

Criterio 2 Estrategia



El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil a la fecha registra a más de 33 millones de peruanos con documento nacional de identidad (DNI), cifra que representa el 99,3% de la población total; posicionando a nuestro país como uno de los líderes en materia de identificación de personas en América Latina y el Caribe.

Las estrategias desarrolladas en el RENIEC se constituyen en acciones estratégicas contenidas en los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) que han venido fortaleciéndose a través de los años, con las políticas institucionales enmarcadas en su ley de creación y las políticas de Estado, convirtiéndose este en un aliado estratégico por ser plataforma social para el ejercicio de los principales derechos de la población, como es la identidad.

2.a La estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno

(1) Definir prioridades para desarrollar la estrategia y alcanzar los objetivos fijados. (6) Desarrollar la estrategia coherente con la misión, visión y valores; basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés y en información obtenida a través de actividades basadas en la investigación y la innovación.

P: El RENIEC establece sus prioridades para el desarrollo de la estrategia en el marco de las políticas públicas y políticas institucionales, considerando los productos y servicios que demandan los diferentes grupos de interés bajo un enfoque sistémico alineado a los objetivos estratégicos y acciones estratégicas contenidos en el PEI e implementado planes operativos anuales.

Este ejercicio posibilita que los planes se encuentren articulados con el presupuesto institucional a través de la estructura funcional programática para una adecuada asignación de recursos.

La estrategia institucional se determina en función de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, identificando los procesos clave para la entrega de productos y servicios; esta estrategia se alinea a las políticas públicas del estado y políticas institucionales, fortaleciéndose con alianzas estratégicas; el soporte estratégico se enmarca en las actividades de asesoramiento, apoyo y gestión institucional. (Gráfico 2.a.1)

Un ejemplo es el PEI 2012-2017, documento de gestión que integra y prioriza tres (03) objetivos estratégicos OG-1: “Mejora del Servicio”, OG-2: “Atención a Sectores Vulnerables” y OG-3: “Innovación y Uso Intensivo de la Tecnología”, con la finalidad de lograr la identificación total de la población de nuestro país y cerrar la brecha de indocumentación, principalmente de las poblaciones vulnerables; así mismo, busca mejorar los procesos claves utilizando tecnología e innovación.

En el marco de la política de modernización de la gestión pública, el RENIEC orienta sus estrategias a una gestión pública por resultados que impacte en el bienestar de la población. Por ello, alinea sus estrategias a las políticas del Estado peruano (Gráfico 2.a.2), identificando aquellas que se encuentran estrechamente vinculadas a las competencias del RENIEC (Cuadro 2.a.1).

El RENIEC en alianza estratégica con diversos sectores públicos ha priorizado la identificación de niños y niñas menores de edad, adultos mayores de 65 años de edad, adolescentes en albergues, entre otros grupos vulnerables, otorgándoles de manera gratuita el DNI, con la finalidad que ejerzan sus derechos fundamentales establecidos en la Constitución Política del Perú (Art. 2°).

El RENIEC por ser una entidad moderna, acorde a los avances tecnológicos y a la innovación, es flexible para adecuarse a las distintas necesidades y expectativas de los grupos de interés y a los cambios sociales, políticos, tecnológicos y económicos del entorno¹.



Gráfico: 2.a.1 Enfoque Estratégico del RENIEC

¹ Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.



