

Criterio 1

Liderazgo y Estilo de Gestión



En el RENIEC, los líderes ejercen un estilo de gestión basado en el modelo del liderazgo transformacional, el cual busca el crecimiento de la organización motivando a todas las piezas de los “engranajes”, desde el colaborador con menor responsabilidad, pasando por los mandos medios, hasta los cargos directivos.

Esto se consigue promoviendo la estimulación intelectual, que favorezca el desarrollo de las capacidades conformadas por el conocimiento, las ideas, el saber-cómo, la innovación y la experiencia en sus colaboradores, considerando las necesidades y expectativas de cada uno de los miembros del equipo, empoderándolos y desarrollando en ellos un sentido de identidad-pertenencia con la organización.

Ello ha conllevado que existan niveles altos y medios de satisfacción laboral, según revelan los resultados de la encuesta de clima laboral. (Cuadro 7.a.1)

En el desarrollo de cada uno de los criterios que conforman este relatorio se apreciará cómo este estilo de liderazgo se ha venido implementando a lo largo de la historia del RENIEC, en la búsqueda de un mejor desempeño organizacional.

1.a Los líderes desarrollan y establecen la misión, la visión y los valores de la organización

(1) Establecer la misión, la visión y la estrategia de la organización, asegurando su adecuado despliegue y comunicación.

P: La misión, la visión y los valores institucionales son diseñados en el marco de las competencias y funciones establecidas en su Ley Orgánica (Ley N° 26497).

Su formulación surge de un proceso de análisis de los objetivos estratégicos alcanzados y de las acciones desarrolladas por el RENIEC, así como de la revisión de las políticas públicas vigentes (Cuadro 2.a.1), con un pensamiento orientado hacia el futuro deseado, el cual genera información para establecer objetivos y acciones estratégicas institucionales (Criterio 2.a), plasmados en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Cuadro 1.a.1 Evolución de la Misión y la Visión			
Periodo	Grupo de interés	Visión	Misión
2012 al 2017	Cliente-Ciudadano	Garantizar a las personas su condición de sujetos de derecho.	Registrar la identidad
	Sector privado	Promover el gobierno electrónico a través del uso de las TIC	Registrar los hechos vitales y cambios de estado civil
2011	Sector público	Lograr la identificación de todos los peruanos	Participar en el sistema electoral
	Aliados estratégicos		Promover el uso de la identificación y certificación digital
2007 al 2010	Cliente-Ciudadano	Lograr ser el organismo registral más avanzado de Latinoamérica	Promover la inclusión social con enfoque intercultural
	Sector público		Mantener actualizado el RUIPN
2004 al 2006	Cliente-Ciudadano	Lograr ser el organismo registral más avanzado de Latinoamérica	Inscribir hechos vitales y cambios de estado civil
	Sector público		Actualizar el Padrón Electoral
2004 al 2006	Cliente-Ciudadano	Lograr ser el organismo registral más avanzado de Latinoamérica	Accesibilidad a los servicios a través de la certificación digital
	Sector público		Servicios de calidad mediante los sistemas de gestión de la calidad.
2004 al 2006	Cliente-Ciudadano	Lograr ser el organismo registral más avanzado de Latinoamérica	Mantener actualizado el RUIPN y emitir DNI
	Sector público		Inscribir hechos vitales y actos que modifiquen el estado civil
2004 al 2006	Cliente-Ciudadano	Lograr ser el organismo registral más avanzado de Latinoamérica	Preparar y mantener actualizado el Padrón Electoral
	Sector público		Emitir certificados raíz para las entidades de certificación del Estado peruano
2004 al 2006	Cliente-Ciudadano	Lograr ser el organismo registral más avanzado de Latinoamérica	Organizar y mantener el RUIPN
	Sector público		Ejercer actividades técnico-normativas y de fiscalización de las inscripciones de hechos vitales y actos que modifiquen el estado civil.

Para el efecto, como parte de nuestra mejora continua, desde el año 2014 el titular de la entidad ha conformado una Comisión de Planeamiento Estratégico de carácter permanente bajo su liderazgo, en la cual participan la Alta Dirección (AD) y los líderes a cargo de cada órgano que conforma el RENIEC, siguiendo la metodología establecida en la “Guía para el Planeamiento Institucional” (R.S. N° 033-2017/CEPLAN/PCD).

D: La difusión de la misión, la visión, los valores y las estrategias hacia los grupos de interés internos y externos se realiza mediante los canales de comunicación con los que cuenta el RENIEC. (Cuadro 1.a.2)

De igual modo, en las reuniones que se llevan a cabo entre los líderes del RENIEC, se comunica los avances en el logro de los objetivos, así como la problemática surgida, con la finalidad de continuar en la ruta estratégica definida para el logro de la visión y la misión, caso contrario gestionar cambios para encaminarse nuevamente.

ER: El cumplimiento de la misión, la visión y la estrategia de la organización se mide a través de los resultados del Plan Operativo Institucional – POI (Criterio 2.a.1), que son plasmados a su vez en la evaluación del cumplimiento de la visión (Cuadro 9.b.2). Fruto del análisis de los resultados del POI, así como de la revisión de las modificaciones en la legislación vigente sobre el alcance de las funciones del RENIEC, se generan conclusiones para la mejora del proceso de establecimiento de la misión, la visión y los valores. (Cuadro 1.a.1)

Al ser un proceso sistemático, en el año 2017 se realizó la revisión de estos componentes del PEI bajo la metodología propuesta por el CEPLAN.

Cuadro 1.a.2 Canales de comunicación para difusión de misión, visión, valores y estrategias		
Grupos de interés	Canal de Comunicación	Periodicidad
Cliente-Ciudadano Sector privado Sector público Colaboradores Aliados estratégicos	Portal institucional Portal de Transparencia (PEI, Memoria Institucional Anual)	Variable (DI-371-GT/004 "Actualización de Contenidos del Portal institucional y de Transparencia")
	Redes Sociales (Facebook, Twitter, Youtube y Tumblr)	
Colaboradores	Intranet	Cada vez que ingresa un nuevo colaborador Según "Plan Anual de Actividades de Bienestar Social"
	Curso de inducción	
	Reuniones de confraternidad	Semanalmente
	Reuniones de coordinación entre Alta Dirección y los líderes de cada órgano	
Aliados estratégicos y proveedores	Reunión de jefaturas regionales con el Gerente de la GOR y el Gerente General	Mensual
	Mesas de trabajo	Variable

(2) Promover los valores de la organización y ser modelo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto dentro como fuera de la organización. (3) Estimular el comportamiento ético de los colaboradores de la organización

P y D: Se promueven los valores de la institución "Trato digno al ser humano", "Excelencia en el Servicio", "Honestidad y Transparencia de Trabajadores y funcionarios", diseñando actividades de capacitación, inducción y reuniones de integración que permiten su difusión e interiorización entre los colaboradores y líderes de la organización. (Cuadro 1.a.3)

Con la finalidad de estimular el comportamiento ético en los colaboradores y líderes de la organización, se ha elaborado la **DI-275-GRH/003** "Código de Conducta para Funcionarios y Servidores del RENIEC" y la **DI-276-GRH/004** "Interposición de Quejas y Aplicación de Sanciones por hostigamiento sexual", donde se establecen responsabilidades y sanciones en caso de incumplimiento. Dichas Directivas son comunicadas a los colaboradores y funcionarios de la organización través de las actividades indicadas en el Cuadro 1.a.3.

Los líderes y colaboradores, a partir de sus propios valores y reforzados con los valores del RENIEC, logran ser modelos de integridad y comportamiento ético, a través de su accionar diario basado en el respeto.

