimiento, matrimonio y defunción). Entre los beneficios de la documentación están:

- Contar con el DNI y el Acta de Nacimiento, permite el ejercicio de los derechos fundamentales de las personas.
- La existencia de las personas es reconocida por el Estado y puede ser considerada en los Programas Sociales, especialmente orientados a los sectores de pobreza extrema del país.
- Las personas con DNI pueden acceder a los beneficios sociales que ofrece el Estado, en las áreas de salud, educación y alimentación.

- La identificación de las personas con el DNI permite la consolidación de la democracia, ya que los ciudadanos cuentan con una herramienta básica para poder elegir y ser elegidos.

La identificación de las personas con el DNI permite la adopción de mejores tecnologías para el control de los programas sociales y para la realización de estudios demográficos más objetivos que permitan una mejor distribución de los recursos del Estado.

c. Prioridad la infancia

En el Perú actualmente casi 10 millones de niños, niñas y adolescentes cuentan con un Documento Nacional de Identidad, DNI, lo que facilita su acceso a servicios de salud, alimentación y educación, así como su identificación en caso de extravío o accidente. Por otro lado, estar documentados hace más difícil que niños, niñas y adolescentes se conviertan en víctimas de explotación laboral y trata de personas.

Al 2012 cuentan con DNI el 96.5% de menores de edad usuarios del Programa JUNTOS, y el 98% de aquellos que reciben los beneficios del Programa CUNAMAS.

El RENIEC atiende gratuitamente los trámites destinados a otorgarles DNI a los menores de edad que viven en condiciones de pobreza, atraviesan una situación de emergencia, padecen abandono o alguna discapacidad, así como los que viven en zonas urbano marginales, zonas rurales apartados y zonas alejadas de la selva, donde se encuentra la mayor cantidad de niños indocumentados.

Como muchas veces la carencia de DNI se debe a problemas con la partida de nacimiento, el RENIEC ha buscado maneras de facilitar el acceso a ambos documentos. Ha creado 34 nuevas Oficinas Registrales Auxiliares en hospitales públicos. Además, ha instalado un aplicativo en 163 municipalidades y ha capacitado a sus registradores para que puedan inscribir nacimientos, matrimonios y defunciones de manera electrónica, accediendo a la base de datos digital del RENIEC..

d. Conocimiento de RENIEC

No obstante que RENIEC es la entidad de identificación y certificación del país, por lo que debería ser la más conocida, es la segunda más conocida, según el estudio "Imagen de las Instituciones Estatales en la Opinión Pública 2013", cuyos resultados se indican a continuación:

TABLA N° 5 : Conocimiento sobre las Instituciones Estatales

(Si conoce).

Instituciones	Total %	Lima %	Interior %
Institución A	91	89	96
RENIEC	87	87	86
Institución B	86	88	80
Institución C	86	85	86
Institución D	83	92	61

FUENTE: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A.

Esto indica que no se está llegando a toda la población objetivo, especialmente a los sectores vulnerables.

e. RENIEC, Entidad Pública de mayor confianza.

El RENIEC es la institución pública de más confianza en el país, según encuestas realizadas por diferentes encuestadoras, como el Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima y Apoyo Opinión y Mercado.

La encuesta le otorga al RENIEC el primer lugar de confianza ciudadana de respaldo por su labor de identificación y registro de hechos vitales en todo el Perú.

TABLA N° 6 : RENIEC, Entidad Pública de Mayor Confianza

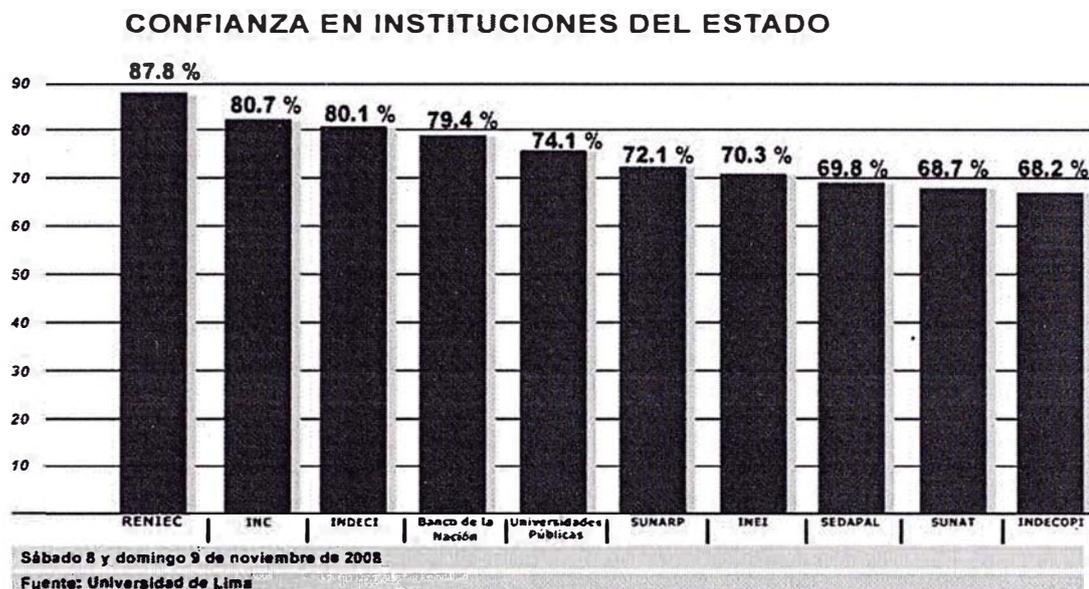
Año	Nivel de Confianza Ciudadana (%)
2005*	64.4
2006*	76.8
2007*	84.0
2008*	87.8
2009*	82.0
2010*	82.0
2011**	65.0
2012**	55.0

FUENTE: * Universidad de Lima/** Ipsos Apoyo Opinión y Mercado.

El RENIEC, en el año 2008, lidera con más porcentaje el ranking de confianza ciudadana entre las instituciones estatales, según encuesta del Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima, ocupando el primer lugar con un índice de 87.8 %, según se muestra

en el grafico, seguido por el INC, INDECI, Banco de la Nación, entre otros.

GRAFICO N° 5: RENIEC, lidera confianza entre entidades publicas



FUENTE: Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima.

En el año 2012 RENIEC sigue ocupando el primer lugar seguido esta vez de la Defensoría del Pueblo, Jurado Nacional de Elecciones y la Organización Nacional de Procesos Electorales (ONPE), según se muestra en el siguiente gráfico elaborado en base a los datos de la encuesta realizada por Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S:A.

GRAFICO N° 6: Entidad pública de más confianza en el 2012



FUENTE: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A./RENIEC

La confianza ciudadana en el RENIEC se ha consolidado sobre la base de un servicio público de calidad, orientado a la atención de todos los peruanos sin distinción y en especial de las poblaciones más vulnerables, como son las personas en extrema pobreza, personas con discapacidad, menores en situación de abandono, adultos mayores, comunidades nativas, rurales, campesinas, entre otros sectores; a quienes la Institución ha venido apoyando con la entrega de DNI gratuito y subvencionado.

Este amplio respaldo de la población ha ido en aumento desde el año 2002. Según un sondeo que realizó Apoyo en dicho año, la confianza en el RENIEC era de 42%. Según el mismo Apoyo en el 2005 llegó a 63%, en el 2006 alcanzó el 75%, 2007 el 71%, 2008 el 79%, 2009 alcanzó 87% y el 2010 tuvo el 81%, ocupando el primer lugar en credibilidad ciudadana, sitial que mantiene hasta hoy.

f. Satisfacción del usuario

En una reciente investigación de mercados coloca a RENIEC, como la mejor institución pública al determinar que el 74% de sus usuarios están satisfechos con el trabajo que realiza, resultados que demuestra el enfoque y compromiso con la calidad del servicio.

En el estudio realizado por la Empresa de Investigación de Mercados Directo Perú a fines del 2012, el RENIEC ocupa el primer lugar de calificación entre las entidades públicas, a nivel nacional, respecto a la labor que viene desempeñando, con un 74% de opiniones favorables.

TABLA N° 7: Calificación por la labor que vienen desempeñando.

	TOTAL	LIMA	PROV.
RENIEC	74	84	64
DEFENSORÍA DEL PUEBLO	36	42	31
JURADO NACIONAL DE ELECCIONES	35	42	28
CONGRESO DE LA REPÚBLICA	15	19	10
LA IGLESIA	62	64	60
ONPE	38	45	31
SUNAT	38	48	29
Número de casos	1458	721	737

FUENTE: Investigación de Mercados Directo Perú.

En la investigación aplicada en 68 oficinas del RENIEC con mayores volúmenes de transacciones, de las 15 Jefaturas Regionales existentes, realizada del 18 al 28 de diciembre del 2012, el alto porcentaje de satisfacción ciudadana es resultado de una calificación de la calidad de atención recibida en los trámites de DNI y trámites de registros civiles.

La encuesta midió la calidad de atención de las anfitrionas, personal de atención de trámites y personal de seguridad, y solicitó a los encuestados su opinión sobre la infraestructura, el tiempo de espera y si tuvo algún problema durante el trámite.

En la calificación del personal de ventanilla, se observa un 87.8% de satisfacción general en Lima y 76.1% en provincias, Tabla siguiente:

TABLA N° 8 : Calificación del Personal de Ventanilla

ASPECTOS EVALUADOS		TOTAL	LIMA	PROVINCIAS
SALUDO Y DESPEDIDA	%	69.9	72.9	66.8
UNIFORME Y PRESENTACIÓN	%	82.9	85.7	80.0
IDENTIFICACIÓN (FOTOCHECK)	%	78.0	83.0	72.9
INICIATIVA PARA ATENDER AL CUENTE	%	77.1	81.2	72.8
CLARIDAD AL HABLAR, SE DEJA ENTENDER	%	84.8	89.4	80.0
INTERÉS / DISPONIBILIDAD EN LA ATENCIÓN	%	79.8	86.3	73.1
TRATO Y AMABILIDAD	%	79.6	83.1	76.1
RAPIDEZ PARA ATENDER	%	82.5	89.8	74.9
CONOCIMIENTO SOBRE LOS SERVICIOS	%	82.9	88.4	77.2
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	%	80.9	87.0	74.5
SATISFACCIÓN GENERAL CON EL PERSONAL DE VENTANILLA	%	82.1	87.8	76.1
Número de casos		1394	483	906

FUENTE: Investigación de Mercados Directo Perú.

En la calificación de personal de seguridad se destaca el buen trato con el cliente y la orientación adecuada que brinda a los ciudadanos.

Respecto a la anfitriona, la satisfacción del cliente con su atención ha sido del 88.1% en Lima y 61.5% en provincia.

Se observa que se debe reforzar los aspectos de protocolo de atención y cortesía. Así como disminuir el tiempo de espera.

TABLA N° 9 : Calificación de las Anfitrionas

ASPECTOS EVALUADOS	TOTAL	LIMA	PROVINCIAS
SALUDO Y DESPEDIDA	68.2	69.8	63.2
UNIFORME Y PRESENTACIÓN	86.4	91.7	69.7
IDENTIFICACIÓN (FOTOCHECK)	83.9	90.6	62.9
INICIATIVA PARA ATENDER AL CLIENTE	76.4	81.5	60.4
CLARIDAD AL HABLAR / SE DEJA ENTENDER	84.2	90.3	65.4
INTERÉS EN LA ATENCIÓN	75.6	81.7	56.6
TRATO Y AMABILIDAD	77.2	83.2	58.6
RAPIDEZ PARA ATENDER	83.0	91.8	63.9
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	81.4	85.8	67.5
CONOCIMIENTO SOBRE LOS SERVICIOS	80.7	83.3	66.2
CALIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONA	82.7	87.8	66.9
UBICACIÓN EN LA OFICINA	82.8	89.8	58.8
SATISFACCIÓN GENERAL CON LA ANFITRIONA	81.6	88.1	61.5
Número de casos	393	280	113

FUENTE: Investigación de Mercados Directo Perú.

La satisfacción general con el trámite realizado en el RENIEC alcanzó un 73.4% a nivel nacional. En las conclusiones del estudio señala que la mayor cantidad de trámites realizados a nivel nacional se refieren al DNI de mayor de edad con un 74%. El resto de operaciones son DNI de menor de edad (12%), DNI 17 años (6%) y registros civiles (8%).

En general como Entidad Pública, el RENIEC ha recibido una muy buena calificación, pero como política institucional hay que continuar con la mejora continua de sus procesos, reforzando los aspectos positivos de quienes atienden al público, poniendo en práctica los buenos hábitos de cortesía, que parten de un saludo amable y concluyen con una despedida cortés y tomando medidas correctivas y superando las debilidades mediante acciones de control interno.

En la última encuesta de opinión de Ipsos Perú Opinión y Mercado S.A. correspondiente al año en curso, sobre “la Imagen de Instituciones Estatales en la Opinión Pública 2013”, también ubican a RENIEC en el primer lugar con el 77 % de los encuestados que tienen opinión favorable sobre la labor que realiza esta entidad pública. Según esta empresa, la opinión favorable de RENIEC en los últimos años es la siguiente:

TABLA N° 10 : Opinión favorable o desfavorable de RENIEC.

Año	Favorable %	Desfavorable %	No Precisa %
2010	81	9	10
2011	65	10	25
2012	74	16	10
2013	77	11	12

FUENTE: Ipsos Perú Opinión y Mercado S.A.

g. Gestión de las autoridades.

La Gestión de las autoridades de RENIEC, ocupan el primer lugar, en la aprobación de la “Gestión de las Autoridades de las Instituciones Estatales”, según la encuesta de opinión mencionada.

TABLA N° 11 : Aprobación de la Gestión de las Autoridades de las Instituciones Estatales

Instituciones	Aprueba %	Desaprueba %	No precisa %
Autoridades de RENIEC	54	10	36
Autoridades Institución A	53	11	36
Autoridades Institución E	48	13	39
Autoridades Institución F	48	17	35
Autoridades Institución C	47	15	38

FUENTE: Ipsos Perú Opinión y Mercado S.A

Sin embargo, se puede notar en el cuadro anterior que existe un alto porcentaje que no precisa su opinión, siendo el punto de quiebre el año 2012. La aprobación de la gestión de las autoridades en caso de RENIEC, se ha incrementado en 10 puntos en relación a 2012, no obstante está 4 puntos por debajo del 2010 y 2 por debajo del 2011, datos que se observan a continuación:

TABLA N° 12 : Gestión de las Autoridades de RENIEC, comparativo 2010 – 2013

Año	Aprueba %	Desaprueba %	No Precisa %
2010	58	8	34
2011	56	9	35
2012	44	16	40
2013	54	10	36

FUENTE: Ipsos Perú Opinión y Mercado S.A.

h. Ranking de eficiencia.

Ante la pregunta de ¿Cuáles de estas instituciones considera que son las que cumplen mejor sus labores?, RENIEC ocupa el segundo lugar con un 26%.

TABLA N° 13 : Ranking de eficiencia.

Instituciones	Total %	Lima %	Provincia %
Institución A	35	30	47
RENIEC	26	23	32
Institución C	21	21	23
Institución E	18	16	22
Institución B	14	12	17
Institución F	13	12	16

FUENTE: Ipsos Perú Opinión y Mercado S.A

La eficiencia está en relación con el tiempo de espera y el tiempo de entrega del DNI, este problema mas se tiene en el interior del país.

i. Ranking de transparencia.

Ante la pregunta ¿Cuáles de estas instituciones considera que son las mas honestas y transparentes? RENIEC ocupa el segundo lugar en relación con otras entidades del Estado, con un porcentaje relativamente bajo, como se muestra a continuación:

TABLA N° 14 : Ranking de transparencia.

Instituciones	Total %	Lima %	Provincia %
Institución A	19	15	30
RENIEC	15	13	21
Institución C	10	9	14
Institución F	9	9	9
Institución E	8	5	13
Institución B	6	4	9

FUENTE: Ipsos Perú Opinión y Mercado S.A.

Este porcentaje se debe a casos mediáticos de entregas de DNI, emitidas con partidas de nacimientos falsas por municipalidades, como es el caso de ciudadanos chinos y el ecuatoriano futbolista Max Barrios.

j. Premios y reconocimientos.

Entre los numerosos premios y reconocimientos caben destacar:



El RENIEC, representando al Perú, se hizo acreedor al primer lugar en el Concurso Mundial de Servicios Públicos convocado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en la categoría "Mejorando los Servicios Públicos" presentando la experiencia denominada "Documento Nacional de Identidad (DNI) de menores y su impacto en el ejercicio de los derechos humanos" – Junio 2013.



Premio Iberoamericano de la Calidad 2012 – Premio Oro en la categoría Administración Pública Grande, por ser considerada la mejor organización pública de la región en lo que se refiere a la calidad de procesos, servicios y atención al ciudadano, otorgado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, FUNDIBEQ y la Secretaría General Iberoamericana, SEGIB.



Premio Creatividad Empresarial 2011
Por el servicio de Verificación Biométrica y el Acta Registral Electrónica.



Premio Nacional a la Calidad 2011
Obteniendo la Medalla de Oro en la categoría Calidad, Sostenibilidad e Impacto Social.



Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2011 en la categoría de Inclusión Social, por la campaña "DNI Gratuito para menores de 0 a 16 años".



Ganador del reconocimiento a la Gestión de los Proyectos de Mejora
Con las propuestas Plataforma Virtual Multiservicios y Sistema de Verificación Biométrica.

Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2010 en la categoría de Simplificación Administrativa, por el servicio "Plataforma Virtual Multiservicios "



Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2010 en la categoría de Inclusión Social, por la "Identificación Itinerante para los más vulnerables: Generando valor para el desarrollo socioeconómico del país".

Premio Creatividad Empresarial 2009

En la categoría de Gestión Pública Nacional, por la "Plataforma Virtual Multiservicios del RENIEC".



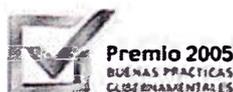
Premio Creatividad Empresarial 2009 En la categoría de Informática, por el "Desarrollo e Implementación del Sistema de Constitución de Empresas en Línea en 72 horas".



Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2009, en la categoría de Simplificación de Trámites por el sistema digital de "Automatización de los registros civiles y emisión de partidas de nacimiento, matrimonio y defunción desde cualquier parte del país".



Premio Buenas Prácticas Gubernamentales 2006 En la categoría de Servicio de Atención al Ciudadano por la "Optimización Integral del Servicio y Calidad de Atención al Cliente".



Honor al Mérito en el Premio Buenas Prácticas Gubernamentales 2005 en la categoría de Servicio de Atención al Cliente, por el "Desarrollo de Campañas Sociales de Entrega Gratuita de DNI a Sectores Prioritarios".