Cuadro 1.a.3 Actividades de difusión e interiorización de valores y comportamiento ético		
Grupos Objetivo	Actividad	Periodicidad
Líderes	Curso para funcionarios del RENIEC (incluye misión, visión, valores, buenas prácticas de ecoeficiencia, entre otros)	Cada vez que ingresa un nuevo funcionario
Colaboradores y funcionarios	Cursos "Valores personales e institucionales" y "Conducta ética y valores institucionales"	Anual
Nuevos colaboradores	Inducción para colaboradores del RENIEC	Cunado ingresa un nuevo colaborador
Colaboradores y funcionarios	Fiesta de aniversario, Olimpiadas RENIEC	Anual

El RENIEC logra ser modelo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, dentro y fuera de la organización, desplegando planes y acciones alineados a los valores institucionales, con especial énfasis en los sectores vulnerables (Cuadro 1.a.4) y brindando información transparente acerca de las actividades estratégicas, legales, operacionales y financieras. Esto ha permitido que a lo largo de los últimos cuatro años, el RENIEC sea considerado como la institución pública más confiable del Estado. (Gráfico 8.a.1)

Igualmente, lleva a cabo con pluralidad los procesos de selección de bienes, servicios y colaboradores, y cumple sus obligaciones contractuales. (Criterios 3, 4 y 5)

A fin de promover el comportamiento ético en todos los niveles de la entidad y prevenir de manera más efectiva actos que lo infrinjan, la Alta Dirección ha reformulado en el 2016 la antigua Oficina de Control y Fiscalización (OCF) que tenía a cargo las investigaciones a los colaboradores, denominándola OFCR, lo que permitió dotarla de nuevas funciones de supervisión para la toma de las acciones respectivas. (Gráfico 8.b.1)

ER: Los valores, el modelo de integridad, la responsabilidad social y el comportamiento ético se evalúan a través de encuestas directas (a cargo de RENIEC) e indirectas (a cargo de empresas encuestadoras).

Las encuestas anuales de satisfacción realizadas por el RENIEC a los clientes-ciudadanos desde el 2012, permiten monitorear, evaluar y proponer planes de acción (Cuadro 1.a.4) para optimizarlos. Los resultados se muestran en diversos gráficos del Criterio 6. Dentro de la organización, la percepción de los colaboradores respecto a los líderes se mide a través de las encuestas anuales de clima laboral desde el 2011, cuyos resultados muestran altos niveles de satisfacción laboral. (Cuadro 7.a.1)

Las acciones de responsabilidad social se encuentran establecidas en el POI, así como el avance de la ejecución presupuestal, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos y el uso adecuado de los recursos. El Cuadro 1.a.4 muestra las actividades que se realizan de forma sistemática y son actualizadas al finalizar cada periodo.

(4) Ser activos e implicarse personalmente en actividades de mejora, estimulando y alentando la innovación y la creatividad dentro de la organización.

P y D: Con la finalidad de responder con eficacia a las exigencias del entorno y de los grupos de interés, los líderes, a través de la Gerencia de Calidad e Innovación (GCI), evalúan y promueven la generación de iniciativas de innovación provenientes de las diferentes áreas de la institución, bajo los lineamientos de la "Metodología para la Gestión de la Innovación del RENIEC".

Los líderes motivan a los colaboradores a implicarse en la gestión de la mejora de los procesos, productos y servicios de la entidad, dotándolos de nuevos conocimientos, implicándolos en la gestión y haciéndolos partícipes en los proyectos de mejora continua, fomentando en ellos la innovación y la creatividad. (Subcriterio 3.c.4)

Cuadro 1.a.4. Planes y acciones sostenibles de responsabilidad social e integridad alineados a los valores institucionales

Valores Institucionales	Año	Criterio	Planes y Acciones
Con las personas: Trato digno al ser humano	2014-2017	Responsabilidad Social	Registro civil bilingüe. Plan para el registro de nacimientos, matrimonios y defunciones, y emisión de actas en una lengua materna distinta al castellano, mejorando la atención al usuario, respetando su cultura. En el 2014 empezó con 18 registros de actas manuales en jaqaru y al 2017 se cuenta con más de 38,400 registros de actas manuales y en línea de las lenguas jaqaru, awajún, aimara, quechua, wampis y shipibo-konibo (Gráfico 8.b.19).
	2011-2015	Responsabilidad Social	Plan Nacional de Lucha Contra la Indocumentación 2011-2015. Articulación e interrelación adecuada entre las OREC, RENIEC y otras instituciones del Estado, para atender eficazmente todo el ciclo de la documentación; generación de políticas implementadas para la atención permanente de la población de zonas de difícil acceso; difusión de la importancia de la identificación en sectores vulnerables para el ejercicio de sus derechos; entre otros. Los logros obtenidos son diversos y satisfactorios en cuanto a registros de identificación de los sectores más vulnerables, aunque aún se presentan brechas por cerrar, lo que motiva la actualización del plan para el periodo 2017-2021 (Criterio 8 y 9).
	2010-2017	Responsabilidad Social	Identificación de NN. Servicio gratuito de identificación de personas NN <i>in-situ</i> y en tiempo real mediante moderno sistema AFIS/ABIS. Logró disminuir tiempos de respuesta para identificar NN con alta confiabilidad de 3 semanas a solo unos segundos, reduciendo los costos de traslado y otros servicios para los solicitantes. En el periodo 2010-2017 se ha logrado identificar a 1,023 personas NN (Gráfico 8.b.16).
	2014-2017	Responsabilidad Social	Réplica de Escuela Registral del RENIEC. Busca implementar el modelo de generación de conocimiento entre los colaboradores que tiene el RENIEC mediante Escuela Registral (ER), en instituciones públicas similares a nivel internacional. Se logró implementar exitosamente en Paraguay (2014-2015) y Honduras (2016-2017).
	2017-2021	Responsabilidad Social	Plan Nacional Perú Libre de Indocumentación 2017 - 2021. Tiene el propósito de cerrar la brecha de indocumentación existente y fortalecer los sistemas de identificación y registro civil, a efectos de garantizar que la población en condición de vulnerabilidad obtenga su identificación con calidad, equidad y oportunidad (Criterios 8 y 9).
Con el servicio: Excelencia en el servicio	2013	Integridad	Brigadas itinerantes. Las brigadas itinerantes realizan campañas gratuitas de documentación en los distritos habitados por peruanos considerados dentro de los sectores vulnerables, en el marco de la política de inclusión social del país (Gráfico 8.b.12).
	2013	Integridad	Padrón Nominal. Verificación en línea y en tiempo real de identidad Aplicativo informático, desarrollado por RENIEC y usado por el Ministerio de Salud para saber quiénes son, dónde están y qué atención requieren y reciben los niños y niñas menores de 6 años de los distritos más pobres del país.
	2014	Responsabilidad Social	Patrulleros inteligentes. Implementación del servicio de verificación biométrica en línea en los vehículos patrulleros inteligentes de la PNP y diversas dependencias policiales, que permiten la plena identificación de las personas intervenidas en la lucha contra la criminalidad y la mejora de la seguridad ciudadana.
	2015	Integridad	Convenio de Apoyo Presupuestario RENIEC - MEF (European). Para la implementación de oficinas registrales auxiliares (ORA) en los distritos priorizados por ser habitados por sectores vulnerables.
	2016	Integridad y Responsabilidad Social	Plan de Masificación del DNIE 2016 – 2021. Tiene como objetivo lograr la aceptación del DNIE fomentando el desarrollo de la identidad digital y la e-inclusión, así como la promoción e implementación de servicios electrónicos seguros en las instituciones públicas y privadas que incorporen en ellos el uso del DNIE (Gráficos 9.a.17, 9.b.4 y 9.b.5).
	2017	Responsabilidad Social	Ferías "Llapanchikpaq Justicia" - Ayacucho. Participación conjunta con el Poder Judicial en ferias que tienen como objetivo informar a la población sobre los servicios brindados por ambas instituciones en el marco del Plan Nacional de Acceso a la Justicia de Personas en Condición de Vulnerabilidad 2016-2021.
Con los colaboradores: Honestidad y transparencia de nuestros colaboradores	2012-2017	Integridad	Plan Estratégico Institucional (PEI). Su propósito es desarrollar capital humano competente, motivado y con valores compartidos.
	2014	Responsabilidad Social	"Plan de Desarrollo de las Personas". Ejecutado con la finalidad de brindarle al colaborador las herramientas académicas necesarias para la mejora de su desempeño en un marco de honestidad y transparencia (Criterio 7).

Del mismo modo la Alta Dirección se implica personalmente en la estimulación y aliento de la innovación y la creatividad, a través de su participación en el Comité de Innovación (CDI), que selecciona las diversas iniciativas que proponen las áreas de la institución, plasmando su compromiso en el Acta de Constitución de cada proyecto de innovación.