Certificaciones

Certificación de Idoneidad Técnica para la Producción de Microformas Digitales, otorgada por la Empresa Certificadora Internacional SGS (2005)

1.2.7 ANALISIS FODA.

Mediante el análisis del FODA se han identificado los diversos factores internos y externos que influyen en el accionar de la Entidad.

a. Fortalezas:

- . Autonomía Constitucional.
- . Prestigio y alta confiabilidad y credibilidad por parte de la población en la Institución.
- . Base de datos nacional.
- . Posicionamiento del DNI dado su obligatoriedad.
- . Liderazgo de la Alta Dirección con orientación a la innovación y a la mejora continua.
- . Compromiso de la Alta Dirección con la implementación del Sistema de Control Interno.
- . Uso de tecnología informática de punta, contando con la infraestructura tecnológica que garantiza la capacidad y seguridad en el procesamiento y almacenamiento de datos de identificación de todos los peruanos.
- . Sistema de identificación biométrica (AFIS) que garantiza la identidad de los peruanos y mayor seguridad jurídica de los actos civiles y comerciales, mediante la rigurosidad en la identificación de las personas.
- . Canales de atención tales como los servicios en línea y la Plataforma Virtual Multiservicios (PVM) que brindan servicios de registros civiles, verificación de identidad y pago de tasas para obtener el DNI, facilitando la atención al público y descongestionan las Agencias del RENIEC.
- . Sostenibilidad de los ingresos institucionales a través de la generación de recursos propios.
- . Profesionales y técnicos calificados y certificados para el planeamiento, desarrollo e implementación de sistemas y procesos operacionales, administrativos e informáticos, y comprometido con la Institución y su rol en la sociedad.
- . Política social con enfoque intercultural y de género, dirigida a grupos vulnerables de la población.
- . Sistema de la Gestión de la Calidad con dos procesos clave certificados (procesamiento de DNI y Procesamiento de Registro Civil) bajo la norma ISO 9001:2008 y una certificación de Producción de Microformas Digitales otorgada por la Societe Generale de Surveillance (SGS).

GRAFICO N° 7 : Certificaciones ISO 9001:2008



FUENTE: RENIEC

- . Rol estratégico para la implementación del Gobierno Electrónico al ser la ECERNEP (Entidad de Certificación Nacional) y EREP (Entidad de Registro o verificación) para el Estado Peruano..

b. Debilidades.

- . Falta de acción del Comité de Control Interno para la implementación del SCI, tal como dispone las normas legales y la necesidad de mejora de procesos y actividades.
- . Lenta incorporación de las Oficinas de Registro de Estado Civil al RENIEC.
- . Las agencias y oficinas registrales de RENIEC a nivel nacional no cuentan con adecuada infraestructura, equipamiento y niveles de interconexión necesarios.
- . Falta de conectividad con mayor capacidad y altos costos para interconectar las agencias a nivel nacional.
- . Limitaciones en el soporte técnico especializado y dificultades en la validación de la veracidad de los sustentos que presenta el ciudadano.
- . Centralización del procesamiento de Fichas Registrales y producción de DNI.
- . Ubicación de las agencias no ha seguido un estudio de demanda, ocasionando a que se subdimensionen o sobredimensionen los establecimientos de atención.
- . Dificultades para la programación oportuna de las adquisiciones y contrataciones.
- . Locales institucionales alquilados se encuentran separados, lo cual dificulta la comunicación entre áreas.
- . Locales en provincias muchos de ellos pequeños para el volumen de usuarios.
 - Abundancia de Guías de Procedimientos y Normas Administrativas Internas elaboradas por las áreas.
- . Registradores itinerantes no cuentan con el equipamiento ni la conectividad adecuada para realizar sus actividades.

- . Perfiles de puestos no están adecuadamente contruidos para soportar los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño.
- . Limitada capacitación de los registradores no permite su certificación integral.
- . Se dificulta la toma de decisiones debido a la falta de un Sistema de Información Gerencial.
- . Limitaciones en información estadística para planificar y focalizar la atención de la población indocumentada.
- . Falta implementar a cabalidad los componentes del SCI, tales como el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación, y supervisión.
- . Sistema de archivo físico fragmentado y desarticulado orgánica y funcionalmente no permite asignar responsabilidades.

c. Oportunidades.

- . Tendencia a la utilización del número de DNI como Código Único de Identificación por parte de las entidades públicas y privadas.
- . Crecimiento y desarrollo de la tecnología de información y de comunicaciones permite la innovación y la mejora de los servicios de identificación, tales como el DNI Electrónico y nuevos servicios “on line” que brinda el RENIEC.
- . Impulso a la mejora de la competitividad a través del gobierno electrónico.
- . Impulso del Gobierno Central hacia el desarrollo y articulación de programas sociales, los cuales requieren el soporte de la base de datos de RENIEC.
- . Posibilidad de realizar Alianzas Estratégicas con instituciones, empresas, organizaciones públicas y privadas, tanto a nivel nacional como internacional.
Desarrollo de nuevas tecnologías de procesamiento y almacenamiento, que permite contar con nuevas arquitecturas de consolidación de servidores y aplicaciones.
- . Incorporación de las Oficinas de Registro de Estado Civil de las municipalidades provinciales y distritales al RENIEC
- . Existencia de otros registros administrados por entidades publicas que podrían ser incorporados a la base de datos de RENIEC con criterios de costo-efectividad.
- . Interés de la cooperación internacional para promover y facilitar el acceso de la población vulnerable a los servicios que brinda RENIEC.

d. Amenazas.

- . Falsificación de documentos de identificación y registrales que puede afectar la seguridad jurídica de la identificación de los ciudadanos y ciudadanas.
- . Limitada infraestructura de interconectividad en ciertas zonas del país, especialmente las que se encuentran en las zonas alejadas y de difícil acceso.
- . Escasa presencia del Estado y ausencia de servicios básicos en las zonas de difícil acceso hace que esta población no le de importancia a la identificación.
- . Alta rotación de los registradores del Estado Civil en las municipalidades
- . Propuestas de integración del RENIEC con otras entidades del Sistema Electoral, así como de intervención, en algunos de sus procedimientos electorales por parte de otros organismos podría afectar su autonomía.
- . Resistencia de otras instituciones publicas a la revocatoria de funciones e incorporación del acervo documentario al RENIEC.
- . Ley 29733 "Protección de datos personales", entra en conflicto con la autonomía del RENIEC.
- . Incumplimiento de la normativa vigente para el uso obligatorio del DNI.
- . Dificultades en el acceso geográfico, inseguridad ciudadana y presencia de conflictos sociales en algunas zonas del país, dificultan las operaciones, desplazamientos y campañas especiales a las zonas rurales y de extrema pobreza a nivel nacional.

1.2.8 MATRIZ FODA.

GRAFICO N° 8 : Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Tendencia a la utilización del N° del DNI como Código Único de Identificación. 2.Crecimiento y desarrollo de La tecnología de información y de comunicaciones ayuda a la innovación y mejora. 3.Impulso a la mejora de la competitividad a través del Gobierno electrónico. 4.Requerimientos por los programas sociales del soporte de la base de datos de RENIEC 5.Interes de la Cooperación por el acceso de la población vulnerable a los servicios de RENIEC. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Falsificación de documentos de Identidad y Registrales que afecten la seguridad. 2.Limitada infraestructura de Interconectividad en ciertas zonas del país. 3.Escasa presencia del Estado en zonas de difícil acceso geográfico. 4.Incumplimiento de la norma vigente sobre uso obligatorio del DNI. 5..Resistencia de instituciones publicas a la revocatoria de funciones e incorporación del acervo documentario al RENIEC.
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obligatoriedad del DNI. 2.Infraestructura tecnológica que garantiza la capacidad en el procesamiento y almacenamiento de datos de identificación. 3.Sistema de identificación Biométrica AFIS que garantiza la seguridad jurídica. 4. Liderazgo de la Alta Dirección orientado a la innovación. 5.Politica social con enfoque Intercultural y de genero dirigida a grupos vulnerables. 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Innovacion y uso intensivo de tecnología. 2.Promover nuevos sistemas de identificación Biométrica. 3. Establecer convenios de Cooperación Técnica Internacional. 4. Incrementar la población Identificada. 5.Mejorar la atención y apoyar la inclusión social de los grupos vulnerables de la Población. 	<p>ESTRATEGIA FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Fortalecer el sistema de identificación biométrica. 2.Mejorar la conectividad con alianzas estratégicas con las empresas de telecomunicaciones. 3.Promover la identificación de la población vulnerable 4.Fomentar el cumplimiento de la ley sobre el uso obligatorio del DNI 5.-Promover mejoras en el sistema de gestión.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Dificultades en la validación de la veracidad de los sustentos que presenta el Ciudadano. 2.Lenta incorporación de las Oficinas de Registro de Estado Civil al RENIEC. 3.Centralizacion del Procesamiento de Fichas Registrales 4.Agencias y Oficinas Registrales que no cuentan con adecuada infraestructura, equipamiento y niveles de interconexión. 5. Falta implementar todos los componentes del Sistema de Control Interno. 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alquilar locales con infraestructura adecuada y equiparlas debidamente, para mejora de la atención.. 2. Descentralizar el procesamiento de Fichas Registrales 3. Promover la identificación con DNI para el acceso de la población vulnerable a los programas de inclusión social del Gobierno. 4. Impulsar la incorporación de las ORECs a RENIEC 5. Fortalecer los componentes del SCI. 	<p>ESTRATEGIA DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Fortalecer y apoyar la presencia del Estado en zonas de difícil acceso. 2.- Promover la capacitación y tecnificación de los trabajadores. 3.- Implementar el Sistema de Control Interno a nivel de todo RENIEC.. 4.- Realizar un estudio adecuado de demanda de servicios de RENIEC por regiones y zonas del país. 5.- Generalizar la Innovación Tecnológica y la creatividad

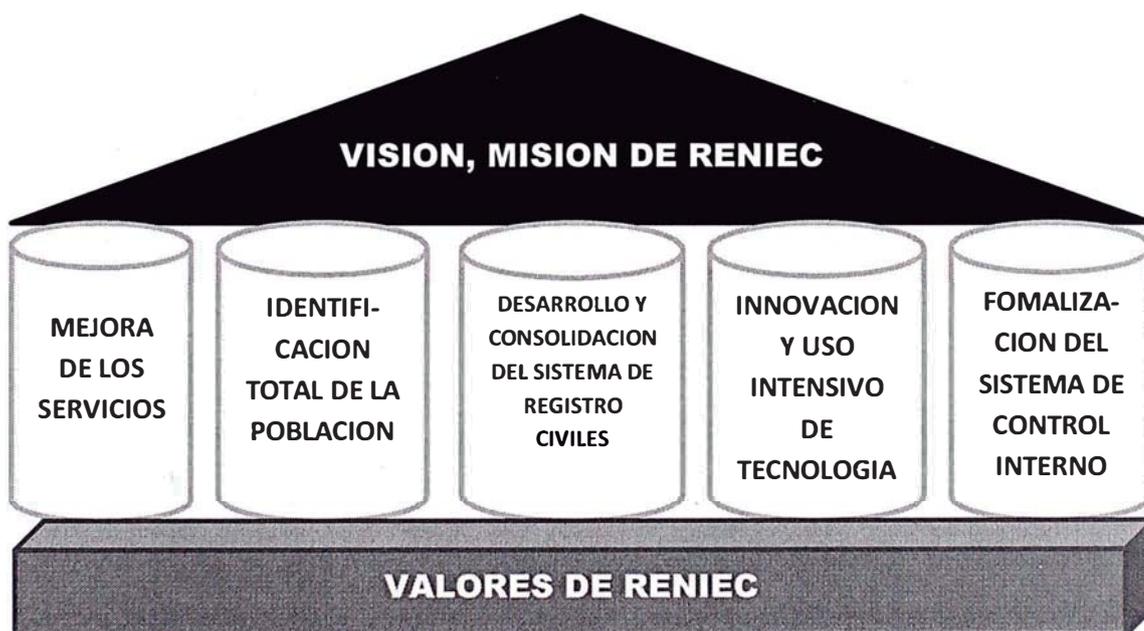
FUENTE: Elaboración propia

1.2.9 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Estos objetivos han sido propuestos en base al análisis de los factores internos y externos (FODA) y bajo los conceptos de Gestión por Procesos, Gestión de Calidad, Ciclo de Mejora Continua, Enfoque a Clientes y Gestión por Resultados.

- Mejora de los servicios a los usuarios.
- Identificación total de la población.
- Desarrollo y Consolidación del Sistema de Registro Civiles.
- Innovación y uso intensivo de Tecnología.
- Formalización del Sistema de Control Interno.

GRAFICO N° 9 : Objetivos Estratégicos del RENIEC.



FUENTE: Elaboración propia

1.2.10 LINEAMIENTOS DE POLÍTICA INSTITUCIONAL.

- Consolidar el DNI como único documento de identificación, propendiendo que concentre las funciones de otros documentos.
- Identificación de los recién nacidos a través del empadronamiento de las madres gestantes, declarando la identificación del menor como actividad prioritaria para la institución.

- Se establece como política institucional el otorgamiento del DNI en forma gratuita a los menores de 6 años, por primera vez y sin distinción de estrato social ni económico.
- Intensificar la identificación de menores de edad en zonas rurales y amazónicas estableciéndose como actividad prioritaria para RENIEC.
- Promover la implementación del DNI Genético generando una base de datos nacional de perfiles genéticos a efectos de identificación de grupos vulnerables, trata de personas, desaparecidos, entre otros.
- Integración y consolidación de los Registros Civiles, incorporando en 4 años, el 100% de las Oficinas de Registros Civiles a nivel de provincia.
- Incorporación de la digitalización para la administración de los Registros Civiles, digitalización de las actas registrales de los Registros Civiles con una antigüedad de 18 años y la emisión automática de las partidas a nivel nacional de las que generan de la fecha para adelante.
- Descentralización del procesamiento de los tramites y la emisión de los DNI en tres centros, además del de Lima, Norte, Centro Oriental y Sur del país, lo que facilitara la entrega de los DNI en forma oportuna y permitirá la integración con las oficinas de Registro Civil.
- Reingeniería de la Estructura Organizativa para mejorar la atención al ciudadano.
- Elaboración del Plan Nacional identificación e inclusión electrónicas (e-identificación y e-inclusión).
- Implementación de los componentes del Sistema de Control Interno y la gestión de riesgos, a nivel de entidad y a nivel de procesos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO Y METODOLOGICO.

2.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRAFICOS Y DE TESIS.

2.1.1 Tesis de Grado "Evaluación del Control Interno Basado en el Modelo COSO" de Elsa María Lam Álvarez de la Universidad Francisco Marroquín, Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, Tegucigalpa - Guatemala.

En esta Tesis se señala que el modelo COSO da una definición de Control Interno con el objetivo de facilitar un modelo con el cual las empresas y otras entidades puedan evaluar sus sistemas de control y decidir como mejorarlos, logrando eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumpliendo las leyes y normas aplicables.

Agrega que el control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, que lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles. Es un proceso integrado a los procesos de gestión, planificación, ejecución y supervisión. Y sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.

En la Tesis se explica acerca de los componentes del Control Interno y se presenta un caso práctico.

La Tesis concluye que el modelo COSO es un instrumento eficaz en la evaluación del control interno y este es una parte fundamental de toda organización, porque de él depende que todas las operaciones se realicen adecuadamente y que los riesgos puedan ser manejados y eliminados.

2.1.2 Tesis de Grado "Diseño e Implantación de un Sistema de Control Interno y de Gestión para optimizar el uso de los Recursos

Humanos, Materiales y Financieros de una Empresa de Servicios” por Ginger Solórzano García, de la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, año 2004, Guayaquil, Ecuador.

El Autor desarrolla un diseño de un Sistema de Control interno y de Gestión para una empresa de servicios perteneciente al Estado, utilizando una moderna metodología de control de gestión llamada “Cuadro de Mando Integral”; bajo este contexto se diseñan los indicadores que evalúan la eficiencia, efectividad y economía en la prestación del servicio, ayudando a la institución de servicios a mejorar el uso de sus recursos humanos, materiales y financieros.

El Cuadro de Mando Integral es el software utilizado para evaluar los indicadores de gestión agrupados en las perspectivas: Procesos Internos, Presupuesto, Clientes y de Aprendizaje y crecimiento. Este sistema evalúa en conjunto las variables que se obtienen de los principales procesos de la institución. Dentro de los indicadores diseñados se presentan algunos que ayudan a la evaluación de Normas de Control Interno del Sector Público.

El trabajo de la tesis para el Diseño del proceso tiene como base la Planificación Estratégica por esta razón realiza un análisis de la situación existente y la Misión, se determinan los Objetivos de la organización para llegar a cumplir su Visión. De esta forma considera que los jefes de la organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

La tesis concluye en que toda empresa debe adoptar un sistema de control interno que permita una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos y medir su gestión periódicamente para determinar el grado de cumplimiento de dichos objetivos planeados.

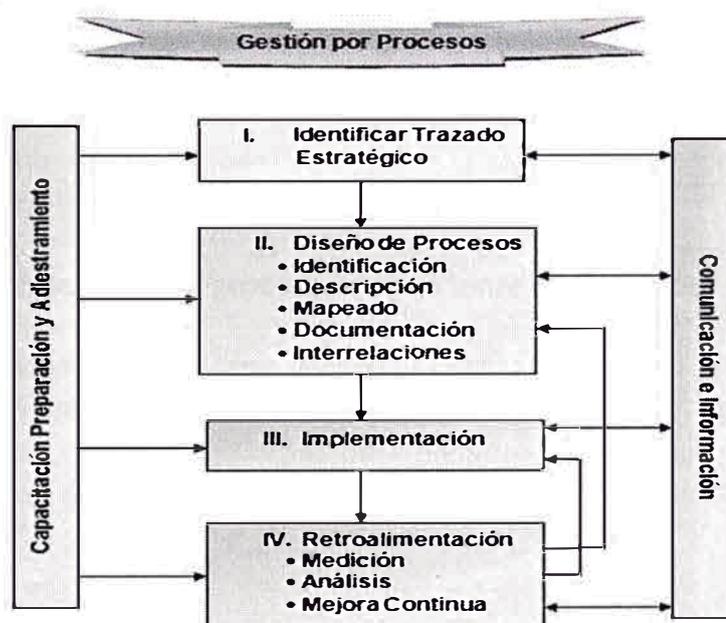
2.1.3 Texto “La Gestión por procesos en las organizaciones. Propuesta de un método de Diseño”, Autora María Isabel Suarez Gonzales, Master en Consultoría Gerencial, Administración, Economía, Marketing – 2010.

La Autora propone un método de diseño, que permita implantar la gestión por procesos en las organizaciones, procesos que constituyen secuencias lógicas y ordenadas de actividades

interrelacionadas que se transforman, las cuales partiendo de determinadas entradas, logran diferentes salidas, orientadas a obtener resultados, que llevan implícito un valor añadido. La incorporación del enfoque de proceso en la dirección y gestión de las organizaciones le impregna posibilidades de avance, desarrollo y progreso. El sistema integrado de procesos, resulta imprescindible para diseñar estrategias, instrumentar políticas, alcanzar nuevas metas u objetivos y promover una adaptación consecuente ante los cambios del entorno. Se comprende que el incorporar el enfoque de procesos es un requerimiento, puesto que es la clave para dirigir y gestionar la organización como una cadena de valor orientada a la satisfacción del cliente externo, con base en la calidad. La gestión por procesos, supone una alternativa integradora estructural para dirigir y gestionar las organizaciones. Por lo que prevalece es el desafío de buscar una sinergia entre estructuras y procesos.

La gestión por procesos decide la eficiencia, eficacia, calidad, rendimiento, control, desempeño y competitividad, constituye la clave para implementar los modelos de Gestión de Calidad, porque la excelencia empresarial está regida por el nivel de integridad y sistematicidad de sus procesos. En el documento se muestra un método de diseño para implantar la gestión por procesos

GRAFICO N° 10 : Método de Diseño para la Gestión por procesos.



FUENTE: Estrategia y Dirección estratégica, MsC María Suarez

En el texto se describe cada una de estas etapas y los factores que intervienen en cada una de las mismas:

a. Identificar Trazado Estratégico.

La gestión por procesos se encuentre alineada con la implementación de su dirección estratégica, como requerimiento indispensable para obtener resultados en términos de valor agregado percibido por los clientes internos y externos, como condición de efectividad y competitividad.

b. Diseño de Procesos: Incluye un conjunto de fases:

Identificación: Se distingue cada proceso por separado, para nombrarlo, ejercer su clasificación, reconocer sus límites, sus entradas y salidas, su objetivo, el valor que aportan para el cliente interno y/o externo. Esto permite elaborar el mapa de procesos, los mismos que se agrupan en claves, estratégicos, operativos y de apoyo.

- Descripción: En esta fase se analizan las operaciones o actividades específicas de cada uno de los procesos. En la descripción de los procesos se destacan las siguientes: Nombre o denominación del proceso o subproceso; objetivo y valor que genera, suministradores, entradas, descripción de actividades, indicadores, puntos críticos, salidas, clientes, identificación del responsable, y requerimientos del proceso, del cliente y para la aplicación informática:

- Mapeado: En esta fase se realiza la representación gráfica del diagrama de flujo de cada uno de los procesos.

- Documentación: Los procesos deben tener su Ficha Técnica.

- Interrelaciones: Esta fase permite visualizar la gestión integrada, la forma en que quedan organizadas para realizar su gestión con efectividad y con un enfoque de Calidad Total, se consideran las actividades de forma ordenada, con jerarquización e interconexiones

c. Implementación

Aquí se elabora los manuales de procedimientos donde se describe, el cómo, cuando, donde y quién, conjuntamente con las competencias profesionales del personal. Además en los procesos

de información que se automatizan, se debe de implementar la plataforma informática previamente diseñada, así como garantizar todo el equipamiento.

d. Retroalimentación

Garantiza la mejora continua en la gestión de los procesos, lo que permite incorporar ajustes, con el propósito de erradicar errores detectados y alcanzar mejores niveles de efectividad y satisfacción de los clientes. Las entidades deben introducir mecanismos o métodos de revisión, evaluación y medición sistemáticos, apoyados en el comportamiento de los indicadores. Lo importante consiste en encontrar las causas que originan las desviaciones y desplegar acciones oportunas que puedan erradicarlas.

Capacitación, preparación y adiestramiento: Se mantiene como un motor impulsor, para desarrollar la involucración y amplia participación de todo el personal, a fin de elevar su motivación y al mismo tiempo generarle confianza en los beneficios y resultados que le pueden reportar la gestión por procesos.

Comunicación e información: Es imprescindible la interactuación sistemática con el personal de la entidad, ya que son ellos los que mejor conocen sus características, misión o razón de ser, objetivos y visión que se propone alcanzar, constituyen los protagonistas de los cambios, son los que deben aportar sus ideas e involucrarse en el trabajo, y realizar la implementación en la gestión. Una comunicación e información adecuada, contribuye a mejorar el clima laboral, y a mantener actualizado a todo el personal de las acciones que se están efectuando, incorporar su capacidad de cambio y su manejo constante.

La autora destaca de la gestión por procesos, las potencialidades que posee, ya que consolida su carácter sistémico, genera una capacidad constante de cambio, dada las oportunidades de perfeccionamiento sistemático, las cuales constituyen una fuente inagotable de utilización de reservas, que se traducen en posibilidades reales de crear o agregar valor para el cliente interno y externo.

- 2.1.4 El Libro “Plan Estratégico e Implantación del Cuadro de Mando Integral”, “Guía de resultados y mejoras practicas” – Centro Europeo de Empresa e Innovación, CEEI. Ciudad Real, España 2009.

La finalidad del documento es la definición y desarrollo de un plan estratégico que culmine con la implantación de un Cuadro de Mando Integral de manera que las empresas puedan basar su estrategia empresarial innovadora en aspectos tecnológicos, organizativos o comerciales a través de la detección de ventajas competitivas. El documento aborda siete capítulos que son la siguiente:

- . La innovación, elemento clave de la estrategia empresarial.
- . Análisis de la cadena de valor.
- . Plan estratégico v/s Cuadro de Mando Integral
- . Implantación del Cuadro de Mando Integral
- . Cómo elaborar un plan estratégico
- . El plan estratégico en la práctica
- . Cinco casos prácticos

El documento destaca que dado el ciclo económico que la economía atraviesa es cuando la innovación se presenta como un elemento clave y crítico para la supervivencia y desarrollo a largo plazo de las empresas. Las empresas para que alcancen el nivel de competitividad que demandan los mercados y optimizar la consecución de resultados, deben adecuarse mejor y más rápido al avance tecnológico y al actual mundo competitivo y globalizado.

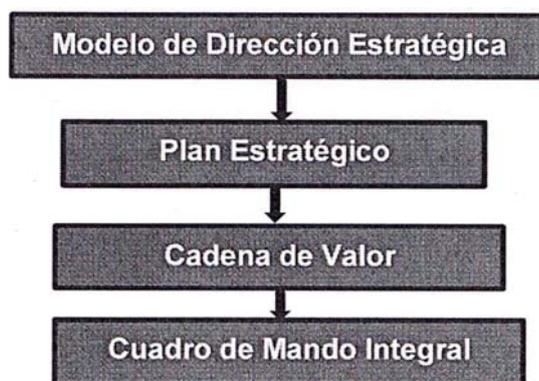
En relación a la Cadena de Valor refiere que es una herramienta gerencial que permite a la empresa identificar aquellas actividades o fases que pudieran aportarle un mayor valor añadido al producto final. Hace referencia a la diferenciación entre una organización y sus competidores, lo que ayuda a definir el posicionamiento en el sector mediante la disgregación de actividades, así como su interacción.

Este análisis permite a la empresa la identificación de aquellos factores clave de exclusividad. Los beneficios principales derivados de esta herramienta son:

- Conocer las actividades y estrategias susceptibles de crear una ventaja competitiva en la empresa.
- Mejorar la gestión interna.
- Incrementar el grado de satisfacción de los clientes.
- Adaptar el precio al valor del producto percibido por el cliente.
- Analizar la evolución de los propios costes de la empresa y de sus competidores, implicando una labor de vigilancia.
- Anticiparse en el mercado, ya que los productos y servicios se adaptan a los atributos que valoran los clientes.

A partir del análisis de la cadena de valor, se puede poner en marcha un plan estratégico con el fin de implantar un Cuadro de Mando Integral. Esquemáticamente se observa así:

GRAFICO N° 11: Modelo de Dirección Estratégica



FUENTE: Centro Europeo de Empresas e Innovación

En lo referente al Plan Estratégico y el Cuadro de Mando Integral, el documento señala que la planificación estratégica establece los objetivos por parte de los responsables de la empresa y desarrolla las políticas necesarias para su cumplimiento, teniendo en cuenta los continuos cambios del entorno, de forma que se definan los recursos necesarios y se establezcan las prioridades de actuación.

Una vez establecidos los objetivos y puesto en marcha el plan es aconsejable conocer en todo momento el grado de consecución de los mismos a fin de subsanar aquellas desviaciones difíciles de corregir si no se detectan a tiempo. Para ello existe una herramienta de control que dispone de una serie de indicadores a través de los cuales se puede saber si la empresa está cumpliendo las metas previstas en la estrategia de innovación, el cuadro de mando integral, un instrumento de ayuda que permite expresar los objetivos, iniciativas y tareas necesarias para cumplir con los planes estratégicos empresariales.

El proceso a seguir para su implantación se resume así: Reflexión estratégica, diseño del mapa estratégico, definición de indicadores y metas, plan de acción, revisión y seguimiento y comunicación. Asimismo se explica las perspectivas del CMI: Financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento.

Definidas las cuatro perspectivas aborda la implantación del Cuadro de Mando integral desarrollando las seis fases: Planificación, análisis y recuperación de información, definición de la estrategia, fijación de los indicadores, establecimiento de iniciativas y tareas, y la configuración del cuadro de mando integral. Señala a su vez que se debe aplicar el CMI en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad.

Una vez puesto en marcha el proceso de implantación considera necesario llevar a cabo un seguimiento periódico del cumplimiento de los objetivos, a través de los resultados que ofrezcan los

indicadores para proponer ajustes o modificaciones en el caso de que sea necesario.

Es importante comunicar la estrategia a la totalidad de los miembros de la empresa, con el fin de lograr el compromiso de la plantilla en el logro de los objetivos. Finalmente el documento aborda como elaborar un plan estratégico y su desarrollo practico.

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 EL CONTROL INTERNO

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission, COSO, es un proceso integrado a los procesos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.
- Salvaguardia de los recursos.

La que se logra través de la implantación de los 5 componentes:

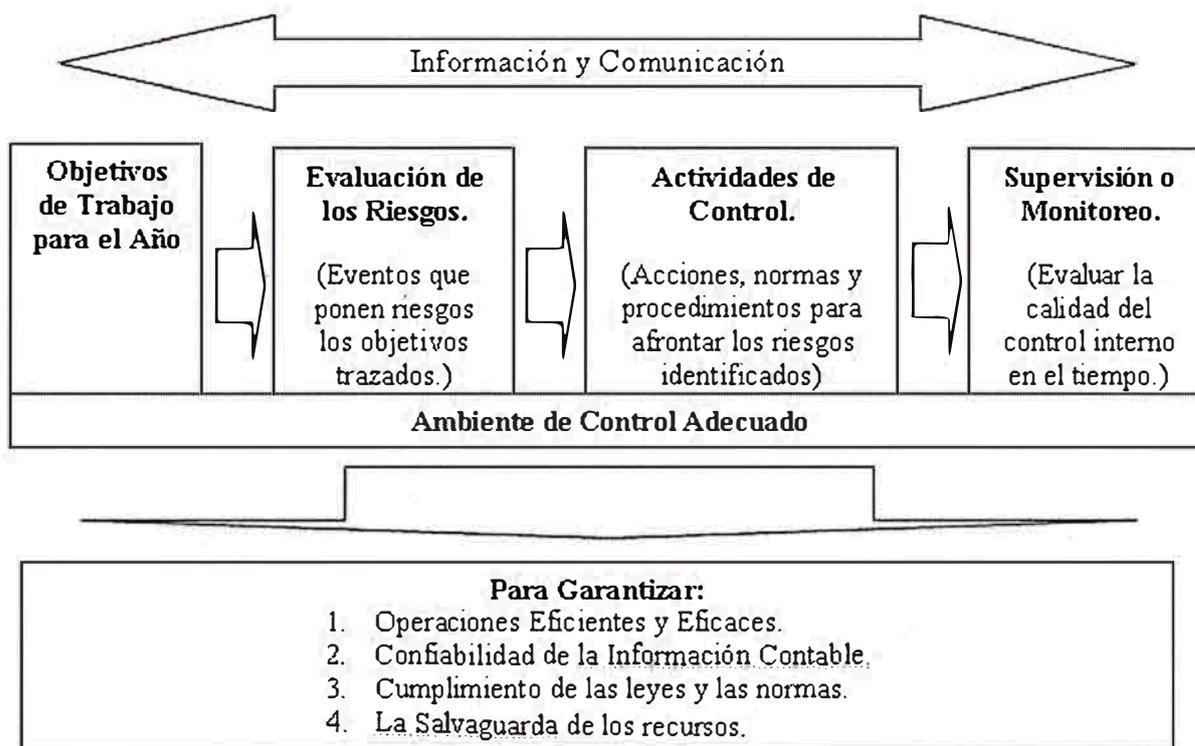
- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

El control interno como un proceso, hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma, planificación, ejecución y supervisión.

Tales acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

El informe COSO plantea una estructura de control de esta forma:

GRAFICO N° 12 : Estructura de Control



FUENTE: Red de Conocimiento en Auditoría y Control Interno.

Para la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI, también el control interno es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones, consistentes con la misión de la organización.
- Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad. Este proceso se ejecuta desarrollando, manteniendo, y facilitando información financiera y no financiera de confianza e importancia.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño.

El control interno es un proceso integral dinámico porque se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la organización y constituye una serie de acciones que están relacionadas con las

actividades y se dan en todas las operaciones de la Entidad continuamente.

El primer objetivo de la gerencia es la supervisión, también establece los objetivos de la entidad, y tiene la responsabilidad del conjunto del sistema de control interno. Dado que el control interno provee los mecanismos necesarios para ayudar a comprender el riesgo en el contexto de los objetivos de la entidad, la gerencia debe implementar actividades de control, realizar su seguimiento y evaluarlas.

El control interno da respuesta a los riesgos. Cualquiera que sea la misión de la organización, su consecución se enfrentará a toda clase de riesgos. La tarea de la gerencia es identificar y dar respuesta a estos riesgos para maximizar la posibilidad de alcanzar la misión. El control interno puede ayudar a enfrentarse a estos riesgos, sin embargo sólo puede proporcionar una garantía razonable sobre el logro de la misión y de los objetivos generales. No da seguridad completa.

La seguridad razonable refleja incertidumbre y riesgos futuros, los mismos que nadie puede predecir con total certeza. Además existen factores que están fuera de control o de la influencia de la organización y pueden afectar la habilidad para lograr los objetivos. Las limitaciones también son resultado de que: el juicio humano al tomar las decisiones puede ser erróneo; las crisis pueden darse por pequeños errores; los controles pueden ser eludidos si dos o más miembros así lo deciden, o la gerencia puede eludir el SCI. Además, los compromisos en el SCI. Los controles tienen un costo. La seguridad razonable reconoce que el costo del control interno no debe exceder los beneficios que deriven.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: Una enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y otra atendiendo a sus objetivos.

2.2.2. TIPOS DE CONTROL.

a. Según el Nivel

.Control Operativo u Operacional: Para garantizar que tareas específicas se llevan a cabo en forma efectiva y eficiente. Se realiza en los niveles de ejecución.

. Control Administrativo o de Gestión: Es el proceso que garantiza que las actividades y los recursos se dedican al logro efectivo y eficiente de los objetivos definidos en el proceso de planificación. Se efectúa en los niveles medios y superior.

b. En función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización:

. Control Preliminar o Previo: Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan antes de la ejecución de los procesos y operaciones. Se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización.

. Control Concurrente o Simultáneo: Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan durante la ejecución de procesos y operaciones. Vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando.

. Control Posterior o de Retroalimentación: Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan después de la ejecución de procesos y operaciones. Se centran en los resultados finales. Las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones.

2.2.3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

Sistema es una totalidad organizada, hecho de elementos solidarios que no pueden ser definidos más que los unos con relación a los otros en función de su lugar en esa totalidad. Es un conjunto integrado de elementos que interaccionan en forma lógica y dinámica. La influencia ejercida sobre alguno de los elementos del sistema la afectara globalmente debido a la interrelación entre los elementos, que busca la autorregulación o equilibrio del sistema.

En ese sentido el Sistema de Control Interno se denomina al conjunto unitario de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y personal organizados e instituidos en cada entidad del Estado para la consecución de sus objetivos.

El SCI promueve la eficiencia, eficacia, transparencia y economía de las operaciones, así como la calidad de los servicios prestados,

procura el resguardo de los recursos y bienes del Estado; propicia el cumplimiento de la normativa y disposiciones legales; busca la confiabilidad y oportunidad de la información; el fomento e impulso de la práctica de valores institucionales; promueve la rendición de cuentas por los funcionarios y servidores.

Para operar el SCI requiere de los 5 componentes que se detallan:

2.2.4. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de los mencionados cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión.

De acuerdo a INTOSAI existe una relación directa entre los objetivos que representan lo que una entidad está tratando de conseguir y los componentes del control interno que representan cómo se pueden alcanzar esos objetivos. Esta relación está representada en una matriz tridimensional que tiene la forma de un cubo.

Los cuatro objetivos – responsabilidad (e información), cumplimiento (con las leyes y regulaciones), operaciones (ordenadas, éticas, económicas eficientes y efectivas) y salvaguarda de recursos, están representados por las columnas verticales, los cinco componentes están representados por las filas horizontales y la organización o entidad y sus órganos y unidades orgánicas están representados por la tercera dimensión de la matriz.

GRAFICO N° 13 : Objetivos y Componentes del Control Interno



Fuente: Elaboración propia.

El control interno es relevante para toda la entidad y para sus unidades individuales. Esta relación está representada por la tercera dimensión, la misma que representa organizaciones, gerencias, áreas y unidades.

a. Ambiente de Control

El Ambiente o Entorno de Control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. Este fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal y sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

b. Evaluación de Riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel

de la organización (interno y externo) como de la actividad. La evaluación de riesgo implica:

b.1 Identificación del riesgo:

- Relacionado con los objetivos institucionales, las que amenazan los objetivos clave organizacionales. La identificación de los riesgos clave es importante para identificar las áreas más importantes a las que se deben dirigir los esfuerzos de valoración y asignar responsabilidades para el manejo de dichos riesgos.
- Comprensión
- Incluye riesgos debidos a factores externos e internos, tanto a nivel de la entidad como de sus procesos y actividades;

b.2 Valoración del riesgo

- Valoración de la probabilidad de que el riesgo ocurra.
- Valoración del impacto.
- Estimación de la importancia del riesgo

b.3 Evaluación de la tolerancia al riesgo de la organización;

b.4 Desarrollo de respuestas:

- Cuatro tipos de respuesta al riesgo: transferencia, tolerancia, tratamiento o eliminación. Entre ellos, el tratamiento del riesgo es el más relevante porque un control interno efectivo es el mejor mecanismo para tratar el riesgo.
- Los controles apropiados involucrados pueden ser de detección o de prevención

Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, empresariales, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la evaluación de riesgo debe ser un proceso constante. Implica la identificación y análisis de condiciones modificadas y oportunidades y riesgos (ciclo de evaluación del riesgo) y la adaptación del control interno para dirigirlo hacia los riesgos cambiantes.