ER: Producto de la aplicación de la metodología de gestión de la innovación, se cuenta con un portafolio de proyectos institucionales e interinstitucionales alineados a los objetivos estratégicos, que se gestaron como iniciativas innovadoras al interior de los diferentes órganos (Subcriterio 1.d.4). Dichos proyectos vienen siendo sostenibles en el tiempo (Cuadro 1.a.5), muchos de ellos han sido postulados a los diversos concursos en los que RENIEC participa y han sido merecedores de diferentes premios y reconocimientos por innovación e impacto social. (Cuadro 8.a.3)

A partir de 2014, con la metodología para la gestión de la innovación, se promueve una cultura de innovación en los colaboradores a través de las capacitaciones anuales y la asesoría permanente a solicitud del área interesada. Esto permite la investigación, la evaluación y el desarrollo del uso de nuevas tecnologías y enfoques, incrementándose la cantidad de proyectos formulados. Al año 2017, se han realizado cinco capacitaciones a diferentes áreas del RENIEC en el país.

(5) Desarrollar una cultura de liderazgo compartido. (6) Ser accesibles, prestando oídos al personal de la organización y dando respuestas.

P: El estilo de gestión basado en el modelo del liderazgo transformacional (Gráfico 1.a.1) permite estrechar las relaciones interpersonales de los líderes con los colaboradores, creando así un clima de confianza para una escucha efectiva, que permita capturar las necesidades o propuestas de los colaboradores (Subcriterio 1.d.3) y dar respuesta a las mismas.



Gráfico 1.a.1 Estilo de Liderazgo en RENIEC

D: A través de la Escuela Registral (ER), los líderes despliegan este tipo de liderazgo, realizando capacitaciones continuas a los colaboradores, basadas en un Plan de Desarrollo de Personas (PdP) (Cuadro 7.b.4), empoderando a los colaboradores en la gestión de diversos proyectos, conformando equipos multidisciplinarios y mesas de trabajo para promover la creatividad en base a sus conocimientos y experiencias, motivándolos de esta manera a alcanzar un alto desempeño y así contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Cuadro 1.a.5 Proyectos de innovación y mejora		
Año	Objetivos Generales	Ejemplo de Iniciativa / Proyecto
2013	Atención a sectores vulnerables	Servicios especiales a domicilio, hospitales y a centros de salud Elaboración del "Protocolo de Atención de Pueblos Indígenas"
	Innovación y uso intensivo de la tecnología	Lanzamiento del DNle
2014	Atención a sectores vulnerables	Elaboración del "Protocolo de Atención de Personas con Discapacidad" Registro Civil Bilingüe – Lengua Jaqaru
	Mejora del servicio	Certificación del sistema integrado de gestión ISO 9001 e ISO 27001 "Certificación Digital" Certificación de los sistemas de producción de microformas NTP 392.030-2 - SGEN Planta descentralizada de DNI para disminuir tiempos de entrega en Arequipa
2015	Atención a sectores vulnerables	Elaboración del "Protocolo de Atención a Comunidades en Aislamiento Voluntario" Registro Civil Bilingüe – Lenguas Awajún, Aymara y Wampis Registro Civil Braille
	Innovación y uso intensivo de la tecnología	Modelo de Gestión Documental del RENIEC en el Ministerio de Cultura
	Mejora del servicio	Certificación ISO 27001 "Registros Civiles" y "Registro de Identificación" Lista Padrón Inicial (LPI) – vía web Implementación de oficinas registrales auxiliares (ORA) en 16 departamentos priorizados Integración de la fedatación juramentada en el proceso de producción de microformas en el RENIEC
2016	Atención a sectores vulnerables	Apoyo al mejoramiento del acceso a los servicios de registros civiles e identificación para la población vulnerable de la región Cajamarca – BID
	Mejora del servicio	Certificación ISO 27001 del "Padrón Electoral" Servicio de procesamiento de actas registrales de las OREC en la región Tumbes Implementación del acta de celebración de matrimonio electrónica en las OREC incorporadas y revocadas
2017	Innovación y uso intensivo de la tecnología	Modelo de Gestión Documental para el Estado Peruano
	Mejora del servicio	Certificación de las cartas de servicio del RENIEC Implementación del Sistema de Gestión de Riesgos del RENIEC bajo la EA 0031 Hackatón RENIEC Identidad digital como servicio: Piloto de la "Pasarela nacional de autenticación electrónica"
		Renovación Certificación de Seguridad de la Información ISO 27001 del proceso de "Certificación Digital"
		Certificación por Migración del SGC de ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015 de los procesos de "Registro de Identificación" y "Registros Civiles". Portal del Ciudadano

Por otro lado, se mantiene una constante comunicación con los sindicatos de trabajadores del RENIEC, quienes canalizan a través de un pliego petitorio las necesidades y expectativas de los colaboradores. Estas, luego de su evaluación, son atendidas de manera progresiva mediante un laudo arbitral.

La Alta Dirección transmite y promueve la cultura de liderazgo transformacional a los líderes de los órganos durante las reuniones semanales donde se abordan temas de gestión. Asimismo, los líderes hacen la réplica con las unidades orgánicas en reuniones mensuales y otros canales de comunicación (Cuadro 1.a.2). Del mismo modo, esta cultura se manifiesta con la participación activa de los líderes en los eventos de confraternidad definidos en el "Plan Anual de Actividades de Bienestar Social".

ER: La percepción del estilo del liderazgo transformacional compartido es medida a través de las encuestas de clima laboral, cuyos resultados muestran que su aplicación ha permitido sostener altos niveles de motivación e identificación de los colaboradores con sus líderes, por lo que la Alta Dirección viene formalizando un **Programa de Liderazgo**.

1.b Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento.

(1) Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión que apoya el despliegue de la política, la estrategia, los planes y objetivos de la organización, identificando procesos claves. (7) Adecuar el sistema de gestión de la organización, evaluando los resultados obtenidos en relación con la estrategia.

P: En el marco de lo dispuesto en el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, la Alta Dirección promueve una gestión basada en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (MEG) y la implementación de los sistemas de gestión ISO en los procesos clave en toda la estructura orgánica de la organización. (Cuadro 1.b.1)

Para tal efecto, se cuenta con la **DI-366-GCI/007** "Gestión por Procesos del RENIEC", donde se establecen los lineamientos para su ejecución de dichos sistemas.

Igualmente, adecúa su sistema de gestión a los cambios que se puedan presentar como consecuencia de los resultados obtenidos en la evaluación de los indicadores del PEI, en la postulación a premios de calidad y en las auditorías anuales internas y externas, como se muestra en el Cuadro 1.b.1.

D y ER: En este contexto, se tienen certificados con ISO 9001 e ISO 27001 los procesos clave "Registros Civiles", "Registros de Identificación" y "Registro de Certificación Digital", mientras que el proceso clave "Padrón Electoral" cuenta con la certificación ISO 27001. (Cuadro 1.b.1)

Cuadro 1.b.1 Sistemas de gestión ISO implementados y certificados	
Año 2008 ISO 9001	MC-204-GRI/001 "Sistema de Gestión de la Calidad de la Gerencia de Registros de Identificación". MC-206-GPRC/002 "Sistema de Gestión de la Calidad del Proceso de Registros Civiles".
Año 2014 ISO 9001 ISO 27001	Memorando N° 0214-2014/GCI/RENIEC "Manual de Sistema Integrado de Gestión del Proceso de Certificación Digital".
Año 2015 ISO 27001	Resolución Gerencial N° 006-2015-GCI/RENIEC "Manual del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información de la Gerencia de Registros de Identificación". Resolución Gerencial N° 008-2015-GCI/RENIEC "Manual del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información del Proceso de Registros Civiles".
Año 2016 ISO 27001	Resolución Gerencial N° 0003-2016-GCI/RENIEC "Manual del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información del Proceso de Padrón Electoral".
Año 2017 ISO 9001 Actualización versión 2015	Lineamiento de Trabajo GG del Proceso de Gestión de Registros de Identificación" (01SET2017). Resolución Gerencial N° 000009-2017/GCI/RENIEC "Manual de Calidad del Proceso de Registros Civiles" (29DIC2017).