Los objetivos institucionales deben estar definidos antes de que la gerencia identifique los riesgos que pudieran afectar su consecución y ejecute las acciones para administrar esos riesgos. Esto significa tener en marcha un proceso para evaluar y dirigir el impacto del riesgo de forma que el costo sea razonable y tener personas con las

habilidades necesarias para identificar y valorar los riesgos potenciales.

Las entidades gubernamentales deben administrar los riesgos con mayor probabilidad de tener impacto en la prestación de servicios y en el logro de los resultados deseados.

c. Actividades de Control

Las actividades de control son políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos y lograr los objetivos de la entidad. Para ser efectivas las actividades de control necesitan:

- Ser apropiadas, esto significa el control correcto en el lugar correcto y proporcional al riesgo involucrado;
- Funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período, cumplidas por los empleados involucrados en el proceso.
- Tener un costo adecuado, el costo de la implantación del control no debe exceder los beneficios que del proceso puedan derivarse;
- Ser entendibles y razonables y estar relacionadas directamente con los objetivos de control.

Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades de control de detección y prevención tan diversas como por ejemplo:

- . Procedimientos de autorización y aprobación: La autorización y ejecución de transacciones y eventos deben ser hechas solo por personas que están dentro del rango de autoridad.
- . Segregación de funciones - autorización, procesamiento, archivo, revisión-: Para reducir el riesgo de error, los desperdicios o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no debe haber un solo individuo o equipo que controle todas las etapas clave de una transacción o evento.
- . Controles sobre el acceso a recursos y archivos;
- . Verificaciones: Las transacciones y eventos significativos deben ser verificados antes y después de ser procesados.
- . Conciliaciones;
- . Revisión de desempeño operativo a la luz de las normas sobre una base regular, valorando la efectividad y eficiencia.

- . Revisión de operaciones, procesos y actividades, de manera periódica para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos en vigor y con el resto de los requisitos.
- . Supervisión: asignaciones, revisiones y aprobaciones, dirección y capacitación.

Las entidades deben alcanzar un balance adecuado entre la detección y la prevención en las actividades de control. Las acciones correctivas son un complemento necesario para las actividades de control.

Es necesario contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacando el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

d. Información y Comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto.

Resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del SCI.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La gerencia debe estar actualizada en cuanto a la actuación, desarrollo, riesgos y funcionamiento del control interno y otros temas y eventos relevantes. La gerencia debe comunicar a su personal la información que requiere retroalimentación y dirección. La gerencia debe proveer comunicación específica y dirigida, relacionada con las expectativas de conducta. Esto incluye afirmaciones claras de la filosofía de control interno de la entidad, relacionamiento y delegación de autoridad.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales. Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados

La comunicación debe elevar la conciencia sobre la relevancia de un control interno efectivo, comunicar la tolerancia al riesgo de la entidad, y hacer que el personal esté consciente de su rol y

responsabilidades al efectuar y apoyar los componentes del control interno.

e. Supervisión

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su remplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, con la supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

El seguimiento continuo de control interno está construido dentro de las operaciones normales y recurrentes de la entidad. Incluye la administración de las actividades de supervisión y otras acciones que el personal ejecuta al cumplir con sus obligaciones. Las actividades de seguimiento continuo cubren cada uno de los componentes de control interno e involucran acciones contra los sistemas de control interno irregulares, antiéticos, antieconómicos, ineficientes e ineficaces.

Se ejecuta continuamente y sobre la base del tiempo real, reacciona dinámicamente al cambio de condiciones y forma parte del engranaje de las operaciones de una entidad. Como resultado, es más efectivo que las evaluaciones puntuales y las acciones correctivas son potencialmente menos costosas.

Respecto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- e.1 Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles.
- e.2 Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, la auditoría interna y los auditores externos.

- e.3 Constituyen todo un proceso dentro del cual priman una disciplina apropiada y principios. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines.
- e.4 Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- e.5 El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados.
- e.6 Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:
- El alcance de la evaluación
 - Las actividades de supervisión continuadas existentes.
 - La tarea de los auditores internos y externos.
 - Áreas o asuntos de mayor riesgo.
 - Programa de evaluaciones.
 - Evaluadores, metodología y herramientas de control.
 - Presentación de conclusiones y documentación de soporte
 - Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

2.2.5. LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El control interno puede ser implementado en las compañías o entidades de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus 5 componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa o entidad convirtiéndose en un proceso integrado

y dinámico. Como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre si con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.

Para evitar riesgos atribuibles a fallas es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo.

Cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, siendo la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización de la alta dirección con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa, siendo función del departamento de auditoria interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo.

Estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales, así mismo es conveniente mantener una correcta documentación con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas, estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto empresarial pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas en función de los objetivos para su correcta evaluación.

2.2.6. ROLES Y RESPONSABILIDADES

En una organización tienen responsabilidad por el control interno:

Jefes, Gerentes y Ejecutivos: Son los responsables directos por todas las actividades de una organización, incluyendo el diseño, la implantación, la supervisión del funcionamiento correcto, el mantenimiento y la documentación del sistema de control interno. Sus responsabilidades varían de acuerdo a su función en la organización y las características de la organización.

Audidores Internos: Examinan y contribuyen a la continua efectividad del SCI a través de sus evaluaciones y

recomendaciones, proporcionan información regular sobre el funcionamiento del control interno, poniendo especial atención en la evaluación del diseño y operación del control interno.

Para que la función de auditoría interna sea efectiva, es esencial que el personal sea independiente de la gerencia, trabaje de modo imparcial, correcto y honesto y que reporte directamente al más alto nivel de autoridad dentro de la organización. Esto permite que los auditores internos presenten opiniones imparciales.

Miembros del Personal o servidores: Todos los miembros del personal o servidores de la entidad juegan un rol al efectuar el control y deben ser responsables por reportar problemas de operaciones, de no cumplimiento al código de conducta o de violaciones a la política.. Muchas veces son los individuos de primera línea los que aplican los controles, revisan los controles, corrigen los controles mal aplicados e identifican qué aspectos pueden ser atacados a través de los controles.

Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFSs): Fortalecen y apoyan la implantación de control interno efectivo en el gobierno. La evaluación del control interno es esencial para el cumplimiento de las EFSs, las auditorías financieras y operativas, mismas que comunican sus hallazgos y recomendaciones a los interesados.

Auditores Externos: Auditan algunas organizaciones gubernamentales en algunos países. Ellos y sus profesionales deben asesorar y dar recomendaciones de control interno.

Legisladores y Reguladores: Establecen las reglas y directivas relacionadas con el control interno.

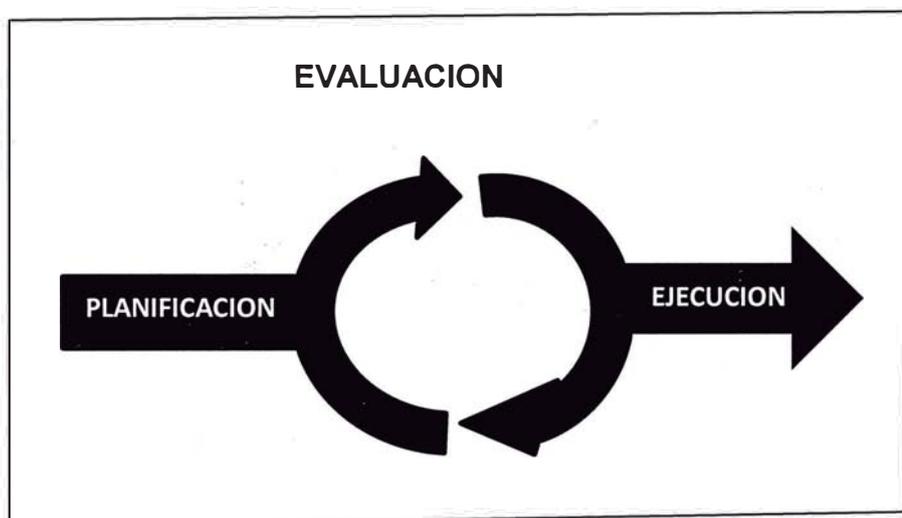
Otras partes: Interactúan con la organización (beneficiarios, proveedores, etc.) y proveen información relacionada con el logro de los objetivos.

El control interno está primeramente efectuado por los interesados internos de la entidad, incluyendo la gerencia, auditores internos y otros miembros del personal. De todas maneras, las acciones de interesados externos también tienen impacto en el SCI.

2.2.7. FASES PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La "Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado" ofrece una estructura y una metodología, para que las entidades desarrollen la implementación de su Sistema de Control Interno de manera homogénea y de acuerdo con su naturaleza, cultura organizacional, complejidad operativa, atribuciones, circunstancias, presupuesto, infraestructura, entorno normativo y nivel de automatización. La Guía considera tres fases para la implementación del Sistema de Control Interno.

GRAFICO N° 14 : Fases de Implementación del SCI



FUENTE: Elaboración propia.

a. Primera Fase: Planificación.

Son aspectos inherentes a esta fase:

- El Compromiso formal de la Alta Dirección con la implementación del Sistema de Control Interno y su funcionamiento. Para lo cual la Alta Dirección debe elaborar, suscribir y difundir un Acta de Compromiso y debe constituir el Comité de Control Interno, encargado de las acciones necesarias para la implementación del SCI y su funcionamiento, a través de la mejora continua.
- El Diagnostico, que mediante la recopilación de información, estudio y análisis del SCI existente en la entidad, permitirá tomar conocimiento de su situación; grado de desarrollo y

organización; las deficiencias, vacíos y oportunidades de mejora; los ajustes y modificaciones que deben desarrollarse, los componentes y normas de control que deben ser implementados; identificación de los procesos críticos; la estimación de recursos y los elementos de control que conforman el sistema.

- El Plan de Trabajo, documento por el cual se definirá el curso de acción a seguir para la implementación del SCI, considerando que las acciones deben guardar correlación con los planes operativos de la entidad, con el fin de asegurar los recursos necesarios y la sostenibilidad del mismo. En este punto se debe incluir la descripción de las actividades y el cronograma, así como el desarrollo del Plan de Trabajo.

GRAFICO N° 15 : Fase de Planificación



FUENTE: Elaboración propia.

b. Segunda Fase: Ejecución

En la que se implementara el SCI en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, para lo cual la entidad procede al desarrollo del Plan de Trabajo. Aquí se desarrollan cada uno de los componentes señalados en las Normas de Control Interno, NCI, y se proponen herramientas que pueden ayudar a la gestión de las entidades del Estado a su implementación.

Esta fase se desarrollara de manera progresiva en 2 etapas:

- Implementación a Nivel de Entidad: Se inicia con el diseño e implementación de los controles que están a nivel de entidad, afectando a todos los procesos, actividades y unidades de la organización. Se establece las políticas y normativas de control necesarias para la salvaguardia de los objetivos institucionales.

A continuación se desarrollan detalladamente cada uno de los 5 componentes señalados en las NCI y se proponen políticas, herramientas, y buenas prácticas de control que ayuden a la gestión de las entidades en el proceso de su implementación.

- Implementación a Nivel de Procesos: La entidad se adecuará a la gestión por procesos. A efecto de implementar el SCI a nivel de procesos será necesario que cuenten con la identificación y documentación de sus procesos.

Los procesos que cruzan horizontal y verticalmente a toda la entidad permite conocerla y focalizarse en : Identificar los puntos críticos de riesgo operativo del proceso; evaluar la eficiencia, eficacia y economía; identificar y proponer acciones preventivas de la ocurrencia de eventos no deseados; promover mejoras; proponer mecanismos de autocontrol y autoevaluación.

c. Tercera Fase: Evaluación

Se evalúen los avances logrados y las limitaciones encontradas en el proceso de implementación. La evaluación se presenta en forma alternada y posterior a las fases de Planificación y Ejecución.

El proceso de evaluación tiene como objetivo determinar con certeza que los procedimientos y mecanismos establecidos se desarrollen de forma adecuada. En el caso en que se detecten desviaciones o incumplimientos sustanciales, se deberán tomar las medidas que modifiquen los procedimientos para reorientar el cumplimiento del objetivo programado. El resultado busca obtener datos que retroalimente el proceso de implementación del SCI.

2.2.8 RIESGOS.

Para la International Organization for Standardization, ISO, riesgo es un “efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos”, donde un efecto es una desviación, positiva y/o negativa respecto a lo previsto y la incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia en la información relativa a la comprensión o al conocimiento de un suceso, de sus consecuencias o de su probabilidad.

Los objetivos pueden tener diferentes aspectos (tales como financieros, de salud y seguridad, operacionales o ambientales)

y se pueden aplicar a diferentes niveles (a nivel estratégico, de un proyecto, un producto, un proceso o de una organización completa).

Con frecuencia, el riesgo se caracteriza por referencia a sucesos potenciales y a sus consecuencias, o a una combinación de ambos y se expresa en términos de combinación de las consecuencias de un suceso y de su probabilidad.

El “The Institute of Internal Auditors” define el riesgo como “la probabilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad”. Lo común de las definiciones que dan organizaciones y autores, es que el riesgo lo expresan en términos de impacto y probabilidad.

En RENIEC lo que está mas presente es el riesgo operacional, que se define como la posibilidad de ocurrencia de perdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de la información y eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación. Los factores que generan el riesgo operacional en dichos ámbitos son:

a. Personas

- . Incumplimiento de normas, políticas y/o procedimientos.
- . Falta de conocimientos y habilidades.
- . Perdida de persona clave.
- . Sabotaje.
- . Falta de personal.
- . Apropiación de información sensible.

b. Procesos Internos

- . Los procesos no son revisados y actualizados de modo permanente.
- . Incumplimiento de plazos.
- . Falta de recursos para el volumen de operaciones
- . Los procesos no han sido establecidos o comunicados formalmente.
- . Errores en transacciones.

c. Eventos Externos.

- . Robos (de activos)
- . Desastres (incendios, sismos, inundaciones, etc.)
- . Actividades ilícitas.
- . Atentados y actos delictivos.
 - Fallas en los servicios públicos (agua, energía eléctrica, telecomunicaciones).

d. Tecnología de la Información.

- . Disponibilidad de los servicios de tecnología de la información.
 - Errores en la información atribuibles a sistemas automatizados.
- . Inadecuada inversión en tecnología (Hardware, Software).
- . Errores en el desarrollo e implementación de sistemas.

2.2.9 GESTION DE RIESGOS.

A fin de profundizar, ampliar y evolucionar el modelo de control interno, el COSO II publicó el documento Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, que establece que la gestión de riesgos de la entidad, enfrenta riesgos y oportunidades, afectando la creación de valores o la preservación de estos, define que “La gestión de riesgos es un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y el personal, que aplica en el planteamiento de la estrategia y a lo largo de la Entidad, esta diseñado para identificar eventos potenciales que podrían afectar a la entidad y permite administrar el riesgo dentro de los límites aceptados, proveyendo la seguridad razonable para la consecución de objetivos”.

Según INTOSAI el marco integrado de la gestión de riesgos de la entidad, involucra el control interno, formando una conceptualización y herramienta mas robusta para las toma de decisiones respecto a posibles desvíos de su misión fundamental y objetivos asociados brindando una herramienta para la gerencia que le ayude a determinar cual seria la respuesta correcta a un evento particular. Facilita un enfoque más extenso y solido sobre la gestión de riesgos en las empresas y entidades gubernamentales.

La gestión de riesgo, considerada como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos, se puede aplicar a la totalidad de una organización, a todas sus áreas, así como a las funciones, a los proyectos y las actividades específicas.

Las empresas modernas tienen dentro de sus principales intereses el enfrentamiento activo a los riesgos que afectan su estabilidad y seguridad integral, siendo importante por tanto la búsqueda de alternativas que permitan el tratamiento de estos riesgos, para lo cual se cuenta con la técnica de gestión de riesgos. La gestión de riesgo es fundamental para la empresa pública y privada, por lo que deben implantarla y contar con un órgano que lo aplique, para la cual COSO II recomienda:

- Establecimiento de un equipo líder con representación de los órganos, unidades orgánicas y funciones de soportes claves.
- Apoyo de la alta dirección, ya que el liderazgo al nivel de dirección articula los beneficios de la gestión de riesgos corporativos y establece y comunica al resto de la organización el proyecto y las necesidades de recursos para llevarlo a cabo.
- Desarrollo de un plan de implantación inicial, estableciendo fases claves del proyecto e incluyendo la definición de flujos de trabajo, hitos, recursos y calendario, identificando responsabilidades y un sistema de gestión del proyecto.
- Diagnóstico que incluye una evaluación de como se están aplicando las políticas y principios de gestión de riesgos.
- Visión del modo en que se va aplicar/desarrollar la gestión de riesgos y como se integrara dentro de la organización.
- Desarrollo de las capacidades, que implica la evaluación de las capacidades personales, tecnológicas y de procesos existentes, así como las nuevas capacidades que habrá que desarrollar.
- Plan de implantación, actualizando el plan inicial, con el fin de determinar la evaluación, diseño y puesta en marcha posterior.
- Desarrollo y puesta en marcha de la gestión del cambio.
- Seguimiento: La dirección revisa y refuerza continuamente las capacidades de gestión riesgo.

La Gestión de Riesgos consta de 8 componentes, que se indican:

TABLA N° 15 : Elementos claves de cada componente

Ambiente Interno
Filosofía de la gestión de riesgo – Cultura de riesgo – Consejo de administración/Dirección – Integridad y valores éticos – Compromiso de competencia – Estructura organizativa – Asignación de autoridad y responsabilidad – Políticas y practicas en materia de recursos humanos.
Establecimiento de Objetivos
Objetivos estratégicos – Objetivos relacionados – Objetivos seleccionados – Riesgo aceptado – Tolerancia al riesgo.
Identificación de acontecimientos
Acontecimientos – Factores de influencia estratégica y de objetivos – Metodologías y técnicas – Acontecimientos interdependientes – Categorías de acontecimientos – Riesgos y oportunidades.
Evaluación de riesgos
Riesgo inherente y residual – Probabilidad e impacto – Fuentes de datos – Técnicas de evaluación – correlación entre acontecimientos.
Respuesta a los riesgos
Evaluaciones de posibles respuestas – Selección de respuestas – Perspectiva de cartera.
Actividades de Control
Integración de respuesta al riesgo – Tipos de actividades de control – Políticas de procedimientos – Controles de los sistemas de información – Controles específicos de la entidad.
Información y Comunicación
Información – Comunicación
Supervisión
Actividades permanentes de supervisión – Evaluaciones independientes – Comunicación de deficiencias

FUENTE: Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado.

a. Ambiente Interno.