Conforme a la **DI-400-GCI/011**, los certificados son revisados anualmente de acuerdo a un “Programa Anual de Auditorías de los Sistemas de Gestión del RENIEC”, cuyos hallazgos son comunicados a los dueños de los procesos mediante un informe de auditoría interna. Los dueños de los procesos se encargan de levantar los hallazgos identificados, que son evaluados trimestral y anualmente. Producto de la retroalimentación, se ha logrado implementar y certificar los siguientes procesos:

A partir de la revisión anual de los indicadores de desempeño de los sistemas de gestión por parte de la Alta Dirección, según lo establecido en los respectivos manuales de calidad, y como consecuencia de los hallazgos identificados en los informes de auditorías internas, se han implementado mejoras en los procesos, las cuales han sido plasmadas en el PEI. (Cuadro 1.b.2)

Cuadro 1.b.2 Mejoras implementadas en el marco de la gestión por procesos (PEI 2012 – 2017)		
2012	RJ 177-2012/JNAC	Establece la política y objetivos de gestión de la calidad y la gestión de procesos como elemento orientador de la gestión institucional.
2014	RJ 164-2014/JNAC	Actualiza el mapa de procesos clave de la institución y explica su relación con el sistema de trabajo, incluyendo la gestión por resultados en los procesos estratégicos y a los proveedores dentro de los grupos de interés.
2015	RJ-166-2015/JNAC	Actualiza el mapa de procesos y sus interrelaciones, incluyendo a los colaboradores dentro de los grupos de interés. Establece la política y objetivos de seguridad de la información.

(2) Establecer una estructura organizativa flexible para desarrollar la estrategia de un modo eficiente y eficaz, adaptándola a los cambios del entorno cuando sea necesario y dando confianza a los grupos de interés. (3) Determinar prioridades y asignar recursos para el logro de los objetivos organizacionales. (4) Establecer y gestionar indicadores clave que midan el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los compare con los de la competencia y los mejores de su clase.

P: El estilo de gestión basado en un modelo de liderazgo transformacional permite la conformación de comités o equipos multidisciplinarios, facilitando la comunicación entre los órganos institucionales, logrando así flexibilizar la estructura organizativa, lo que permite y asegura la eficacia y eficiencia organizacional (Subcriterio 1.e). Asimismo, la estructura es flexible porque permite la creación, modificación o eliminación de áreas, como consecuencia de la búsqueda de la mejora continua.

La estructura orgánica del RENIEC, aprobada con **RJ-73-2016/JNAC/RENIEC**, es de tipo lineo-funcional y en ella se define la autoridad, jerarquía y cadena de mando identificando los órganos de Alta Dirección, asesoramiento, apoyo y de línea. A partir de esta estructura, se asignan los recursos financieros para la ejecución de las actividades. Cada unidad orgánica, a través del POI, pondera las actividades para establecer las prioridades y distribuye su presupuesto entre cada una de ellas, estableciendo indicadores clave. La estructura se adapta a cambios conforme a nuevas políticas y estrategias de la organización y del Estado, con la finalidad de atender las nuevas necesidades que puedan surgir de los grupos de interés.

D: En este contexto, la Alta Dirección, en respuesta a la política de inclusión social del Estado, desde el 2008 viene creando unidades orgánicas, como las Jefaturas Regionales de Huancavelica (año 2008), Huánuco (año 2012) y Amazonas (año 2013), a fin de priorizar la identificación de la población de estas regiones, calificada como extremadamente vulnerable, y de este modo facilitar el acceso a los programas sociales que ofrece el Estado.

El RENIEC, sobre la base de su planeamiento estratégico institucional, establece las prioridades y los cuadros de necesidades de bienes y servicios, y asigna recursos presupuestales para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, procesos clave y productos que garantizan su sostenibilidad y sustentabilidad.

ER: El desempeño organizacional se mide mediante el cumplimiento de las metas establecidas en el POI en forma trimestral, así como en las evaluaciones presupuestales que se realizan dos veces al año.

En este contexto, la Gerencia de Planificación y Presupuesto (GPP) realiza el seguimiento al cumplimiento de los indicadores institucionales alineados a los objetivos estratégicos (Cuadro 9.b.4) e informa a la Alta dirección para la toma de decisiones y gestión de los ajustes factibles y viables de ejecutar.

Asimismo, se mide la calidad de los servicios a través de cuadros comparativos con otras entidades a nivel internacional (Cuadro 9.b.5), lo que permite replicar acciones favorables que lleven a mejorar las actividades. Producto de ello, el nivel de satisfacción del cliente-ciudadano en diversos aspectos se ha ido incrementando en el tiempo. (Gráfico 6.a.10)

(5) Analizar los impactos de sus decisiones, basadas en un sistema de información fiable y transparente que beneficien a todos los grupos de interés. (8) Implicar a los grupos de interés, según las necesidades detectadas, para conseguir resultados satisfactorios.

P: Los líderes basan sus decisiones en función de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, las cuales son recogidas mediante los canales de comunicación fiables y transparentes. (Cuadro 2.a.2)

Esta información se recoge y se analiza para luego aterrizarla en líneas de acción a implementar, como producto de la toma de decisiones. Las líneas de acción son plasmadas en el PEI y en el POI a través de indicadores, con la finalidad de medir posteriormente el impacto de las decisiones adoptadas en la búsqueda de conseguir resultados satisfactorios.

D: Este sistema de información ha permitido a la Alta Dirección aprobar diversos planes y acciones institucionales e interinstitucionales sostenibles de responsabilidad social, que dan respuesta a las necesidades de los grupos de interés y de manera particular, de los sectores vulnerables del país. (Cuadro 1.a.4)

Adicionalmente, la Alta Dirección aprobó la conformación de comités inter-gerenciales, como los de gestión por procesos, gestión de la innovación y convergencia tecnológica, con la finalidad de mejorar los procesos. También se han conformado comités interinstitucionales para atender a los grupos de interés más vulnerables de manera articulada, gracias al “Plan Nacional Perú libre de Indocumentación 2017-2021”. (Cuadro 1.a.4)

ER: La efectividad de las acciones adoptadas es evaluada y revisada mediante indicadores de desempeño a través de las encuestas de satisfacción de nuestros clientes-ciudadanos y recogiendo la percepción del colaborador a través de encuestas de clima laboral, cuyos resultados muestran un nivel de crecimiento sostenido (Gráfico 7.a.1). Asimismo el RENIEC postula a diferentes concursos organizados por entidades reconocidas a nivel nacional y/o internacional, lo que permite evaluar la calidad de los proyectos de mejora.

(6) Identificar, comprender y desarrollar las ventajas competitivas de la organización

P y D: El RENIEC posee ventajas competitivas que lo hacen único en el mercado nacional, por la exclusividad en los registros de identificación y registros civiles que le otorga la legislación nacional, sumada al uso intensivo de tecnología como objetivo estratégico.

La mejora continua en los procesos permite desarrollar ventajas competitivas al ofertar productos y servicios diferenciados y de calidad a los grupos de interés. Para la ejecución de las acciones correspondientes se cuenta con la **DI-366-GCI/007** “Gestión por Procesos del RENIEC”, la **GP-378-GCI/001** “Mejora de Procesos del RENIEC” y la **GP-379-GCI/002** “Metodología de Documentación de Procesos del RENIEC”. Cada proceso cuenta con indicadores que permiten medir o comparar los resultados del desempeño.

ER: El RENIEC evalúa y revisa sus ventajas competitivas a través de la medición de los indicadores de gestión y los resultados obtenidos de la revisión anual de los sistemas de gestión ISO (DI-400-GCI/011) de los procesos clave. Gracias a esto, es posible conocer y comprender el estado de los productos y servicios, y desarrollar estrategias que potencian o mejoran la calidad de los mismos.

Igualmente, son de gran utilidad los resultados obtenidos en las encuestas abiertas de satisfacción realizadas por encuestadoras externas, referidas a la percepción que tiene la población acerca de diversas organizaciones a nivel nacional. (Gráfico 8.a.1)

De esta manera, se han puesto a disposición de los grupos de interés diversos productos y servicios, tales como servicios en línea por internet, servicios de verificación biométrica únicos en el Perú, DNle, certificados digitales, servicios digitales para el Estado Peruano y empresas privadas.

1.c Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos.

(1) Identificar e involucrarse con los diversos grupos de interés externos y desarrollar enfoques para comprender, anticipar y responder a sus necesidades y expectativas.

(6) Establecer y mantener relaciones de asociación y de alianza con los grupos de interés relevantes (proveedores, clientes, asociados o partners, asociaciones cívicas y organizaciones del tercer sector) para generar ideas e innovación que respondan a los cambios.

P: El RENIEC tiene identificados tres grupos de interés externos: el sector público, el sector privado y el cliente-ciudadano. Cada uno de ellos engloba a diferentes organizaciones públicas, empresas privadas, comunidades y sectores vulnerables del país, con los cuales mantiene comunicación constante a través de distintos mecanismos

—encuestas, mesas de diálogo, charlas, seminarios, conferencias, entre otros, útiles para comprender, identificar y responder a necesidades y expectativas (Cuadro 2.a.2).

Estas se materializan en proyectos de mejora y/o se incorporan en el POI, como en los casos que se muestran a continuación.

Cuadro 1.c.1 Proyecto “Registro Civil Bilingüe” generado a partir de las necesidades y expectativas de un grupo de interés				
Finalidad	Grupos de interés – Cliente Ciudadano			
	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Identificar a personas en situación de vulnerabilidad para que puedan acceder a diversos programas sociales, preservando la diversidad cultural	Comunidad jaqaru	Comunidades awajún Aimara	Comunidades wampis shipibo-konibo	Comunidades quechuas de Cajamarca y Lambayeque (Incahuasi-Cañaris)

Estas necesidades y expectativas que surgen en el tiempo y responden a cambios económicos, sociales y políticos, son evaluadas utilizando la “Metodología para la Gestión de la Innovación”. (Gráfico 1.e.1)

Para tal efecto, se suscriben convenios con instituciones públicas y privadas en el marco de la cooperación interinstitucional.

D: En cumplimiento de los planes, convenios y lo contemplado en la ley, se ha desplegado acciones que atienden principalmente las necesidades y expectativas de los grupos de interés, con énfasis en los sectores vulnerables, como ejemplo tenemos:

• Expedición de DNI gratuito para personas con urgencias médicas, hospitalizadas, que requieren intervención quirúrgica o necesiten afiliarse al seguro social.
• Expedición de DNI gratuito para damnificados por desastres naturales o siniestros que deterioran la calidad de vida de las personas.
• Actualización de códigos de ubicación geográfica (Ubigeo).
• Expedición de DNI gratuito para menores y mayores de edad en situación de pobreza y que residen en comunidades nativas, zonas de frontera y del VRAEM.
• Documentación de personas con discapacidad que se encuentran en abandono en diferentes establecimientos de salud del país.

Otro mecanismo para comprender, anticipar y responder a las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos es el uso de diferentes canales de comunicación, tales como:

• Solicitudes o consultas que ingresan por Mesa de Partes RENIEC
• 468 centros de atención del RENIEC a nivel nacional
• Encuestas a los ciudadanos respecto a la calidad de los servicios brindados
• Encuestas de opinión pública realizadas por empresas reconocidas a solicitud del RENIEC o de forma independiente
• Libro de Reclamaciones, Chat y Línea 0800 Aló RENIEC
• Cartas de servicio

Una vez conocidas las necesidades y expectativas de los grupos de interés, se establecen estrategias para lograr atenderlas (Cuadro 2.a.2).

ER: Este accionar es evaluado y revisado mediante encuestas de satisfacción realizadas a nuestros grupos de interés (Criterios 6 y 7) donde se refleja el resultado obtenido de las estrategias diseñadas para atender las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Es el caso del registro civil por lengua originaria (Cuadro 1.c.2), cuya evolución en el tiempo se muestra en el Gráfico 8.b.19.

(2) Divulgar y compartir la cultura de calidad y excelencia con miembros e instituciones de la comunidad. (4) Identificar las alianzas clave teniendo en cuenta las necesidades de la organización y la complementariedad de las respectivas fortalezas y capacidades.

P y D: El RENIEC como miembro activo de los organismos internacionales CLARCIEV, AWEB y CIEC y nacionales como el sistema electoral, propicia y participa en la organización de eventos académicos, durante los cuales comparte una cultura basada en los principios de excelencia en la gestión con miembros e instituciones nacionales e internacionales. (Cuadro 1.c.2)

Cuadro 1.c.2. Eventos nacionales e internacionales que organizó o en los que participó el RENIEC para divulgar y compartir la calidad y excelencia en la gestión

Año	Evento
2017	II Seminario Internacional de Gestión Documental y Archivos, organizado por RENIEC, Ministerio de Cultura, SEGDI, SENCICO, AGN con participantes de distintos puntos del país. Seminario Internacional de Identificación y Transformación Digital 2017 con participantes de distintos puntos del país.
	Hackathon "Interoperabilidad para la Mejor Atención al Ciudadano", organizado por RENIEC con mayoría de participantes de la región Lima.
	III Congreso Internacional de Ingeniería Informática: Retos y Perspectivas del Mundo Digital, donde el RENIEC participó en calidad de invitado.
	Seminario de Transformación Digital para el Estado Peruano, con participantes de distintos puntos del país.
2016	Seminario Internacional de Identificación y Desarrollo, organizado por RENIEC, con participantes de distintos puntos del país.
	I Seminario Internacional de Gestión Documental y Archivos, organizado por RENIEC y Ministerio de Cultura, con participantes de distintos puntos del país.
	Semana de la Calidad: "Transformación Digital del Estado Peruano", donde el RENIEC participó en calidad de invitado y expuso el Jefe Nacional.
	Lanzamiento del Modelo de Gestión Documental implementado en el Ministerio de Defensa, con participantes de la región Lima.
2015	Semana Interamericana de la Identidad, México, donde el RENIEC participó en calidad de invitado.
	XX Congreso del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), donde el RENIEC participó en calidad de invitado.
	Conversatorio "La confianza como virtud pública", organizada por la Escuela Registral del RENIEC, con participantes de la región Lima.
	Seminario "Identificación segura", organizado por ENTRUST DATACARD y SEGRES, donde el RENIEC participó en calidad de invitado.
2014	Seminario Internacional de Identidad Digital, organizado por el RENIEC, con participantes de distintos puntos del país.
	Seminario Internacional "Gestión de Variables de Etnicidad en los Censos, Encuestas y Registros Administrativos en la Región – Experiencias Compartidas", organizado por el INEI y donde el RENIEC participó en calidad de invitado.
	Congreso Nacional Extraordinario de la Asociación de Municipalidades del Perú (AMPE) – "Gobierno Electrónico e Identidad Digital – RENIEC", donde el RENIEC participó en calidad de invitado.
	Seminario Internacional de Biometría, organizado por el RENIEC.
2013	Conversatorio "Gobierno electrónico y modernización del Estado", organizado por el RENIEC, con participantes de distintos puntos del país.
	Conferencia Internacional de Gestión de la Identidad, organizada por el BID, donde el RENIEC participó en calidad de invitado.
	Seminario Internacional "Experiencias Comparadas en la Implementación del Voto Electrónico", organizado por la ONPE, donde el RENIEC participó en calidad de invitado.
	XVII Convención Iberoamericana de Excelencia, organizado por la FUNDIBEQ, donde el RENIEC participó en calidad de invitado.
	Evento "Tendencias y Gestión de la Innovación" organizado por el RENIEC, con participantes de la región Lima.

Dentro de la política de cooperación interinstitucional, ha compartido proyectos y su Modelo de Gestión Documental y Sistema Integrado de Trámite Documentario con varias instituciones del Estado. (Cuadro 1.c.3)

Cuadro 1.c.3. Instituciones del Estado con las que RENIEC compartió su Modelo de Gestión Documental

2017	Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú
	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
	Autoridad Nacional del Servicio Civil
2016	Universidad Nacional de San Agustín
	Universidad Nacional del Altiplano
	Gobierno Regional Ayacucho
	Municipalidad distrital de Carabayllo
	Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad
	Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción
	Tribunal Constitucional
Proyectos de Cooperación Interinstitucional	
MIDIS	Otorgamiento del DNI a los beneficiarios de los programas sociales para facilitar la identificación biométrica (Pensión 65 y Beca 18), formalizado con directiva DI-376 SGEN/OC/001 "Lineamientos para la Formulación de Convenios de Suministro de Información y de Cooperación Interinstitucional Suscritos por el RENIEC".
MINSA	Implementación y emisión del Certificado de Nacido Vivo electrónico
EUROPAN	Implementación de 146 oficinas registrales auxiliares en centros hospitalarios.