Según el COSO II, abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de la gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección

asigna la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados. Describe el impacto que pueden tener los elementos del ambiente interno en el éxito o fracaso de una organización.

La filosofía de la gestión de riesgos de una entidad, es el conjunto de creencias y actitudes compartidas, que tienen la tendencia de determinar como la entidad considera el riesgo en todo lo que hace, desde la implementación de la estrategia hasta las actividades funcionales cotidianas. Esto influye a la cultura y estilo de funcionamiento, como se identifican los riesgos, los tipos de riesgos aceptados y como son manejados

b. Establecimiento de Objetivos.

Estos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento y, al considerar las posibles formas de alcanzar estos objetivos.

Existe un vínculo entre la misión de la entidad y los objetivos estratégicos, así como con otros objetivos relacionados, y la alineación de estos dos tipos de objetivos con el nivel de riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo. El riesgo aceptado por la entidad es el nivel del riesgo tolerante que esta preparada para aceptar en la entrega de valor, en la forma de servicios públicos, a los grupos de interés. Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativos a la consecución de objetivos.

c. Identificación de Eventos.

La dirección identifica los eventos potenciales que de ocurrir, afectarán a la entidad y determinan si representan oportunidades o si pueden afectar en forma negativa la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Para la identificación de riesgos se utilizan técnicas como: Tormenta de ideas, técnica Delphi, análisis FODA, inventarios de eventos, talleres de trabajo, entrevistas, cuestionarios y encuestas, diagrama de causa y efecto – diagrama de Ishikawa- diagrama y análisis del flujo

de procesos, principales indicadores de eventos y de alarma, entre otros.

La Guía para la implementación del SCI de las entidades del Estado, durante el proceso de identificación del riesgo recomienda clasificarlos en riesgos estratégicos, operativos, financieros, de cumplimiento y de tecnología. Asimismo recomienda realizar un Registro de riesgos de acuerdo al siguiente formato.

GRAFICO N° 16 : Formato de identificación de riesgos.

Registro de Identificación de riesgos					
Entidad:					
Fecha:					
Proceso:					
Subproceso	Objetivos del Subproceso	Riesgo	Tipo de Riesgo	Causas	Efectos/Consecuencias

FUENTE: Comisión para la elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

d. Evaluación de Riesgos.

La evaluación de riesgos permite considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde las perspectivas de probabilidad e impacto, y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para valorarlos. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual. El riesgo inherente es aquel al que se enfrenta la entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto y riesgo residual es aquel que permanece después que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

La probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto son las consecuencia que puede ocasionar su materialización. Para determinar la magnitud de las consecuencias potenciales y su posibilidad de ocurrencia se usan escalas descriptivas mediante el análisis cualitativo. En estas escalas cualitativas de probabilidad se establece las categorías a utilizar como probable, posible e improbable y la descripción de cada una de ellas y para la escala cualitativa de impacto se establece categorías como desastroso, moderado y leve, y su descripción. Para analizar el riesgo también se usa el análisis cuantitativo, que representa los valores numéricos para la elaboración de tablas de registro de riesgos.

Basándose en la probabilidad e impacto evaluados, los riesgos se califican para determinar su importancia para lo cual se usa una matriz de probabilidad e impacto como el siguiente ejemplo.

GRAFICO N° 17 : Matriz de probabilidad e impacto.

		Impacto		
		1	2	3
		Leve	Moderado	Desastroso
P r o b a b i l i d a d	Probable	3 Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante	9 Riesgo Inaceptable
	Posible	2 Riesgo Tolerable	4 Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante
	Improbable	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo Moderado

FUENTE: Guía para la implementación del SCI.

Los niveles de riesgo del Grafico anterior se definen como se indican a continuación:

GRAFICO N° 18 : Niveles de riesgo

Niveles de Riesgo	Descripción
Riesgo Inaceptable	Se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la Alta Dirección.
Riesgo Importante	Se requiere atención de la alta dirección. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a los jefes de oficinas, y divisiones, entre otros.
Riesgo Moderado	Debe ser administrado con procedimientos normales de control.
Riesgo Tolerable	Menores efectos que pueden ser fácilmente remediados. Se administra con procedimientos rutinarios.
Riesgo Aceptable	Riesgo insignificante. No se requiere ninguna acción.

FUENTE: Guía para la implementación del SCI.

e. Respuesta a los Riesgos.

Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúa el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecido. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Evaluar las respuestas alternativas a los riesgos inherentes, requiere tener en cuenta los riesgos adicionales que pueden derivarse de cada respuesta, lo que puede iniciar un proceso iterativo. Aquí es provechoso que la alta dirección antes de tomar una decisión considere un portafolio de perspectivas que les proporcionen una visión general del perfil de la respuesta permitiendo considerar los tipos y la naturaleza del riesgo residual y si encajan con la tendencia del riesgo derivada de la misión.

La respuesta al riesgo tiene un costo que debe evaluarse en relación con los beneficios que genera, El costo incluye los gastos de diseño e implantación de la respuesta, así como el de mantener la respuesta en forma continua.

f. Actividades de Control.

El COSO II lo define como las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo adecuada y oportunamente las respuestas de la dirección a los riesgos. En el caso de ciertos objetivos las actividades de control constituyen la respuesta al riesgo.

Las actividades de control tienen lugar a través de la organización a todo nivel y en todas las funciones e incluyen acciones como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

En la gestión riesgos, según INTOSAI, todos los procedimientos quedan en cuatro categorías generales.

- . Controles preventivos, que están diseñados para limitar la posibilidad de materialización de un riesgo y de un evento indeseable observado.
- . Controles directivos están diseñados para asegurar que un resultado particular esta siendo alcanzado.
- . Controles detectivos que se diseñan para identificar si resultados indeseables han ocurrido “después de un acontecimiento”
- . Controles correctivos se diseñan para corregir los resultados indeseables que se han observado.

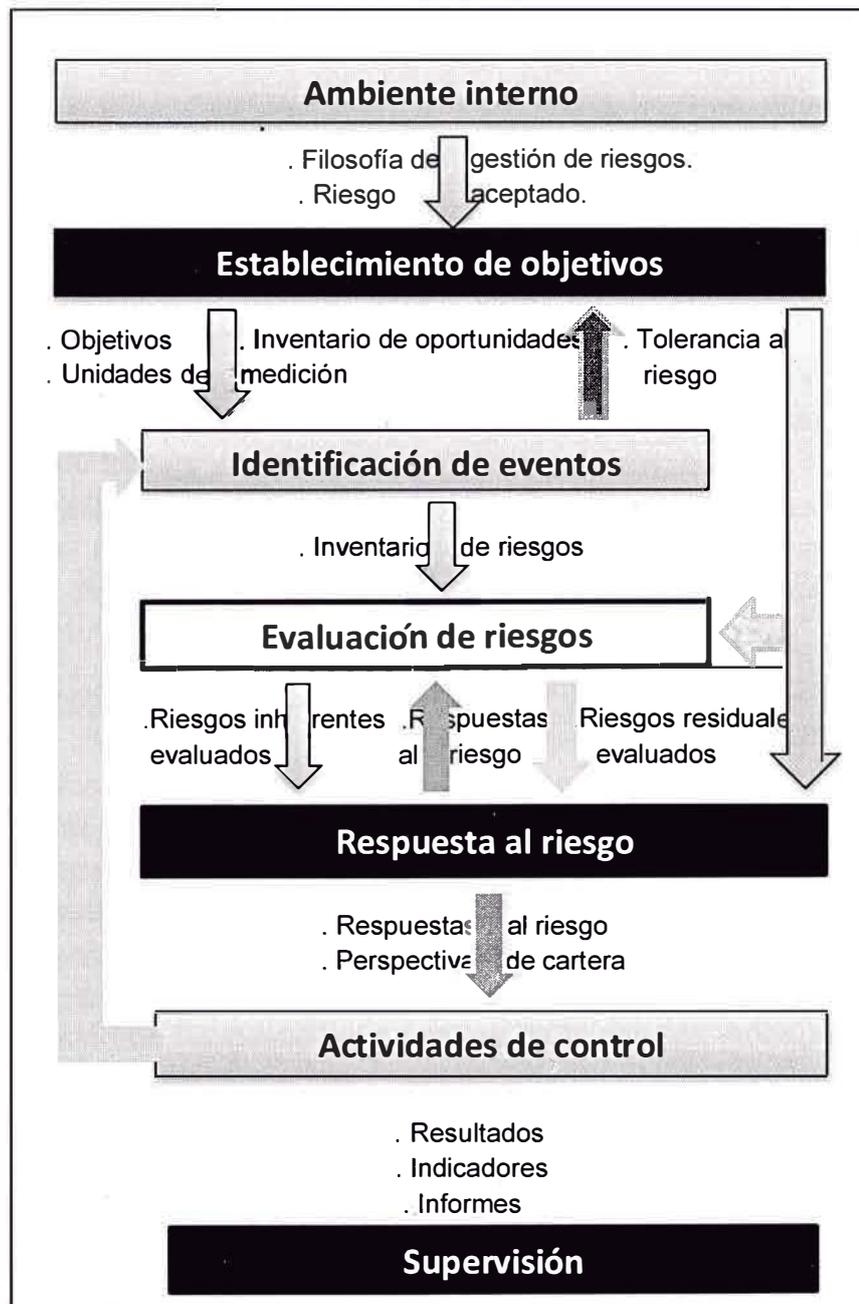
En el Anexo N° 2 se presenta un ejemplo de matriz de riesgo:

g. Información y Comunicación.

La información se requiere a todo nivel de la organización, para establecer los objetivos y las estrategias, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas, es decir para llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión.

La información se identifica, captura y comunica de una forma y en un margen de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Tener la gente adecuada con la información correcta, en el tiempo y en el lugar correcto, es esencial para efectuar la gestión de riesgo. En el gráfico se indican los flujos de información:

GRAFICO N° 19: Flujos de información en la gestión de riesgos



FUENTE: Gestión de riesgos corporativos – Marco integrado.

La tecnología se usa para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de información. La tecnología juega un papel crítico al permitir un flujo de información en una organización y su selección es reflejo de la manera de abordar la gestión de riesgos corporativos por parte de la entidad y su grado de sofisticación, los tipos de acontecimientos que afectan a la organización, la arquitectura informática y el grado de centralización de la tecnología de apoyo.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Estos sistemas deben proporcionar información al personal para que puedan llevar a cabo sus responsabilidades, de reporte y de cumplimiento, la comunicación también debe tener lugar diseminando la cultura corporativa, ocupándose de expectativas, cubriendo las responsabilidades de los individuos y grupos.

La comunicación, resulta clave para crear el entorno adecuado y para apoyar al resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos. Las comunicaciones se realizan por medio de sesiones, declaraciones, consultas, talleres de trabajo y/o cursos, correos electrónicos, correos de voz, boletines, grupos de discusión, paginas de intranet, mensajes integrados, conferencias telefónicas o por internet, carteles o letreros, encuentros personales, foros abiertos, sitios web, entre otros.

h. Supervisión.

La gestión de riesgos corporativos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Las actividades de supervisión permanente incluyen la revisión diaria de información de las gestiones normales de la entidad. Aunque los procedimientos de seguimientos permanentes normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de los otros componentes, puede resultar provechoso echar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión.

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

3.1 ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROBLEMA

3.1.1 NORMATIVA SOBRE LA IMPLEMENTACION Y FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN EL PERU.

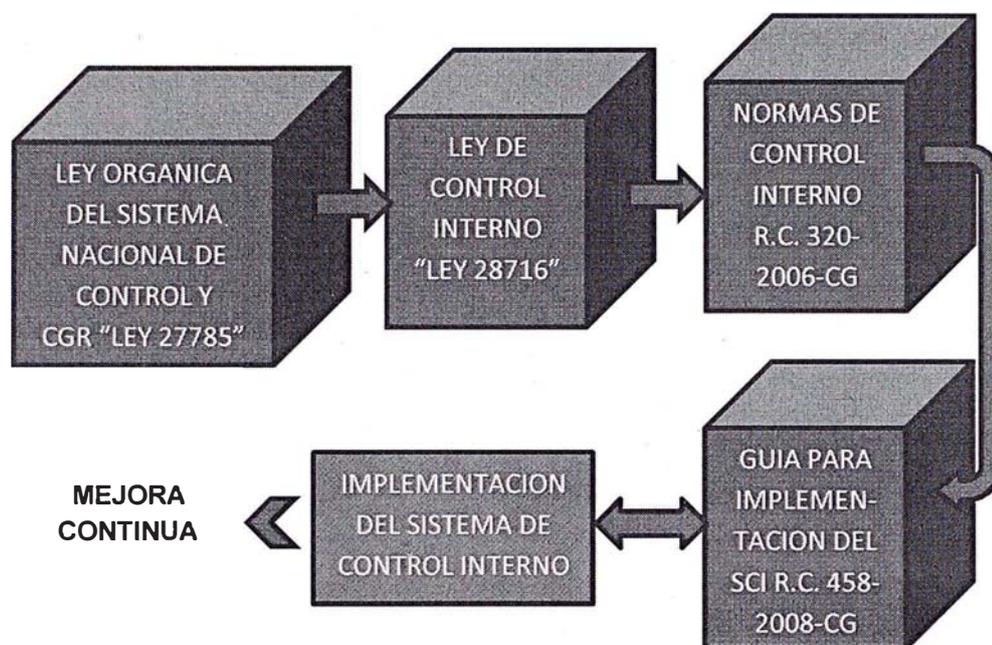
El Ejecutivo y el Legislativo han dado un conjunto de normas que orienten la efectiva implantación, funcionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado. Control gubernamental que consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos del Estado, así como del cumplimiento de normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

El Sistema Nacional de Control formula oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno.

El ejercicio del control gubernamental por los organismos que integran el Sistema Nacional de Control, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General de la República, la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución.

A continuación se indican las principales normas, que se han promulgado para el ejercicio y la aplicación del control interno:

GRAFICO N° 20 : Secuencia de la Normativa Nacional sobre el Sistema Control Interno.



FUENTE: Elaboración propia.

- a. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República "Ley N° 27785": Propende al apropiado y oportuno ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar la correcta utilización y gestión de los recursos del Estado, el desarrollo probado de las funciones de los funcionarios públicos, así como el cumplimiento de las metas de las instituciones sujetas a un proceso integral y permanente, siendo que el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente.
- b. Ley de Control Interno de las Entidades del Estado "Ley 28716": Que regula el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del sistema de control interno en todas las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer sus sistemas operativos y administrativos con actividades de control previo, simultáneo y posterior para el debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales así como contra los actos y prácticas indebidas o

de corrupción. Esta Ley atribuyó a la Contraloría General de la República dictar la Normativa Técnica de Control que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación.

- c. Normas de Control Interno “R.C. N° 320-2006-CG”: Tiene como objetivo propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales. Estas NCI fueron elaboradas en armonía con los conceptos y enfoques modernos esbozados por las principales organizaciones mundiales especializadas en la materia, resaltándose su carácter orientador, técnico, integral y dinámico, su estructura basada en los componentes de control reconocidos internacionalmente; así como la competencia directa que asiste a las entidades del Estado para aprobar, mantener y perfeccionar la implantación, organización y funcionamiento de sus correspondientes sistemas de control interno. Estas normas constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de las entidades.
- d. Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado “R.C. N° 458-2008-CG”: Documento orientador para la gestión pública y el control gubernamental, que reúne lineamientos, herramientas y métodos y, expone con mayor amplitud los conceptos utilizados en las Normas de Control Interno; con la finalidad de orientar su efectiva y adecuada implementación.

La Guía podrá ser utilizada por los funcionarios y servidores públicos de las entidades comprendidas en el ámbito de competencia del Sistema Nacional de Control, bajo la supervisión de los titulares, personal directivo, jefes responsables de la administración gubernamental o de quienes hagan sus veces.

3.1.2. FORMALIZACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

a. Obligatoriedad de la Implementación y Funcionamiento del SCI.

La Ley de Control Interno de las Entidades del Estado “Ley 28716” establece la obligatoriedad de las entidades del Estado

de implantar sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía de las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular y perjudicial.
- Cumplir las normativas aplicables a la entidad y sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la practica de valores institucionales.
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Por lo que corresponde al Titular y a los funcionarios de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de los dispositivos y acciones necesarias para la implantación de dichos sistemas y que estos sean oportunos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades.

b. Obligaciones y Responsabilidades del Titular y Funcionarios.

Son obligaciones del Titular y funcionarios de la entidad, relativas a la implantación y funcionamiento del control interno:

- b.1 Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables.
- b.2 Organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la autoevaluación del control interno, a fin de

propender al mantenimiento y mejora continua del control interno.

- b.3 Demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, y en toda la organización.
- b.4 Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno, referidas a:
- La competencia y responsabilidad de los niveles funcionales encargados de la autorización y aprobación de los actos y operaciones de la entidad.
 - La protección y conservación de los bienes y recursos.
 - La ejecución y la sustentación de los gastos, inversiones, contrataciones y todo tipo de egreso económico en general.
 - El establecimiento de los registros correspondientes respecto a las transacciones y operaciones de la entidad, así como a su conciliación.
 - Los sistemas de procesamiento, uso y control de información, documentación y comunicaciones institucionales.
- b.5 Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.
- b.6 Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad, informe de autoevaluación, los órganos del Sistema Nacional de Control y otros entes de fiscalización que correspondan.
- b.7 Emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesarios para su eficaz funcionamiento.

Respecto a la Responsabilidad señala que la inobservancia a la Ley, genera responsabilidad administrativa funcional, y da lugar a la imposición de la sanción de acuerdo a la normativa aplicable, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar.

c. Organización del Sistema de Control Interno.

La adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control interno en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral. Se considera que son principios aplicables a este sistema:

- El autocontrol, en virtud del cual todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo , detectar deficiencias y desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados.
- La autorregulación, como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y la legalidad de los resultados de sus procesos, actividades u operaciones.
- La autogestión, por la cual compete a cada entidad, conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo con sujeción a la normativa y objetivos previstos para su logro.