En esa línea, merece una mención especial el evento realizado por el RENIEC denominado "Hackathon - Interoperabilidad para la Mejor Atención al Ciudadano", al que fueron invitadas instituciones del Estado y estudiantes de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Dicho evento ha permitido identificar áreas de mejora de los servicios que prestan las diferentes instituciones del Estado, recogiendo ideas innovadoras a fin de desarrollar soluciones en los casos de SUNEDU, SUSALUD, MINSA, ONP, MINEDU, SUNARP y PNP.

Un claro ejemplo de la importancia de estas iniciativas es que la Policía Nacional del Perú (PNP) logró integrar sus bases de datos con RENIEC e hizo uso de tecnologías ofrecidas por el RENIEC, tales como biometría dactilar y facial, geolocalización y DNI electrónico.

En lo que respecta a la identificación de las alianzas claves, estas se realizan teniendo en cuenta los objetivos principales indicados en el Cuadro 4.e.1.

ER: La efectividad de la difusión de la cultura de calidad es evaluada tomando en cuenta los reconocimientos otorgados por diferentes instituciones a las buenas prácticas del RENIEC (Cuadro 8.a.3), que se ha convertido en un referente nacional en cultura de la calidad y en mejora continua, y tiene la finalidad de generar un círculo virtuoso en beneficio de la Administración Pública.

La efectividad de las alianzas estratégicas se mide considerando las encuestas de satisfacción (Criterios 6 y 7) y las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) acerca del avance porcentual en población identificada al 2017 (99.3 %).

(3) Tratar de que la organización obtenga reconocimiento público y buena reputación

P y D: En cumplimiento de sus objetivos generales -mejora del servicio, atención a sectores vulnerables e innovación y uso intensivo de la tecnología-, el RENIEC desarrolla proyectos de innovación y mejora en sus procesos (Cuadro 1.a.5)., permitiendo al RENIEC acceder a invitaciones cursadas por organizaciones o identificando los concursos de mayor relevancia nacional e internacional para participar anualmente en certámenes establecidos en el "Plan de participación en concursos", presentando proyectos de innovación, los que han merecido premios y reconocimientos. (Cuadro 8.a.3)

ER: Los premios obtenidos contribuyen a mejorar la reputación y buena imagen de la institución, lo cual se refleja en las encuestas de satisfacción realizadas a nuestros grupos de interés. (Criterios 6 y 7)

(5) Asegurar la transparencia en la rendición de cuentas a los grupos de interés y a la sociedad, con el fin de fomentar y sensibilizar su involucramiento en la sostenibilidad de la organización.

P y D: El RENIEC garantiza la transparencia de todos los actos jurídicos y comerciales que realiza, poniendo a disposición del público interesado la documentación respectiva a través del Portal Institucional y conforme a la **DI-371-GTI/004** "Actualización de Contenidos del Portal Institucional y de Transparencia". La directiva establece una periodicidad (mensual, trimestral, entre otras), pero esta varía dependiendo de la información que se publica. Se difunde información presupuestal, proyectos de inversión, información de contrataciones de bienes y servicios y otros datos que son de interés general.

Asimismo, esta información es consolidada y publicada anualmente a través de las memorias institucionales del RENIEC.

Adicionalmente, el RENIEC cuenta con diversos canales de comunicación con el cliente-ciudadano, tales como: Alo RENIEC, chat, correo electrónico, Facebook y Twitter, a través de los cuales se recoge las consultas y reclamos de este grupo de interés.

ER: El cumplimiento de la información publicada en el Portal Institucional en lineamiento con lo establecido en la **DI 371-GTI/004**, es supervisado por la Gerencia de Imagen Institucional (GII) y por la Oficina de Administración Documentaria (OAD) que informa anualmente a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) al respecto. Asimismo, se evalúa el nivel de satisfacción del cliente-ciudadano con respecto a la atención brindada a través de los diversos canales de comunicación puestos a su disposición. A partir de los resultados obtenidos, se evalúa la pertinencia de diseñar nuevas estrategias de comunicación. (Subcriterio 6.a.1)

(7) Identificar situaciones de riesgo para las personas, los activos y los intereses de los distintos grupos potencialmente afectados. Establece acciones para prevenirlas y disminuir sus impactos.

P y D: El RENIEC cuenta con una política de gestión integral del riesgo, con objetivos claramente definidos a través de la **RJ N°135-2017/JNAC/RENIEC**, contando con los instructivos **IN-206-GG/OCF** y **IN-208-GG/OSDN**, los cuales brindan las pautas y los instrumentos necesarios para la identificación y valoración de los riesgos, así como la respuesta a los riesgos en un proceso (control de información, control de activos patrimoniales, personas, seguridad física, procesamiento de registros civiles, entre otros). Estas indicaciones se han plasmado en las guías de procedimiento, con la finalidad de disminuir el impacto negativo que pudiera desprenderse del riesgo.

Los procesos clave de RENIEC y la información que administra la institución, que es de carácter público, se encuentran protegidos con altos estándares de seguridad de la información, basados en la norma internacional ISO 27001, la cual define de forma sistemática el camino que se debe seguir para realizar un proyecto de análisis y gestionar riesgos.

Los instructivos donde se definen las pautas e instrumentos para la gestión del riesgo son desplegados a toda la institución a través del intranet institucional. De igual modo, se realizan cursos y talleres de capacitación dirigidos a los dueños de los procesos, con la finalidad de involucrarlos en la gestión de riesgos en las diferentes actividades que realizan.

Asimismo, el RENIEC gestiona los riesgos a fin de contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de las actividades programadas en el PEI y POI. (Cuadro 4.a.1)

ER: A la fecha, se han certificado bajo la norma ISO 27001 los procesos de Certificación Digital, Registros Civiles, Registros de Identificación y Padrón Electoral, y se cuenta con un proyecto para ampliar el alcance a los demás procesos de la institución (Cuadro 1.b.1). De esta forma se han definido las acciones de prevención y disminución de impactos de los riesgos identificados, así como el tratamiento respectivo. Por su parte, la OSDN realiza actividades de prevención relacionados a la seguridad física (Gráfico 8.b.3). Esto ha repercutido favorablemente en la percepción de los colaboradores con respecto a la seguridad y salud en el trabajo en los últimos cinco años. (Cuadro 3.a.5).

Como parte de nuestra mejora continua, se viene implementando una matriz basada en la norma ISO 31000 "Gestión del Riesgo", que consolida los riesgos identificados en los procesos del RENIEC, señalando en cada caso el análisis, la evaluación y el tratamiento destinado a mitigarlos.

1.d Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.

(1) Fomentar el espíritu de trabajo en equipo y los vínculos profesionales entre las personas de la organización, estimulando un clima organizacional en el que las conductas reflejen la aplicación de los valores.

P: Como se ha mencionado anteriormente, el estilo de liderazgo del RENIEC permite fomentar el trabajo en equipo, delegando, capacitando y empoderando a los integrantes de equipos multidisciplinarios formados para la gestión de diversos proyectos, en concordancia con la directiva **DI-344-GCI/001** "Metodología para la Gestión de Proyectos Institucionales del RENIEC". (Subcriterio 1.a)

Asimismo, en mérito a la confianza otorgada de acuerdo a las competencias de los colaboradores, quienes forman parte, en representación de la entidad, de mesas de trabajo interinstitucionales y multidisciplinarias que buscan el desarrollo de políticas transversales al sector público.

Cuadro 1.d.1 Conformación de Equipos Multidisciplinarios		
Equipos Multidisciplinarios	Periodicidad	Cantidad
Proyectos de mejora	Cuando surge la iniciativa	Variable
Postulación a premios	Anual	17 (2017)
Otros (Gestión por procesos, Documentos normativos, etc.)	Anual	Variable

D: De acuerdo a la metodología establecida, la alta Dirección delega a la Gerencia de Calidad e Innovación (GCI) la consolidación, el seguimiento y la difusión del portafolio de proyectos institucionales a través del intranet; además de brindar asesoría a los equipos de trabajo en esta metodología, plasmando su compromiso en actas de constitución del proyecto.

La periodicidad de estas delegaciones o conformaciones de equipo son variables, dependiendo del proyecto a trabajar. Todo proyecto requiere la participación de líderes y colaboradores.

ER: La GCI revisa la calidad de los proyectos de mejora, elaborados por equipos multidisciplinarios, y los presenta a concursos organizados por diversas instituciones nacionales e internacionales, lo que también permite evaluar la efectividad del trabajo en equipo para el desarrollo de proyectos de mejora.

Producto de ese esfuerzo es que se ha logrado aumentar la cantidad de premios y reconocimientos que el RENIEC ha obtenido. (Cuadro 8.a.3)

La percepción de los colaboradores respecto a estas acciones basadas en el trabajo en equipo es evaluada mediante las encuestas de clima laboral. (Cuadro 7.a.1)

(2) Estimular una cultura en la organización en la que las conductas reflejen los valores compartidos. (3) Reconocer a las personas y equipos de todos los niveles de la organización, de acuerdo al marco normativo.

P: La Alta Dirección estimula una cultura organizacional favorable al colaborador, promoviendo el desarrollo de diversas actividades que son planificadas anualmente a través del “Plan Anual de Actividades de Bienestar Social”, el cual involucra a los colaboradores a nivel nacional.

Asimismo, considera a los colaboradores como parte de los grupos de interés de la institución, recogiendo sus expectativas y necesidades a través de las encuestas de clima laboral los pliegos petitorios presentados por los sindicatos de trabajadores y otros medios con la finalidad de diseñar estrategias que permitan atenderlas. (Cuadro 2.a.3)

En el caso de clima laboral, el área con mejores puntajes es reconocida por la entidad mediante comunicación escrita, difundiendo, a nivel nacional por medio de la Gerencia de Imagen Institucional (GII), el logro obtenido.

Las negociaciones colectivas logradas entre la institución y los sindicatos de trabajadores a partir de los pliegos petitorios, contribuyen al reconocimiento de los colaboradores gracias a los beneficios otorgados. (Cuadro 3.d.2).

D: La Alta Dirección, a través de la GTH y la GII, organiza eventos de integración, cuya temática gira en torno al despliegue de los valores institucionales y al reconocimiento a sus colaboradores por los logros obtenidos (Subcriterio 3.d.1). Estos eventos se desarrollan en fechas especiales, tales como: aniversario de la institución, olimpiadas descentralizadas, fiesta de confraternidad, celebración por el día del trabajador, entre otros.

Igualmente, cada reconocimiento o premio que obtiene la organización es replicado a los colaboradores que formaron parte del equipo que contribuyó a la obtención del logro. Este reconocimiento se realiza públicamente a través de medallas y/o diplomas entregados por el líder titular de la entidad, y es plasmado en la evaluación de desempeño y en el legado del colaborador.

ER: La GTH realiza anualmente encuestas de clima laboral, en las cuales se puede medir el grado de compromiso y satisfacción que los colaboradores tienen con la institución. Una de las dimensiones de estas

encuestas es la medición de liderazgo y la transmisión de valores institucionales, cuyos resultados se encuentran por encima de las metas establecidas. (Cuadro 7.a.1)

(4) Promover el desarrollo de las capacidades y fomentar una cultura emprendedora e innovadora entre las personas de la organización, implicándolas en la gestión adecuada de los cambios.

P y D: La Alta Dirección fomenta una cultura de innovación en la institución a través de la **DI-357-GCI/006** “Metodología para la Gestión de la Innovación del RENIEC” (Gráfico 1.e.1), que gestiona, monitorea y mejora las actividades de innovación que realizan las diversas áreas de la institución a nivel nacional.

Como parte de esta metodología, el RENIEC cuenta con un Comité de Dirección de Innovación a cargo de la Alta Dirección, con la finalidad de revisar y seleccionar las ideas, las iniciativas y los proyectos de innovación a desarrollarse en la institución, los cuales forman parte de un portafolio institucional.

La GCI, en coordinación con la ER, realiza capacitaciones dirigidas al personal de la institución de manera presencial o virtual a nivel nacional, sobre el uso de técnicas y herramientas de innovación. Asimismo, brinda asesoría para el desarrollo de las iniciativas de innovación que proponen las unidades orgánicas.

ER: Como resultado de la ejecución de la metodología de innovación, el RENIEC cuenta con un portafolio institucional, que en el periodo 2015-2017 tiene registradas 34 iniciativas de innovación, de las cuales 13 han completado el ciclo de implementación del proyecto y las restantes se encuentran en proceso de ejecución.

(5) Llevar a cabo políticas tendientes a fomentar la no discriminación laboral y la igualdad de género.

P/D. El RENIEC se encuentra inmerso en la aplicación del “Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017” que promueve el Estado peruano, cuyo objetivo es garantizar la igualdad y la efectiva protección de los derechos humanos para mujeres y hombres, la no discriminación y el pleno desarrollo de sus potencialidades y capacidades individuales y colectivas.

Bajo este enfoque, la institución cuenta con un proceso de selección de personal en base al mérito, lo que garantiza la igualdad de oportunidades y de base remunerativa para hombres y mujeres. (Subcriterio 3.a.3)

Adicionalmente, las personas con discapacidad son beneficiadas en cumplimiento de las normas vigentes, otorgándoles un mayor puntaje sobre el resultado final de su evaluación.

Asimismo, a través de la **DI-417-SGEN/010** “Gestión Documental del RENIEC”, la entidad promueve el uso de un lenguaje inclusivo sensible al género en las comunicaciones escritas internas y externas, así como el uso de lenguaje inclusivo en la expresión verbal.

Por su parte, la **DI-276-GRH/004** “Interposición de Quejas y Aplicaciones de Sanciones por Hostigamiento Sexual”, el RENIEC cuenta con un mecanismo de prevención frente al hostigamiento sexual producido en el marco de una relación laboral o contractual, recogiendo las quejas de los colaboradores para su trámite ante las instancias respectivas.

ER: La igualdad de oportunidades se revisa y evalúa a través de las encuestas anuales de clima laboral, cuyos resultados demuestran un nivel aceptable de medio – alto. Igualmente, la GTH se encarga de realizar inspecciones laborales a nivel nacional de manera inopinada y brinda apoyo a los colaboradores en cualquier materia relativa a su relación contractual.

Del mismo modo, la OFCR realiza supervisiones e investigaciones operativas y administrativas a los órganos de línea y sus dependencias, catalogadas como investigaciones reservadas de carácter confidencial, a fin de determinar presuntas responsabilidades administrativas en el marco del Sistema de Control Interno, comunicando a la GTH los hallazgos, asegurando de esta manera que se cumplan las políticas de la institución con énfasis en la no discriminación laboral e igualdad de género.

La igualdad de género de los colaboradores en RENIEC es equitativa; los resultados se muestran en el Criterio 3.a.3.

(6) Mantener una política de información actualizada y transparente. (7) Impulsar y fortalecer los proyectos de acción social, incentivando a los colaboradores en la ejecución y apoyo de los mismos.

P y D: En base a la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, se han establecido lineamientos para mantener una adecuada y oportuna actualización del portal institucional y demás canales acceso a la información, de a través de la directiva **DI-371-GTI/004** “Actualización de contenidos del portal institucional y de transparencia” (Cuadro 4.b.2), la cual señala la periodicidad y el contenido que debe ser publicado en el Portal de Transparencia.

Asimismo, la institución cuenta con redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube y Tumblr) que informan de manera permanente e inmediata sobre los servicios y campañas que ofrece RENIEC, y responden las consultas realizadas por los cibernautas usuarios de dichas redes sociales.

En lo que respecta a proyectos de acción social, la Alta Dirección promueve campañas de colaboración interna, donde el personal participa en acciones de voluntariado para beneficiar a personas afectadas por desastres naturales. Asimismo, con los aliados estratégicos se definen acciones de impacto en la sociedad a favor de los grupos de interés más vulnerables, plasmadas en campañas que se realizan en el marco de la Política de Inclusión Social. (Cuadro 8.a.1)

En el año 2016, se creó la oficina de Defensoría de la Identidad, que se encarga de procesar los reclamos o sugerencias de los ciudadanos con el fin de alertar a la administración sobre factores que determinan una insatisfacción o iniciativa.

ER: A través de encuestadoras, se verifica el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los canales de comunicación (Gráfico 6.a.5). Los resultados son revisados y analizados con la finalidad de adoptar medidas correctivas de ser el caso o la implementación de nuevos canales de comunicación.