La organización sistémica del control interno se diseña y establece institucionalmente teniendo en cuenta las responsabilidades de dirección, administración y supervisión de sus componentes funcionales, para lo cual en su estructura se preverán niveles de control estratégico, operativo y de evaluación.

El enfoque moderno establecido por el COSO, la Guía de INTOSAI y la Ley N° 28716, señala que los componentes de la estructura de control interno se interrelacionan entre sí y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión. Por ello, para fines de la adecuada formalización e implementación de la estructura de control interno en todas las entidades del Estado, se concibe que ésta se organice con base a los cinco componentes, cuya utilización facilita la implantación estandarizada de la estructura de control interno en las entidades

del Estado, contribuyendo igualmente a su ordenada, uniforme e integral evaluación por los órganos de control.

3.1.3. AVANCES LIMITADOS EN LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA ENTIDAD.

a. Primera Fase: Planificación

En esta fase, en relación a lo establecido por la Contraloría General de la República, mediante la “Guía para la implementación del Control Interno de las entidades del Estado” a la fecha poco se ha hecho, habiéndose dado solo los siguientes pasos iniciales:

i. Compromiso de la Alta Dirección:

- Acta de Compromiso:

La Alta Dirección de la actual gestión de RENIEC, mediante el Acta N° 1 del 21/09/2011, aprobado por Resolución Jefatural N°475-2011-JNAC/RENIEC, se compromete a implementar, mantener y perfeccionar el sistema de control interno y se compromete a conformar el Comité de Control Interno del RENIEC, el cual tendrá a su cargo la implementación.

Asimismo en el Acta N° 1, expresa su compromiso con el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del SCI que se adopte para la entidad y convoca a todos los servidores públicos a poner en marcha los procedimientos que sean necesarios para un adecuado establecimiento del control interno que permita el cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad.

- Constitución del Comité de Control Interno:

El Jefe Nacional de RENIEC, mediante la suscripción del Acta N° 2 y en cumplimiento a lo dispuesto en el Acta de compromiso, decidió conformar el Comité de Control Interno de RENIEC integrado por 12 funcionarios, encargándole entre otras funciones las siguientes:

- . Monitorear el proceso de sensibilización y capacitación del personal de la entidad sobre control interno.

- . Desarrollar el Diagnostico.
- . Desarrollar el cuadro de necesidades.
- . Proponer la estimación de recursos necesarios.
- . Comunicar al personal la importancia de un SCI eficiente.
- . Coordinar con todas las áreas de la entidad.

Este Comité fue recompuesto el 26 de junio de 2012, mediante Resolución Jefatural N° 162-2012-JNAC/RENIEC, debido a que algunos funcionarios habían renunciado a RENIEC, otros ya no ocupaban los mismos cargos y uno fue cambiado.

- Sensibilización

Este proceso se viene haciendo con capacitación y difusión, mediante talleres, conferencias, círculos de calidad, foros y a través de intranet, donde se ha creado una página sobre el SCI.

ii. Diagnóstico.

Esta parte importante de la Planificación, necesaria para determinar el estado situacional del SCI, aun no ha sido llevada a cabo por RENIEC. El Comité de Control Interno en sus Actas 2, 6 y 7 ha recomendado su tercerización "dado el trabajo especializado y la dedicación que demanda" la realización del diagnóstico.

iii. Plan de Trabajo.

Como el Diagnóstico, que es el insumo principal para su elaboración, aun no se ha realizado, el Plan aun está pendiente de realización, limitando la adecuada implementación y funcionamiento del Control Interno.

b. Segunda Fase: Ejecución

Según la Guía para la implementación del SCI, el Comité de Control Interno empezará su implementación y adecuación en función al Plan de Trabajo, pero como aun no ha sido elaborado, esta no se ha formalizado.

Sin embargo es preciso señalar que en la entidad existen elementos, normas, manuales, procesos, procedimientos,

actividades que desarrollan los componentes de control interno y la gestión por procesos, que afirman que existe un avance en la ejecución, sin sujetarse a lo que establece la normativa y la “Guía para la implementación del SCI en las entidades del Estado”.

Al respecto el Comité de Control Interno del RENIEC reconoce “que la institución no se ha ceñido a lo estipulado en la Guía por cuanto ello representa un trabajo muy prolijo que demanda gran cantidad de tiempo”. Y agrega que “el SCI no se encuentra estandarizado, ni articulado y presenta falencias que deben ser reportados por el Comité para posibilitar y asegurar que dicho control cumple con sus objetivos”.

A continuación se exponen a grandes rasgos el nivel de organización y desarrollo alcanzado en la realización de los componentes.

i. Ambiente de Control.

La Alta Dirección tiene una filosofía que comprende conductas y actitudes en favor del control interno, como es la suscripción del Acta de Compromiso y la constitución del Comité de Control Interno, como también la difusión de documentos relacionados por INTRANET e Internet y la sensibilización del personal mediante charlas y capacitación.

La Alta Dirección promueve la mejora de la calidad y productividad, mejorando los índices de satisfacción al cliente. Muestra de ello son los premios a la calidad ganados en el país y el extranjero, como las encuestas de opinión favorables realizadas por empresas de opinión.

La Alta Dirección crea mecanismos de un ambiente de confianza en la entidad y la participación de los trabajadores en el control interno a través de Intranet, Sistema de Tramite Documentario, STD, círculos de calidad, encuestas de clima laboral, del buzón de sugerencias, entre otros. Internaliza y promueve que todos actúen de acuerdo a valores éticos, obren de acuerdo a la normatividad legal, al Código de Ética y su Reglamento así como con respeto a los compromisos contraídos y honestidad consigo mismo y los demás. Los trabajadores son preocupación central de la Jefatura

Nacional, quien promueve capacitación, becas, mejora de ingresos y mejores condiciones de trabajo.

En este ámbito de control del RENIEC, la alta dirección promueve la eficiencia y eficacia institucional con enfoque al cliente y al logro de resultados, contando para ello con Visión, Misión y valores institucionales aprobados. Cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI), los cuales se evalúan periódicamente mediante indicadores de desempeño.

Cuenta con Reglamento de Organización y Funciones (ROF), donde esta especificado su estructura y funciones, asimismo tiene su Manual de Organización y Funciones, que debe ser actualizado de acuerdo al ROF aprobado últimamente.

El RENIEC tiene su Reglamento Interno de Trabajo (RIT), su Cuadro de Asignación de Personal (CAP), el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) y políticas de selección y contratación de personal garantizando la igualdad de oportunidades y capacitación constante, contando para este ultimo con la Escuela Registral.

La institución cuenta con un plan de ecoeficiencia para reducir el impacto ambiental de las acciones que desarrolla.

El Titular de la entidad brinda el debido respaldo a las labores que cumple el Órgano de Control Institucional (OCI).

ii. Evaluación de Riesgos.

No existe metodología de evaluación de riesgos formalmente aprobada a nivel de entidad y a nivel de procesos. Existen parcialmente matrices de riesgos simples en las Guías de procedimientos y se aplican en algunos órganos y unidades orgánicas.

En la entidad es importante que se deba realizar la gestión de riesgos corporativo, para ello crear un ente que gestione riesgos a nivel institucional, teniendo como base la Gestión de Riesgos Corporativo – Marco Integrado, desarrollado por COSO.

iii. Actividades de Control.

Se cuenta con procedimientos de autorización/aprobación, segregación adecuada de funciones, controles para el acceso a los recursos y documentos, políticas y procedimientos para administración de sistemas de información. Existen mediciones de desempeño y rendición de cuentas.

Cuenta con mapa de procesos, diagrama de los procesos claves y subprocesos. Tiene manuales de calidad, guías de procedimientos, normas internas, reglamentos, directivas, entre otros, según la naturaleza de las funciones.

Se realizan auditorías de calidad. Se cuenta con certificación ISO 9001:2008 para los principales procesos claves (Registros de Identificación y Registros Civiles). Se analiza los factores internos y externos (FODA) para prevenir riesgos y determinar factores críticos de éxito.

Se efectúa periódicamente el inventario físico de bienes muebles ubicados en los diferentes locales de la entidad. Asimismo se ha establecido medidas de seguridad para los archivos expuestos a riesgos.

El POI y el PEI se evalúan trimestral, semestral y anualmente para medir el desempeño de cada objetivo estratégico mediante el cuadro de mando integral. Se cuenta con indicadores de desempeño para procesos, actividades y tareas, que están en el POI y que son revisados periódicamente a fin de verificar que se desarrollen dentro de la normativa vigente.

Los procesos, actividades y tareas relativas a la información operativa, administrativa y estratégica de la institución están sujetas a verificaciones y conciliaciones.

No se cuenta, con una metodología aprobada de costo – beneficio de actividades de control y no hay rotación de cargos de funcionarios, tal como recomienda la Guía.

En este punto también se ve la necesidad de contar con una central de riesgos sistémica, que determine las actividades de control como respuesta a los riesgos.

iv. Información y Comunicación.

Posee mecanismos de información y comunicación, interna y externa. Se lleva a cabo reuniones, círculos de calidad, talleres, foros, seminarios, entrevistas, sugerencias, encuestas para transmitir información y se utiliza medios físicos y principalmente virtuales como el Intranet, internet, sistema integrado de trámite documentario, boletines físicos y electrónicos, video conferencia, telefonía IP, portales web y la política de puertas abiertas para la información y comunicación.

Para RENIEC la información constituye un activo muy importante, por lo que se ha establecido normas internas a fin de asegurar la calidad de la información. Asimismo se cuenta con una Directiva sobre comunicaciones formales como oficios, cartas, memorandos, informes, solicitudes, entre otros.

Tiene una política de control de datos y de acceso a la información, con implementación de claves, contraseñas y encriptados.

v. Supervisión.

En la nueva estructura de RENIEC, se ha considerado la Oficina de Control y Fiscalización, encargada precisamente al control previo, concurrente y posterior, aunque solo esta limitada a las direcciones de línea.

A nivel de procesos el control interno también tiene un avance, puesto que se tiene identificado los procesos sus entradas y salidas, cuentan con diagramas de flujo y están debidamente documentados. Se han identificado los procesos críticos o procesos clave. En estos procesos lo que falta es la aplicación de la gestión de riesgos.

c. Tercera Fase: Evaluación.

Esta fase como se presenta en forma alternada y posterior a las fases de planificación y ejecución y aun no están completadas como recomienda la Guía, la de evaluación que busca retroalimentar el proceso de implementación del SCI formalmente no se ha efectuado. Sin embargo que formal y

secuencialmente no se ha establecido la evaluación, esta si se hace por que en el proceso de mejora continua que se establece en la entidad se realiza evaluaciones de elementos de los componentes y de los procesos, subprocesos y actividades.

3.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Del acápite anterior se desprende que problema central es la no formalización del SCI, siendo necesario por tanto, avanzar y formalizar su integral y sistémica implementación orientándose por la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, de este modo cumplir con lo dispuesto por la normas legales y técnicas, así como obtener mayores beneficios tangibles para RENIEC, tanto desde el punto de vista interno (mejora de procesos, control de riesgos, gestión de deficiencias, etc.) como externo (clientes e interesados entre otros).

De acuerdo a lo expuesto, a la fecha formalmente solo se ha cumplido con asegurar el compromiso de la Jefatura y de la Alta Dirección de RENIEC para implementar el Control Interno y en constituir el “Comité de Control Interno del RENIEC” con la finalidad que se encargue de diseñar, formular e implementar el Sistema de Control Interno.

Para cumplir con la primera fase, la de Planificación, como ya ha sido explicado, aun falta elaborar el diagnostico y el Plan de Trabajo, que son fundamentales para describir las acciones a ejecutarse para la implementación y funcionamiento formal, ordenado y constante del Sistema de Control Interno.

Si bien es cierto que RENIEC realiza ya, su gestión por procesos y tiene ejecutados elementos de sus componentes especificados en las Normas de Control Interno, estas aun no están articuladas y completas como dispone la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”. Han sido implementados componentes como son en el caso del Ambiente de Control e Información y Comunicación y parcialmente en Actividades de Control y Supervisión, faltando implementar a nivel institucional el componente Evaluación de Riesgos.

Ateniéndose a la Guía para la implementación del SCI de las entidades del Estado y a la obligatoriedad legal de implementar el SCI, tiene que cumplirse normativa y formalmente en realizar las fases de Planificación, Ejecución y Evaluación. Completarse con dos documentos sustanciales

e importantes, el Diagnostico y el Plan de Trabajo para culminar con la fase de Planificación y avanzar con las otras dos fases.

La formalización del SCI en RENIEC, permitirá la identificación de oportunidades de mejora y cumplirá con lo dispuesto por la Ley y las Normas de Control Interno, con la Guía de implementación del SCI y los requisitos de los componentes del control interno, aplicará globalmente la prevención de riesgos, la respuesta a los mismos y la implantación de controles orientados a la mejora de sus procesos y al logro de sus objetivos de calidad y los objetivos estratégicos.

3.3 IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS.

Mediante el Diagrama de Ishikawa se determina las causas reales y potenciales del suceso o problema. Es de aplicación a todas aquellas situaciones en las que es necesario buscar y/o estructurar relaciones lógicas causa – efecto, siendo su uso beneficioso para todas aquellas entidades implicadas en la mejora de calidad y mejora continua, como es el caso de RENIEC.

El Diagrama de Ishikawa llamado también “Diagrama de Espina de Pescado” esta compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral) y cuatro o mas líneas que apuntan a la línea principal, formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas a su vez apuntadas por dos, tres o más líneas inclinadas (espinas) y así sucesivamente (espinas menores) según sean necesarias. Con este diagrama se ha determinado las posibles causas principales y secundarias del problema identificado.

En el caso que se estudia se han realizado los siguientes pasos:

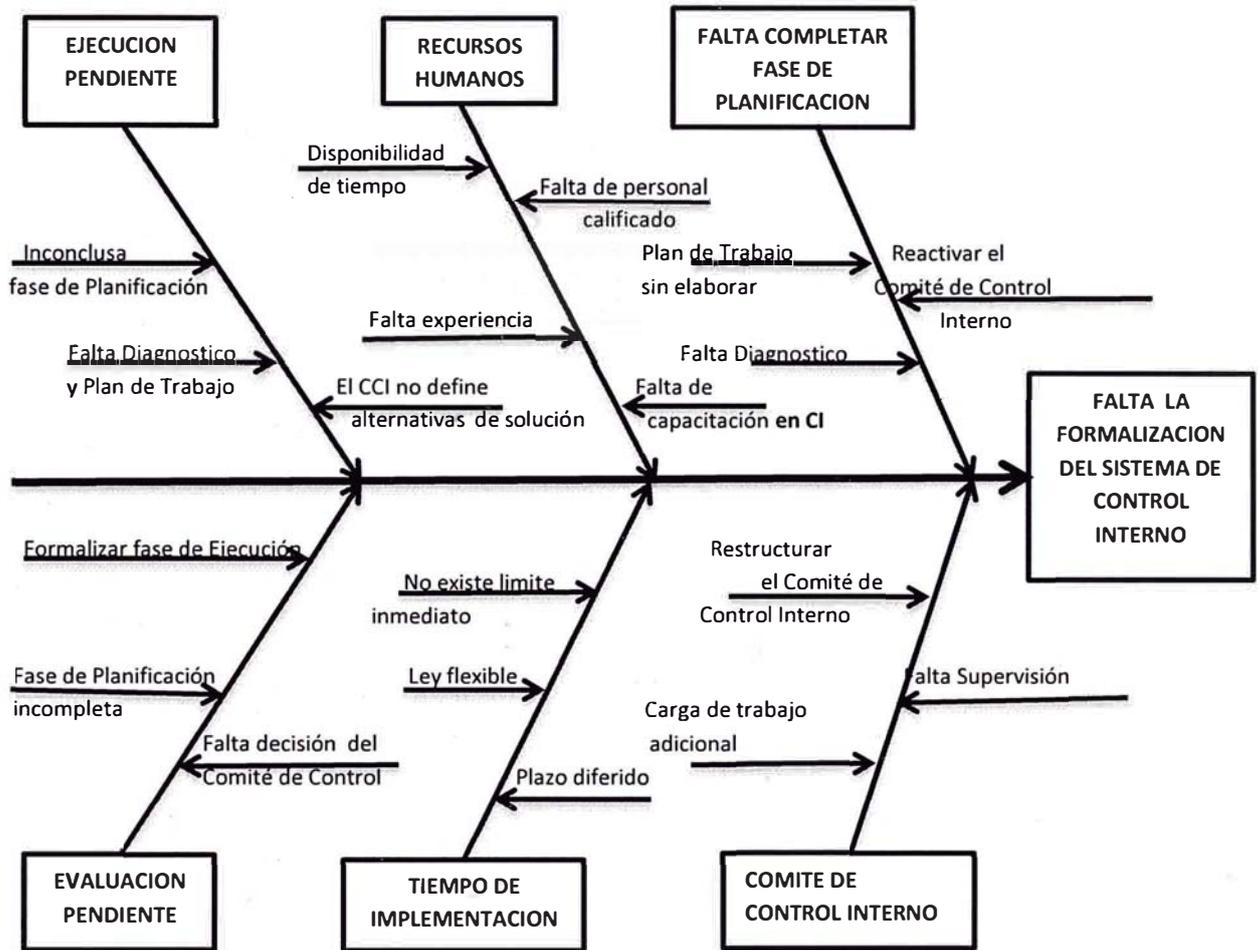
Se ha identificado la cabeza o efecto, el problema central identificado es: Falta la Formalización del Sistema de Control Interno.

Se usó el Brainstorming con trabajadores de la Oficina de Control y Fiscalización para identificar las posibles causas del síntoma, habiéndose identificado seis causas principales que se indican en el diagrama causa-efecto.

Luego se han añadido sub causas para cada espina principal.

El Diagrama causa - efecto que se ha construido es el que se indica en el siguiente Gráfico:

GRAFICO N° 21 : Diagrama de Ishikawa



FUENTE: Elaboración propia

Analizando el Diagrama de Ishikawa, entre las causas fundamentales para la demora en la no formalización del SCI, incumpliendo normas legales y afectando con ello la mayor fuerza a la mejora continua, se encuentran en:

- a. La falta de elaboración y formulación de dos documentos fundamentales: El Diagnostico y el Plan de Trabajo, que constituyen la esencia de la fase de Planificación y la base de la fase de ejecución donde se implantará propiamente el Sistema de Control Interno en sus componentes, procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales.
- b. La falta de fortaleza y acción del Comité de Control Interno, cuyo funcionamiento no es continuo, sólido, permanente, eficiente y sistemático, no obstante que su funcionamiento es vital por que es el

encargado de poner en marcha las acciones necesarias para la adecuada implementación del SCI y su eficaz funcionamiento, orientado a la mejora continua. Asimismo el CCI debe realizar, con el apoyo de todos los funcionarios encargados y responsables de cada una de las unidades orgánicas, el diagnóstico y el plan de trabajo sobre el SCI de la entidad, y coordinar las acciones para el proceso de su diseño, implementación y funcionamiento, así como informar sobre el seguimiento de los avances.