De igual modo, la GII realiza un seguimiento y medición de la calidad del servicio brindado a través del Chat RENIEC y el correo web, y de la acogida que recibe por intermedio de las redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube y Tumblr). Producto de ese esfuerzo, es que se muestra una evolución positiva del nivel de satisfacción en estos canales de comunicación.

1.e Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación y se aseguran que la organización sea flexible.

(1) Dotar a la organización de la flexibilidad requerida

P: La Alta Dirección ha realizado, en los últimos años, un continuo reordenamiento de la estructura organizacional de la entidad. (Subcriterio 1.b.2)

Asimismo, en lineamiento con el estilo de liderazgo basado en un modelo transformacional, se flexibiliza y se acorta la cadena de mando y comunicación entre los colaboradores, capacitándolos y empoderándolos en equipos multidisciplinarios y fomentando en ellos la innovación e identificación con la institución.

D: Las funciones descritas en el ROF están articuladas en el PEI y detalladas en actividades en el POI de cada una de las áreas de la institución, y ahí se establecen las metas a alcanzar en un determinado periodo.

ER: Producto de las evaluaciones de mejora continua de los procesos, el ROF ha sido reformulado en varias ocasiones a fin de dar respuesta a los cambios del entorno institucional, según se puede visualizar en el portal web de transparencia del RENIEC.

Por su parte, las diversas áreas del RENIEC, dentro del marco de las funciones establecidas en el ROF, gozan del respaldo de la Alta Dirección para desarrollar procesos transversales que permitan dotar de mayor flexibilidad a los trámites que realizan los ciudadanos. Tal es el caso de GOR, GRIAS, GTI.

(2) Responder con agilidad a las nuevas tendencias detectadas en el entorno, gestionando el cambio de forma eficaz ante posibles riesgos/amenazas o debilidades de la organización.

P y D: En el marco de la modernización de la gestión pública, el RENIEC inserta el factor digital en todos sus procesos; para ello utiliza la vigilancia tecnológica (información de la consultora Gartner y otros medios). Conforme a la política de riesgos (Subcriterio 1.c.7), se toman acciones preventivas que permiten adelantarse a posibles cambios del entorno.

ER: Las necesidades y expectativas recogidas de los grupos de interés son analizadas y materializadas en proyectos de innovación que incluyen en muchos casos el factor digital para que puedan ser atendidas con agilidad y eficiencia. Su efectividad es medida mediante las encuestas de satisfacción de los grupos de interés. (Criterios 6 y 7)

(3) Impulsar e implicarse personalmente en proyectos de innovación y creatividad, fomentado este clima en la organización. (4) Promover acciones de mejora, estimulando la participación del equipo directivo y del personal.

P y D: La Alta Dirección, gracias al planeamiento estratégico, establece un entorno de innovación, incluyendo el objetivo estratégico denominado “Innovación y Uso intensivo de la Tecnología”.

La Alta Dirección se implica en los proyectos de mejora, plasmando su compromiso y patrocinio en el “Acta de Constitución” y en la “Matriz de Interesados” del proyecto, en alineamiento con la directiva **DI-344-GCI/001** “Metodología para la Gestión de Proyectos Institucionales del RENIEC”.

Los temas tecnológicos son analizados y priorizados dentro del Comité de Convergencia Tecnológica. Este accionar permanente propicia un clima donde todos los colaboradores presentan propuestas, alineadas a las metodologías establecidas por la GCI.

Asimismo, la Alta Dirección tiene una participación importante directamente como RAD para los sistemas de gestión y para los sistemas de microformas digitales, ha promovido capacitaciones en temas de sistemas de gestión para los colaboradores, a fin de implicarlos en acciones de mejora así como para formar parte de las auditorías internas de los procesos del RENIEC. (Cuadro 1.e.1)

Cuadro 1.e.1 Colaboradores Capacitados como Auditores Internos y Líderes en Normas de Sistemas de Gestión y Microformas

Auditor Interno ISO 9001	71 Colaboradores
Auditor Líder ISO 9001	03 Colaboradores
Auditor Interno ISO 27001	40 Colaboradores
Auditor Líder ISO 27001	03 Colaboradores
Fedatario Informático Microformas	04 Colaboradores
Microformas Digitales	45 Colaboradores

ER: Estos proyectos se revisan y evalúan periódicamente; producto de ello, se cuenta con un portafolio de iniciativas en ejecución y otros en funcionamiento (Subcriterio 1.d.4), con niveles de calidad que inciden en la satisfacción de los grupos de interés.

Adicionalmente, los sistemas de gestión están sujetos a auditorías internas y externas, que revisan su desempeño y plantean propuestas de mejora continua. Producto de ese esfuerzo es que se han implementado proyectos de mejora e innovación como se muestra en el Cuadro 1.a.5.

(5) Promover procesos de innovación, a través de alianzas y participación en plataformas nacionales e internacionales, colaboración con instituciones, etc. (6) Desarrollar enfoques y metodologías para generar y priorizar las ideas creativas. (7) Someter a prueba y perfeccionar las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado y su sistema de reconocimiento.

P y D: El RENIEC cuenta con alianzas en plataformas nacionales donde participan entidades del sector privado y el sector público (PCM, SeGDi, Ministerio de Cultura, Ministerio de Relaciones Exteriores, MINSA, MINTRA, MINEDU, MIDIS, entre otras).

Estas entidades forman mesas de trabajo de colaboración, donde se discuten iniciativas para el desarrollo de proyectos viables que satisfagan las demandas conocidas y latentes de los ciudadanos y de la administración pública nacional.

De esta manera, el RENIEC ha motivado el uso del DNIE en la emisión y recepción de documentos electrónicos con firma digital en la administración pública nacional, el uso de servicios de identificación biométrica para la prestación de servicios diversos en el sector privado y la interoperabilidad entre entidades del Estado.

Adicionalmente, el RENIEC promueve procesos innovadores bajo la **DI-357-GCI/006** “Metodología para la Gestión de innovación del RENIEC”, para lo cual recoge las necesidades y expectativas de los grupos de interés de los canales de comunicación (Cuadro 1.a.2), lo que se convierte en proyectos de mejora luego de haber procesado la información obtenida, siguiendo la

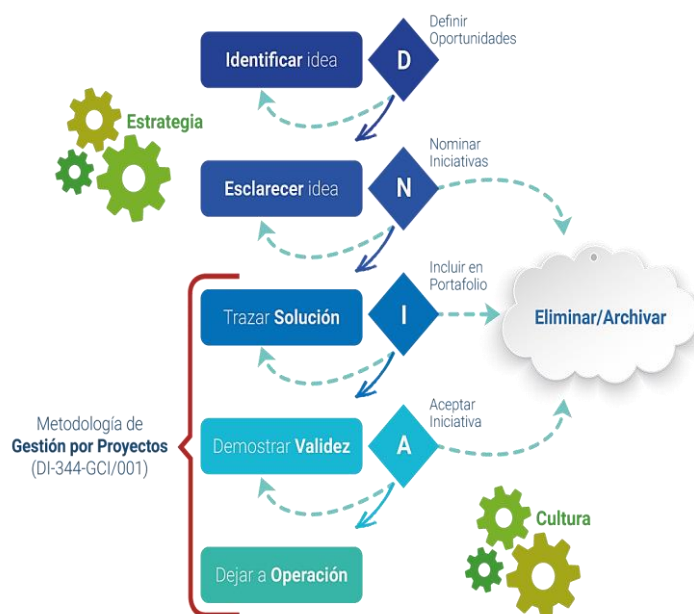


Gráfico 1.e.1. Metodología para la gestión de innovación del RENIEC

metodología de la **DI-344-GCI/001**.

Estas alianzas son claves y han permitido establecer sinergias, al combinar lo mejor de las partes involucradas; efectuar operaciones más rápidas y precisas; transferir tecnología; compartir soluciones informáticas; facilitar los diferentes trámites y transacciones a los clientes-ciudadanos; y obtener capital externo para el desarrollo de nuevas tecnologías (como el Convenio de Apoyo Presupuestario EUROPA y el apoyo del MIDIS).

ER: La calidad de las ideas innovadoras, materializadas en proyectos de mejora (9.a.1), es evaluada a través de la postulación a premios nacionales e internacionales y la participación en diversos eventos (Cuadro 1.c.2), en los cuales el RENIEC ha recibido diversos premios y reconocimientos. (Cuadro 8.a.3)