- c. En recursos humanos la ausencia de funcionarios y servidores disponibles en forma permanente y la falta de personal capacitado y calificado en control interno y en gestión de riesgos.
- d. Falta de gestión del tiempo y el cronograma correspondiente al desarrollo de las fases, debido a que no ha sido delimitado con precisión el plazo límite.
- e. Pendiente la materialización en modo formal, integral y sistemática de las fases de Planificación, Ejecución y Evaluación.

No obstante que han transcurrido ya 4 años desde la instalación del primer Comité Control Interno poco se avanzado formalmente en resolver el problema central que es la falta de formalización y funcionamiento del Sistema de Control Interno ciñéndose a las pautas establecidas por la Guía antes mencionada, por lo que apremia atacar las causas que las provoca, las cuales están íntimamente relacionadas e interactúan entre ellas.

3.4 DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL

Falta de la formalización integral y sistemática del Sistema de Control Interno en RENIEC.

Esta falta atenúa la respuesta a los riesgos, las oportunidades de mejora, el propósito de cautelar y fortalecer sus sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra las deficiencias, debilidades, desviaciones, oportuna identificación y respuesta a los riesgos; contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, procurando el debido, eficiente, eficaz, económico y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.

Con la formalización del SCI, se mejorará aun más la gestión, en relación a la protección del patrimonio y al logro de los objetivos. Se logrará:

- Alcanzar los objetivos y metas establecidos.
- Promover el desarrollo organizacional.
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones.
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo.
- Proteger los recursos y bienes del Estado, y su uso adecuado.
- Contar con información confiable y oportuna
- Fomentar la práctica de valores
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados.
- Reducir los riesgos de corrupción.

Los resultados coadyuvarían a fortalecer la institución, a través de las recomendaciones que hace de conocimiento de la administración para las acciones conducentes a superar las debilidades e ineficiencias encontradas.

Poniendo fin a la no formalización del sistema de control interno, existe una seguridad razonable de mejorar los índices de opinión del público y usuarios expuestos en el Diagnostico Estratégico, que se resumen a continuación:

TABLA N° 16 : Imagen de RENIEC en la Opinión Pública 2013

Conocimiento de RENIEC	Satisfacción Del Cliente	Gestión de las Autoridades	Transparencia	Eficiencia	Credibilidad *
87 %	77 %	54 %	15 %	26 %	55 %

* 2012

FUENTE: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A./RENIEC

Con un sistema de control interno implementado formalmente se pueden prevenir y detectar las deficiencias, debilidades y riesgos, y aplicar los correctivos necesarios para la mejora de los procesos y los componentes del control interno. La medición y corrección del desempeño da la garantía razonable que se cumplan los objetivos de la entidad y los planes ideados para alcanzarlos.

En relación a la información de la Tabla N° 16, para elevar la transparencia es necesario detectar los fraudes y falsificaciones, para mejorar la imagen de deficiencia en la opinión pública hay que reducir el periodo de entrega del DNI especialmente en provincias, reducir los tiempos de espera, prevenir y detectar fallas en la captura de datos e imágenes, todo esto y más se puede hacer con la implementación adecuada y sistemática de las acciones de control.

Culminando la formalización del SCI de acuerdo a las pautas de la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado”, se estará cumpliendo con los requerimientos de los estándares internacionales, las exigencias normativas nacionales y la necesidad de alcanzar con mayor eficiencia, eficacia, economía y transparencia los objetivos estratégicos institucionales, como alcanzar la meta del 2015 de identificar casi el 100 % de peruanos, realizar innovaciones tecnológicas y mejorar el servicio a los usuarios.

3.5 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

De acuerdo al análisis de causa – efecto, se desprende que es fundamental la elaboración del Diagnostico y el Plan de Trabajo, para completar la fase de Planificación y continuar con las siguientes fases que forman parte del proceso de implementación del SCI de las entidades del Estado.

La responsabilidad de la realización de este proceso de implementación, que prácticamente esta estancado, es del Comité de Control Interno de RENIEC encargada de poner en marcha las acciones necesarias para la adecuada implementación del SCI y su eficaz funcionamiento, a través de la mejora continua.

Este Comité, cuyos integrantes han sido designados por la Alta Dirección, entre otros aspectos tiene la misión de:

- . Coordinar el proceso de implementación del SCI
- . Monitorear el proceso de sensibilización y capacitación del personal de la entidad sobre control interno.
- . Desarrollar el diagnostico actual del control interno de la entidad.
Desarrollar el cuadro de necesidades propuesto dentro del diagnóstico,
Proponer la estimación de los recursos necesarios para la implementación del cuadro de necesidades.
- . Comunicar a todo el personal de contar con un SCI eficiente.
- . Designar a un representante de cada área el cual se encargara de coordinar las actividades a realizar para la implementación del control interno.
- . Coordinar con todas las áreas de la entidad aspectos pertinentes a la implementación del SCI.
- . Desarrollar formatos estandarizados que servirán de guía para cada una de las áreas de la entidad.
- . Informar a la Alta Dirección sobre los avances realizados en materia de implementación del control interno.

A fin de que el CCI cumpla a cabalidad con su cometido y se resuelva el problema planteado se proponen las siguientes tres alternativas:

Alternativa A: Que el Comité de Control Interno formalice el Sistema de Control Interno.

Alternativa B: Que el Comité de Control Interno constituya un equipo especializado y con dedicación exclusiva, para que formalice el Sistema de Control Interno.

Alternativa C: Que el Comité de Control Interno tercerice la formalización del Sistema de Control Interno.

3.6 EVALUACION Y SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION.

3.6.1 FACTORES INFLUYENTES.

Se han seleccionado los cinco factores más importantes que influyen en la toma de decisión:

Tiempo: Disponibilidad, cumplimiento de plazos y respuesta.

Costo: El costo que acarrearía en función a los beneficios.

Calidad: Cumplimiento de requisitos y expectativas.

Competencia: Conocimiento y experiencia.

Información y Comunicación: Fluidez.

Para la ponderación de los factores se ha tomado en cuenta: La incidencia del factor sobre la implementación del SCI, su importancia estratégica y la proyección de su relevancia en una buena selección de alternativa.

3.6.2 MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO.

Análisis y evaluación de la importancia de cada factor con respecto al otro a través de la Matriz.

Se le asigna el valor de 1 a aquel factor "mas importante" que el factor con el cual es comparado. Se asigna el valor de cero, si el factor analizado es "menos importante" que el factor con el cual es comparado. En casos donde la importancia es equivalente ambos factores tendrán el valor de 1 en el casillero correspondiente.

En la sétima columna se contabilizan los puntos para cada factor y en la última columna se determina la ponderación de dicho factor.

TABLA N° 17 : Matriz de Enfrentamiento

Factores	Tie	Cos	Cal	Cmp	IyC	Puntaje	Relativo	Ponderación
Tiempo	///	1	0	0	1	2	2/15	0.13
Costo	1	///	0	0	1	2	2/15	0.13
Calidad	1	1	///	1	1	4	4/15	0.27
Competencia	1	1	1	///	1	4	4/15	0.27
Información y Comunicación	1	1	0	1	////	3	3/15	0.20
Total						15	15/15	1.00

FUENTE: Elaboración propia.

Del análisis se concluye que los factores más importantes en este orden son: Calidad, competencia, información y comunicación, costo y tiempo.

3.6.3 ESCALA DE PUNTUACION

Se determina la escala para analizar el impacto de cada factor en las alternativas.

En la siguiente tabla se muestran los niveles de calificación.

TABLA N° 18 : Escala de Puntuación

Nivel	Puntuación
Muy importante	5
Importante	4
Regular	3
Poco importante	2
Exiguo importante	1

FUENTE: Elaboración propia

3.6.4 MATRIZ DE EVALUACION

En este punto se realiza la evaluación de las alternativas, para lo cual se califica a cada factor por alternativa, luego estas calificaciones se multiplican por la ponderación, dando la puntuación de cada factor por alternativa.

Finalmente para cada alternativa se realiza la sumatoria de los puntajes de todos los factores por alternativa. La alternativa elegida es la que tiene mayor puntaje.

TABLA N° 19: Matriz de Evaluación

Factores	Ponderación	Calificación Alternativas			Puntuación Alternativas		
		A	B	C	A	B	C
Tiempo	0.13	3	4	5	0.39	0.52	0.65
Costo	0.13	5	4	3	0.65	0.52	0.39
Calidad	0.27	4	5	5	1.08	1.35	1.35
Competencia	0.27	4	4	5	1.08	1.08	1.35
Información y Comunicación	0.20	4	4	3	0.80	0.80	0.60
Total					4.00	4.27	4.34

FUENTE: Elaboración propia

La alternativa **C** es la de mayor puntuación, habiendo sido los factores determinantes la calidad y la competencia

3.6.5 SELECCIÓN DE ALTERNATIVA DE SOLUCION.

La Alternativa seleccionada es la **C**, que recomienda encargar a terceros la Implementación del Sistema de Control Interno, que se hará en base a lo normado por la Contraloría General de la Republica y el marco de referencia integral COSO e INTOSAI.

Esta Alternativa es coincidente con la adoptada por otras entidades públicas, como COFIDE, Banco de la Nación, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Municipalidades provinciales y distritales, entre otros. Asimismo ratifica una de las recomendaciones del Comité de Control Interno del RENIEC.

3.7 ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LA SOLUCION PLANTEADA.

3.7.1 A LARGO PLAZO.

- Mejorar la atención al usuario en cuanto a oportunidad, costo, transparencia, eficiencia y calidad del servicio.
- Mejorar los procesos clave y los procesos de soporte, gestión y apoyo.
- Implementar en forma total y articuladamente el Sistema de Control Interno y la gestión de riesgos corporativos.
- Fortalecer el Sistema Integrado de la Gestión de Calidad.

3.7.2 A MEDIANO PLAZO.

- Implementar mecanismos de control adecuados en los procesos operativos o clave, estratégicos y de apoyo.
- Implementar los elementos y factores del ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.
- Implementar la gestión de riesgos corporativos en los procesos operativos, estratégicos y de apoyo

Cumplir con la normativa y la aplicación obligatoria de todas las Normas de Control Interno establecida en las leyes y reglamentos de la autoridad competente.

Incrementar la imagen positiva de RENIEC en la opinión pública, especialmente en cuanto a gestión, eficiencia, credibilidad y transparencia.

3.7.3 A CORTO PLAZO.

- Elaborar el Diagnóstico del Sistema de Control Interno.
Elaborar el Plan de Trabajo en base al Diagnostico.
- Ejecutar el Plan de Trabajo para la implementación del SCI.
- Establecer la supervisión del SCI del RENIEC.

3.7.4 ACCIONES INMEDIATAS.

Hacer de conocimiento al Jefe Nacional de la Entidad y al Comité de Control Interno, esta propuesta de solución para su aprobación y aplicación. Acción de conocimiento que se ha realizado.

- Reactivación del Comité de Control Interno, que ya está en proceso con la nueva Resolución Jefatural que designa un nuevo Comité de Control Interno.
- Una vez aprobada la propuesta se elabora las bases del concurso, para la "Contratación del servicio de consultoría para la implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad" y luego se hace la convocatoria.
- Se evalúa a las propuestas técnica-económicas de las empresas participantes en el concurso convocado y se selecciona la mejor propuesta, otorgando la Buena Pro a la empresa consultora ganadora.

Alcance, Presupuesto, Cronograma, Entregables y plazos de entrega, Perfil del Postor y del Equipo de Trabajo, Costos y formas de pago, y Recursos materiales y humanos.

Se suscribe el contrato entre ambas partes: Entre la empresa ganadora del concurso y el RENIEC.

Una vez firmado el contrato, donde muestran su acuerdo las partes, se desarrolla el proceso de formalización de las fases del SCI, iniciando con la elaboración del Diagnóstico y el Plan de Trabajo.

Monitoreo, seguimiento y supervisión del proceso de formalización del Sistema del Control Interno.

CAPITULO IV

ANALISIS BENEFICIO - COSTO

4.1 SELECCIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACION.

En la determinación de los criterios de evaluación, se tiene que tener en cuenta que RENIEC es una entidad del Sector Público, porque los criterios de evaluación se diferencian a los del Sector Privado. En el Sector Público si bien es importante la rentabilidad económica, tiene mayor importancia la rentabilidad social, el servicio a la ciudadanía.

El análisis de costo-beneficio es una herramienta de toma de decisiones para desarrollar sistemáticamente información útil acerca de los efectos deseables e indispensables de los proyectos públicos. En cierta forma, se considera el análisis de costo-beneficio del sector público como el análisis de rentabilidad del sector privado. En otras palabras, el análisis de costo-beneficio pretende determinar si los beneficios sociales de una actividad pública propuesta superan los costos sociales. RENIEC, como entidad tiene objetivos económicos y sociales enfocados en el usuario.

Los criterios para el análisis de costo-beneficio se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Identificar los beneficios para los usuarios que se esperan de la propuesta.
2. Cuantificar en la medida de lo posible, estos beneficios en términos monetarios, de manera que puedan compararse diferentes beneficios entre sí y contra los costos de obtenerlos.
3. Identificar los costos del patrocinador o sea de la Entidad.
4. Cuantificar, en la medida de lo posible, estos costos en términos monetarios para permitir comparaciones.

5. Determinar los beneficios y los costos equivalentes en el período base, usando la tasa de interés apropiada para el proyecto.
6. Aceptar el proyecto si los beneficios equivalentes de los usuarios exceden los costos equivalentes de los promotores (B>C).

4.2. COSTO DE LA CONSULTORIA

El costo se determina en función a los términos de referencia que se resumen a continuación:

a. Objetivo General

Contratar a una firma consultora que realice el proceso de implementación del sistema de control interno de la Entidad, de acuerdo a lo establecido por la “Ley de Control Interno de las Entidades del Estado” y a lo normado por la Contraloría General de la Republica mediante las “Normas de Control Interno” y la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado”, asimismo considerando la “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”, la “Guía para las Normas de Control Interno del Sector Publico” de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, INTOSAI y la “Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado/Técnicas de Aplicación” del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO.

b. Objetivos Específicos.

- Elaborar el Diagnostico y el Plan de Trabajo para la formalización del SCI en la Entidad.
- Asesorar en la fase de ejecución.
- Asesorar en la fase de evaluación.
- Capacitar al personal designado por la Entidad.

c. Alcance de la Consultoría.

c.1 Elaboración del Diagnostico y el Plan de Trabajo. El informe del diagnostico tiene que establecer:

- . El nivel de desarrollo, organización y vigencia del SCI.
- . Los elementos de control que conforman el SCI existente
- . Las deficiencias, vacíos y oportunidades de mejora.

- . Los ajustes y modificaciones que deben efectuarse.
- . Los componentes y normas de control que deben ser implementados.
- . Identificación de los principales procesos y áreas críticas.
- . Las normas internas pendientes a implementar o actualizar.
- . Estimación de recursos económicos, materiales y de personal requeridos.

El Plan de Trabajo debe considerar: Alcance, descripción de actividades, cronograma, requisitos y el desarrollo del Plan de Trabajo.

c.2 Asesorar en la fase de ejecución.

Asesorar en la implementación del Plan de Trabajo, a nivel de entidad y de procesos y supervisión in situ.

c.3 Asesorar en la fase de evaluación.

De acuerdo a lo establecido en el Plan de Trabajo y las implementaciones desarrolladas durante la fase de ejecución asesorar a la Entidad en la evaluación a las mejoras al SCI de la Entidad en curso y/o implantadas, en base a lo normado por la Contraloría General de la República y el marco de referencia integral COSO e INTOSAI.

d. Capacitación de Personal de la Entidad.

Capacitará aproximadamente 100 trabajadores de la Entidad en la metodología, técnicas y herramientas utilizadas para la elaboración del Plan de Trabajo, su implementación y evaluación. La capacitación será integral teórica y práctica y contando con la participación de los trabajadores durante todo el proceso de la consultoría.

e. Tiempo Estimado del Servicio.

El plazo para el desarrollo de la consultoría y presentación del informe final no deberá exceder de 155 días calendarios.

Costo Estimado:

El costo aproximado ha sido determinado por la técnica de estimación por analogía, para lo cual se ha recopilado información real de costos de

proyectos similares como el de FONAFE, Caja Municipal de Crédito Popular de Lima y la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondo de Pensiones. El costo referencial de este último, que es S/. 398,700, es el que más se aproxima a los requerimientos de RENIEC.

El costo de la consultoría se estima en el monto de: S/. 500,000.

4.3. BENEFICIOS.

Los criterios con los cuales la empresa privada evalúa sus actividades son marcadamente diferentes de los que se aplican en la evaluación de las actividades públicas o sociales. En general, las actividades privadas se evalúan en términos de ganancias mientras que las públicas se evalúan en términos del bienestar general, como se expresen colectiva y efectivamente.

En el caso de la Entidad en estudio que es del Sector Público, además de tener en cuenta el aspecto económico, es importante el servicio a la sociedad. Hay casos en que por registrar y entregar el documento de identidad el costo económico es mucho mas alto que el ingreso o el ingreso es cero, cuando este es gratuito o se realiza en zonas de difícil acceso, pero al hacerlo se esta cumpliendo con un objetivo estratégico de la Entidad y del Gobierno Central, el de la atención a los sectores vulnerables y la política de inclusión social.

Con la implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad del Estado que se esta tratando, se propende al logro de los siguientes beneficios:

- Fortalecer la imagen e impacto institucional.
- Mejorar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios y partes interesadas.
- Otorgar ciudadanía a los sectores vulnerables.
- Inclusión a los programas sociales a los sectores de extrema pobreza.
- Prevenir pérdidas y optimizar recursos.
- Adoptar y mantener mejores y efectivas formas de trabajo.
- Mejorar los procesos, subprocesos y actividades.
- Mejorar la comunicación interna y externa.
- Mejorar la calidad de atención a los clientes
- Mejorar la productividad y competencia de todo el personal.

- Generar una cultura orientada a la mejora continua.
- Mantener activos de documentos y registros normalizados, controlados, actualizados y debidamente conservados.
- Generar un clima organizacional basado en los principios y protocolos éticos compartidos y documentados en el código de éticas y buen gobierno.
- Refuerza la confianza que la Entidad cumple con las obligaciones legales y normativas.

4.4. RELACION BENEFICIO/COSTO.

Para el tamaño y las características de la RENIEC, el costo de contratar una consultoría es ínfimo, si este costo lo comparamos con los ingresos directos presupuestado para este año que alcanza la cifra aproximada de S/. 225,400,000.00, el costo de la Consultoría representa tan solo el 0.22%.

Si como consecuencia de la formalización del SCI, se incrementa el ingreso en tan solo 0.3% por efectos de la misma, el beneficio económico que se lograría el primer año alcanzaría aproximadamente la cifra de:

$$B = 0.3 \times 225,400 / 100 = S/. 676,200$$

De acuerdo a lo presupuestado para los años siguientes, los beneficios económicos brutos por efecto de la implementación del SCI y los costos que acarrearía se indican en el siguiente flujo de caja:

TABLA N° 20 : Beneficios, Costos y Flujo de Caja

Año	0	1	2	3	4
Inversión	-500,000				
Ingresos		676,200	747,100	703,100	775,000
Egresos		400,000	450,000	430,000	500,000
Flujo	-500,000	276,200	297,100	273,100	275,000

FUENTE: Elaboración propia

Para el cálculo de la relación B/C hay que actualizar dichos valores a una tasa de $i = 19\%$.

TABLA N° 21: Beneficios y Costos actualizados

Año	Beneficios	Factor	Valor Actual Beneficios	Costos	Valor Actual Costos
0 (Inv.)				500,000	500,000
1	676,200	0.840	568,008	400,000	336,000
2	747,100	0.706	527,453	450,000	317,700
3	703,100	0.593	416,938	430,000	254,990
4	775,000	0.498	385,950	500,000	249,000
Total			1,898,349		1,157,690

FUENTE: Elaboración propia.

$$B/C = 1,898,349/1,157,690 = 1.64$$

B/C > 1 el proyecto se acepta.

4.5 CALCULO DEL VAN

En base al flujo de caja y aplicando una tasa de descuento de $i = 19\%$, el Valor Actual Neto, VAN, es de:

Cálculo del Valor Actual Neto VAN:

$$VAN = -500,000 + 276,200 \times 0.840 + 297,100 \times 0.706 + 273,100 \times 0.593 + 275,000 \times 0.498$$

$$VAN = -500,000 + 740,659$$

$$VAN = S/. 240,659$$

VAN > 0 el proyecto se acepta.

4.6 CALCULO DE LA TIR

Para VAN igual a cero se calcula la Tasa Interna de Retorno TIR:

Calculando la TIR con Excel sale 43%

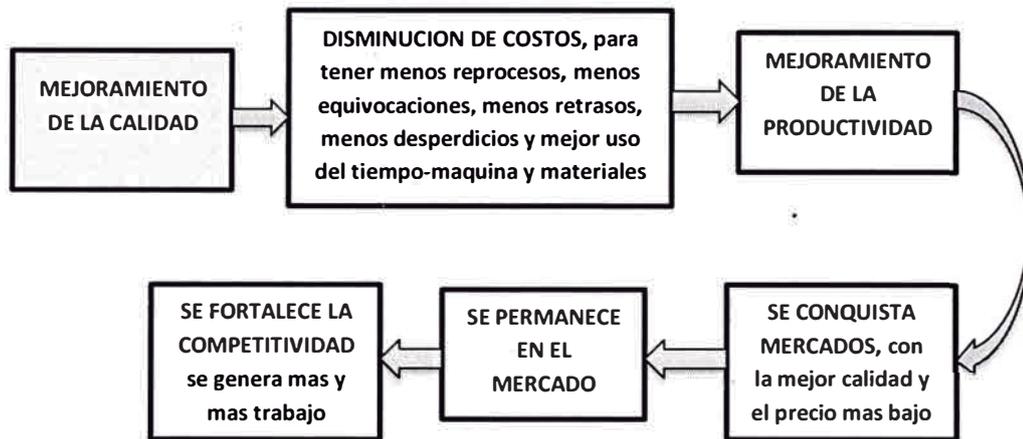
TIR > TMA el proyecto se acepta.

4.7 LA REACCION EN CADENA Y LA DISMINUCION DE COSTOS.

La implementación del sistema de control interno, tiene entre sus objetivos la mejora continua y la mejora de la calidad, siendo esta última influyente en la reducción de costos y por ende en la obtención de beneficios como señala la Reacción en Cadena de W. Edwards Deming. Según Deming el Mejoramiento de la Calidad, reduce costos, esta a su vez mejora la productividad y conquista mercados con mejor calidad y los costos más bajos. Conquistando mercados se permanece en el

negocio, fortaleciendo la competitividad, generando más y más trabajo – Ver gráfico.

GRAFICO N° 22 : Reacción en Cadena de W. Edwards Deming



FUENTE: Sistemas Integrados de Gestión del Dr. Benito Zárate Otárola.

Según la reacción en cadena de Deming al formalizar el SCI en RENIEC, se obtiene como beneficio la mejora de la calidad de los procesos y servicios, que deriva en la reducción de costos. Esta disminución deriva en mejora de la productividad y se satisface al cliente con mejor calidad del servicio, lo cual genera una buena imagen de la institución, mayor confiabilidad, mayor satisfacción al cliente en el uso de los servicios que presta RENIEC.

4.8 METAS QUE SE ESPERA LOGRAR CON LA FORMALIZACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

- a. Identificar aproximadamente el 100 % de peruanas y peruanos al 2015, cuya población residente en el Perú, según el INEI, debe estar en los 31.5 millones de habitantes.
- b. Consolidar a RENIEC como la entidad del Estado de mayor confianza en el país, el primer lugar que ha venido ocupando en los últimos 10 años.
- c. Incrementar el nivel de confianza de RENIEC, entre los peruanos a un 80% el 2015, es decir un 25% mas de lo obtenido en el 2012.

- d. Incrementar a un 90% para el 2015, la opinión favorable de los usuarios de RENIEC, sobre la labor que realiza.
- e. Identificar a casi el 100% de menores que hacen uso de los programas sociales: JUNTOS, PVL, SIS, CUNAMAS, entre otros.
- f. Reducir la suplantación de identidades y la falsificación de documentos, a fin de elevar en un 30% en un periodo de tres años la imagen que la opinión pública tiene de la transparencia de RENIEC.
- g. Otorgar mayor seguridad jurídica en las transacciones comerciales y personales, minimizando las suplantaciones de personas y las estafas mediante innovaciones tecnológicas y capacitación de los trabajadores.
- h. Pasar la eficiencia de los trabajadores que capturan datos de 99.3% a 99.7% en el 2014. Es decir que del total de trámites realizados solo el 0.3% sean trámites observados.
- e. Disminuir los plazos de entrega de los DNI en el interior del país, mediante su producción descentralizada lo cual permitiría en algunos casos reducir de 30 días a 10 días. Con esto se elevaría la percepción del público sobre la eficiencia de RENIEC. Al 2015 se espera lograr un incremento del 30% en la percepción positiva.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Para culminar la implementación del Sistema de Control Interno en el RENIEC, esta pendiente la realización del Diagnostico y el Plan de Trabajo, que es responsabilidad del Comité de Control Interno de la Entidad, según su Acta de Constitución y la Guía para implementar el SCI de las entidades del Estado..
2. El Comité de Control Interno, no obstante haber transcurrido 4 años y haberse realizado su reestructuración en dos oportunidades, no ha sido capaz de cumplir el encargo de implementar formalmente el Sistema de Control Interno.
3. El costo referencial de S/. 500,000 que acarrea contratar una Consultora es ínfima en comparación a los ingresos anuales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, RENIEC, apenas representa el 0.22%.
4. La alternativa de solución seleccionada es la adecuada, la cual se confirma con el cálculo de los siguientes indicadores económicos:

$$\begin{array}{lll} B/C = 1.64 & VAN = S/. 240,659 & TIR = 43 \% \\ B/C > 1 & VAN > 0 & TIR > TMA \end{array}$$

Estos indicadores señalan que la alternativa propuesta es aceptada.

5. La implementación del SCI incidiría en la mejora de la calidad de los servicios, la mejora de la productividad y la reducción de costos, la mejora en la atención al usuario que es muy importante en una empresa publica, la mejora de la imagen institucional y la confianza del público.

6. Con la implementación integral del SCI se aumentará la identificación de los peruanos y la inclusión de los sectores vulnerables a los servicios del Estado y el uso pleno de sus derechos y obligaciones.
7. Se incrementará la satisfacción al cliente en 13% en los dos próximos años, la imagen positiva ante la opinión pública y el nivel de confianza de RENIEC en 25% en el mismo periodo, manteniéndose en el primer lugar, como entidad pública que goza la mayor confianza de los peruanos, según las encuestas de las empresas de opinión.
8. Se reducirá la suplantación de identidad, la falsificación de documentos y los fraudes en un 90%, y se incrementara la seguridad jurídica.

RECOMENDACIONES.

1. Cumplir con la normativa de control interno, que señala la obligatoriedad de las entidades del estado de implementar el sistema de control interno a nivel de procesos y a nivel de entidad, en concordancia con las leyes y normas de control interno y a la Guía para la implementación del SCI en las entidades del Estado.
2. Reactivar y fortalecer el Comité de Control Interno de RENIEC, para que cumpla con sus funciones y desarrolle las actividades que le ha sido encargado por la Jefatura Nacional y la Alta Dirección.
3. Priorizar la elaboración del Diagnostico y el Plan de Trabajo, para culminar la formalización del Sistema de Control Interno.
4. RENIEC debe de convocar a concurso público para contratar a una empresa consultora que se encargue de la elaboración del Diagnostico y el Plan de trabajo, el asesoramiento en la ejecución del Plan de Trabajo y en la evaluación de la implementación del SCI, así como la capacitación de personal de la Entidad, en el contexto de las normas técnicas y legales sobre control interno y en lo establecido por COSO e INTOSAI
5. Ampliar y fortalecer la capacitación permanente del personal en temas de riesgos y de control preventivo y correctivo.
6. Adoptar medidas para mejorar los índices de desempeño que coadyuven al logro de los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFIA

1. ALMEIDA GONZÁLEZ, MAYLIE
"Informe COSO I y COSO II"
Universidad de Las Tunas, 2011, Las Tunas - Cuba.
2. BLANCO ROSA, JULIO.
"Claves para la Implantación de Sistemas de Control Interno"
Revista Estrategia Financiera, 2008, Lima – Perú.
3. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE
TRADWAY COMMISSION (COSO)
"Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, Técnicas de
Aplicación"
Copyright COSO, 2005,
PricewaterhouseCoopers, USA.
4. CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA
"Normas de Control Interno"
Contralor General de la República.
Lima – Perú, 2006.
5. CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA
"Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las
Entidades del Estado"
Lima – Perú, 2008
6. DIRECCION DE EMPRESAS
"Relación Beneficio Costo"
Aula Fácil .com Selección de cursos on line
Lima – Perú, 2013.

7. FONDO MI VIVIENDA
“Gestión del Riesgo”
Lima – Perú, 2012
8. IBAÑEZ SALAZAR, VICTOR MANUEL
“Modelamiento de Procesos”
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial
Universidad Nacional de Ingeniería, 2012, Lima – Perú.
9. LEIDO, PAUL
“Director Profesional de Proyectos: Como aprobar el PMP sin morir en el intento”
Copyright 2009 pablolledo
Mendoza – Argentina.
10. MORALES DIAZ LEONEL
“Análisis por Matriz de Decisión”
Copyright by Leonel Morales Díaz, Ingeniería Simple, 2008
<http://www.ingenieriasimple.com/problemas>.
11. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES, INTOSAI
“Guía para las Normas de Control Interno del Sector Publico”
Comité de INTOSAI para las Normas de Control Interno
B-1000 BRUSELAS, BÉLGICA, 2004.
12. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC.
“Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos”
Guía del PMBOK – Cuarta edición.
Newtown Square, Pennsylvania – EE.UU. 2008
13. REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y REGISTRO CIVIL.
“Plan Estratégico Institucional 2012 - 2016”
Lima – Perú, 2011.
14. SILVA JANAMPA , JESSICA
“Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad Bajo la Norma ISO 22000:2005 en una empresa del sector alimentario”
Pontificia Universidad Católica del Perú.
Lima – Perú, 2009.

15. TRIGO PEREZ CARLOS
“Gerencia de Proyectos”
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial
Universidad Nacional de Ingeniería, 2012, Lima – Perú

16. ZARATE OTAROLA, BENITO
“Guía para el Asesoramiento de Tesis”
Universidad Nacional de Ingeniería, FIIS, 2012, Lima – Perú.

17. ZARATE OTAROLA, BENITO
“Sistemas Integrados de Gestión”
Universidad Nacional de Ingeniería, FIIS, 2012, Lima – Perú.

ANEXOS

ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	106
ANEXO N° 2: MATRIZ DE RIESGOS	107
ANEXO N° 3: GLOSARIO DE TERMINOS	108

ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas.

MATRIZ DE CONSISTENCIA: “FORMALIZACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL USUARIO EN UNA ENTIDAD PUBLICA NACIONAL DE IDENTIFICACION Y CERTIFICACION”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL De que manera la formalización del Sistema de Control Interno, SCI, influye en la mejora continua y del servicio al usuario en una Entidad Publica Nacional de Identificación y Certificación.</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS 1. De que manera la Planificación – Diagnostico y Plan de Trabajo - influye en la formalización del SCI en la Entidad Publica Nacional de Identificación y Certificación, para la formalización y mejora del servicio al usuario</p> <p>2. De que manera la Ejecución y Evaluación influye en la formalización del SCI, para la mejora del servicio al usuario.</p> <p>3. De que manera el Comité de Control Interno, CCI, influye en la formalización y funcionamiento del SCI</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Conocer la influencia de la formalización del Sistema de Control Interno en la mejora del servicio al usuario en una Entidad Publica de Identificación y certificación.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS 1. Analizar y evaluar la influencia e importancia de la realización de la fase de Planificación en la formalización y funcionamiento del SCI para la mejora continua y del servicio al usuario.</p> <p>2. Analizar la influencia de la fase de Ejecución y de Evaluación en la formalización del SCI, para la mejora del servicio.</p> <p>3. Analizar la influencia y efecto del CCI en la formalización y funcionamiento del SCI.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL La formalización del Sistema de Control Interno influye en la mejora de la calidad del servicio al usuario, en una Entidad Publica de Identificación y Certificación</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICA 1. La fase de Planificación influye en la formalización del SCI, para la mejora del servicio y la mejora continua, en una Entidad Publica Nacional de Identificación y Certificación.</p> <p>2. La fase de Ejecución de lo planificado y la Evaluación influye en la formalización del SCI, para la mejora continua y del servicio.</p> <p>3. El funcionamiento continuo y sistémico del CCI influye en la formalización y funcionamiento del SCI.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE Comité de Control Interno encargado de la elaboración del diagnostico y el Plan de Trabajo del SCI, su ejecución y evaluación.</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE Formalización del Sistema de Control Interno en una Entidad Publica de Identificación y Certificación</p>	<p>Fases de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planificación. -Ejecución. -Evaluación. <p>Identificación de debilidades y riesgos.</p> <p>Mejora continua</p> <p>Satisfacción al cliente.</p>	<p>% de problemas críticos.</p> <p>Población atendida.</p> <p>N° de reclamos atendidos.</p> <p>% de opinión favorable del usuario.</p> <p>Nivel de confianza del ciudadano</p> <p>% de reducción de fraudes.</p>	<p>Tipo: Básico</p> <p>Diseño: No Experimental.</p> <p>Nivel: Contrastación de Hipótesis.</p>

ANEXO N° 2 : MATRIZ DE RIESGOS

Riesgo	Evaluación de riesgos						Respuesta al riesgo			Riesgo Residual	Responsable
	Impacto		Probabilidad		Nivel de riesgo		Respuesta	Acciones	Actividades De Control		
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor					

Fuente: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI en las entidades del Estado.

ANEXO N° 3: GLOSARIO DE TERMINOS

DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD

El Documento Nacional de Identidad (DNI) es un documento público, personal e intransferible. Constituye la única cédula de identidad personal para todos los actos civiles, comerciales, administrativos, judiciales y, en general, para todos aquellos casos en que, por mandato legal, deba ser presentado. Constituye también el único título de derecho al sufragio de la persona a cuyo favor ha sido otorgado.

REGISTRO UNICO DE IDENTIFICACION DE PERSONAS NATURALES.

El Registro Único de Identificación de Personas Naturales, RUIPN, es el registro donde figuran los datos de cada administrado, incluyendo imágenes (foto, firma e impresión dactilar); así como el estado de dicho registro (hábil, observado).

ESTADO CIVIL

Conjunto de condiciones, atributos y circunstancias de la persona que la identifican para su conocimiento en vida de relación, otorgándole un estatus jurídico regulado por normas legales vigentes.

CODIGO UNICO DE IDENTIFICACION

El Código Único de Identificación, CUI, es aquel que identifica a la persona ante el Estado y la sociedad para todos sus efectos, será adoptado obligatoriamente en las actas de nacimiento y demás documentos señalados en el artículo 35° de la Ley N° 26497, Ley Orgánica del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil. Este código consiste en un número impreso que sigue una secuencia numérica en las actas de nacimiento (actas de color verde) y consta de ocho (08) dígitos.

ACTA REGISTRAL

Es el documento en el cual está contenido el registro del hecho o acto vital y sus modificaciones, cumpliendo con las formalidades legales. Formato utilizado para el registro de los datos de la persona mayor o menor de edad que solicita la inscripción de un hecho vital (nacimiento, matrimonio, defunción).

PADRÓN ELECTORAL

Es la relación de los ciudadanos hábiles para votar, que se elabora sobre la base del RUIPN, cuyo mantenimiento y actualización está a cargo del RENIEC según los cronogramas y coordinaciones la ONPE.

POBLACIÓN VULNERABLE

Son aquellos peruanos y peruanas que por sus especiales características, sean sociales, económicas, entre otras, se encuentran en situación de desventaja, riesgo y exclusión social, tales como: los niños, niñas y adolescentes, las personas con discapacidad, las personas adultas mayores y la población en situación de pobreza y extrema pobreza, las víctimas de la violencia, los pueblos indígenas, entre otros.

EFICACIA

Capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos.

EFICIENCIA

Capacidad de producir el máximo de resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

PROCEDIMIENTO.

Conjunto de acciones mediante el cual se implanta una política.

SEGURIDAD RAZONABLE.

Concepto según el cual el control interno, por muy bien diseñado y ejecutado que esté, no puede garantizar que los objetivos de una entidad se consigan, debido a las limitaciones inherentes de todo sistema de control interno.