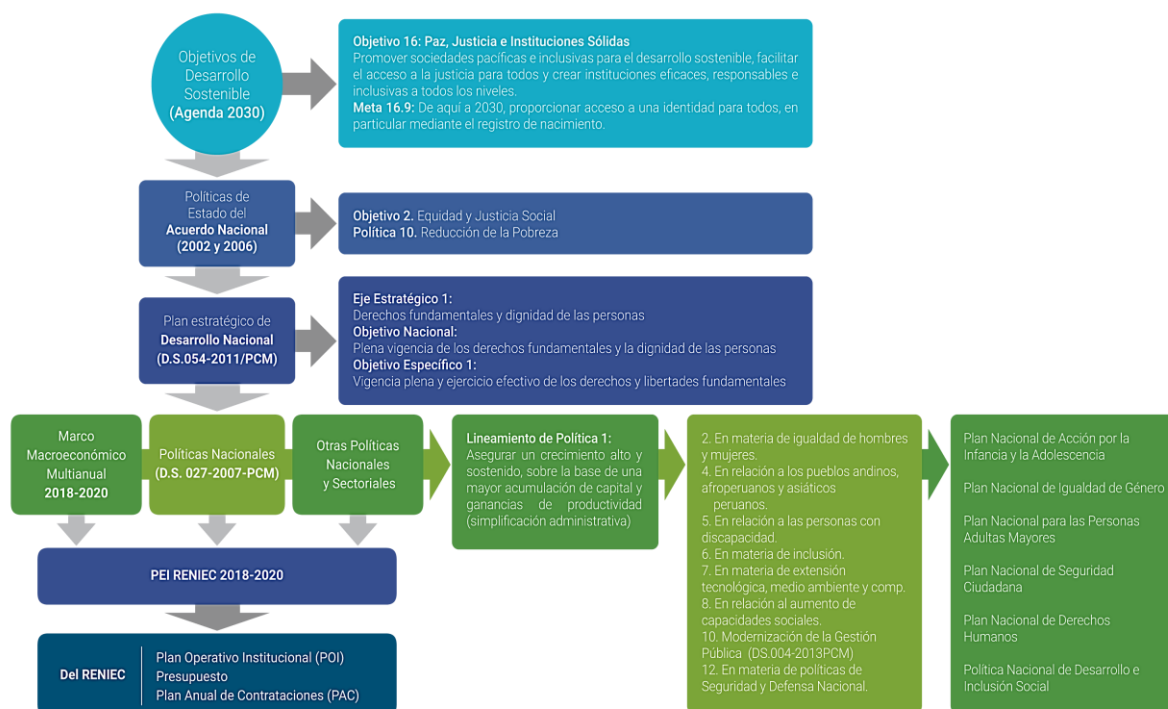


Gráfico 2.a.2 Alineamiento del RENIEC con las Políticas Públicas

La estrategia no solo se enmarca en una mejor definición de la visión, objetivos estratégicos y sus indicadores sino también en determinar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, para establecer acciones estratégicas en relación a las demandas de los productos y servicios que se otorgan (Cuadro 2.a.2) lo que permite

su evolución a través del tiempo y el logro satisfactorio de la misión institucional (Gráfico 2.a.3); para ello se ha utilizado diversas herramientas de gestión (Talleres de trabajo, análisis FODA, lluvia de ideas, marco lógico, cadena de valor, escenarios, exploración del entorno, conocimiento de la realidad).

Cuadro 2.a.1 Alineamiento de Objetivos Estratégicos con las Políticas Públicas

POLÍTICAS PÚBLICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RENIEC PEI 2012 - 2017	ACCIONES DESARROLLADAS POR EL RENIEC
Política Supranacional: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, abarcan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Objetivo 16: PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS ✓ Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. Meta 16.9: De aquí a 2030, proporcionar acceso a una identidad para todos, en particular mediante el registro de nacimiento.	✓ Mejora del Servicio ✓ Atención a Sectores Vulnerables ✓ Innovación y Uso Intensivo de la Tecnología	✓ Población Identificada. ✓ Registros Civiles. ✓ Creación de Oficinas Registrales en establecimientos de salud (ORA), para geostro de nacimientos. ✓ Campañas de desplazamiento y atención a sectores vulnerables. ✓ Resoluciones de Gratuidad para las poblaciones vulnerables.
Políticas de Estado del Acuerdo Nacional (2002) (2016) Las Políticas de Estado, elaboradas en el Acuerdo Nacional, destinadas a orientar la vida del país hasta el año 2021; para fortalecer la democracia en el país. RENIEC contribuye en dos ejes temáticos: ✓ Democracia y Estado de Derecho. ✓ Equidad y Justicia Social (Política 10: Reducción de la pobreza)	✓ Mejora del Servicio ✓ Innovación y Uso Intensivo de la Tecnología	✓ El RENIEC entrega oportunamente el Padrón Electoral. ✓ Fortalecer a la población que le permita acceder a su identificación, garantizando a las personas su condición de sujetos de derecho.
Política Estratégica de Desarrollo Nacional: Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021 Sobre la base de las Políticas de Estado y del Acuerdo Nacional se identificaron seis objetivos nacionales en torno a los cuales se definieron 6 ejes estratégicos. El RENIEC se encuentra alineado con el Eje Estratégico 1. Eje Estratégico: ✓ Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Objetivo Nacional: ✓ Plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas.	✓ Mejora del Servicio ✓ Atención a Sectores Vulnerables ✓ Innovación y Uso Intensivo de la Tecnología	✓ Fortalecer el sistema de identificación y de registros civiles, incidiendo en la entrega del DNI, así como desarrollar acciones para la sostenibilidad y mantenimiento de la identificación de todos los peruanos a través de alianzas estratégicas.
Políticas Nacionales (D.S. 027-2007-PCM) El Estado Peruano mediante DS N° 027-2007-PCM y sus modificatorias estableció trece Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades que conforman el Gobierno Nacional. El RENIEC contribuye en cuatro políticas: ✓ En materia de igualdad de hombres y mujeres ✓ En relación a los pueblos andinos, amazónicos, afroperuanos y asiáticos peruanos. ✓ En relación a las personas con discapacidad. ✓ En materia de Inclusión. ✓ En materia de Modernización de la Gestión Pública (DS. 004-2013-PCM)	✓ Mejora del Servicio ✓ Atención a Sectores Vulnerables ✓ Innovación y Uso Intensivo de la Tecnología	✓ Se lleva a cabo campañas de identificación gratuita para la población en extrema pobreza y vulnerable; 16 Jefaturas Regionales, lo que permite acercar nuestro servicio al ciudadano e insertarlo a la sociedad. ✓ Contamos con locales de atención a nivel nacional, con módulos para atención preferencial. ✓ Con el uso de las tecnologías (Tics), se han eliminado actividades que no agregan valor, se contribuye con la ecoeficiencia y mejorar la satisfacción del ciudadano.
Otras Políticas Públicas Política Nacional: Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud (AUS). En el marco del "Aseguramiento Universal de la Salud", el Estado peruano mediante el Decreto Supremo N° 008 - 2010 - SA, aprobó el Reglamento de la Ley N° 29344 "Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud".	✓ Mejora del Servicio ✓ Atención a Sectores Vulnerables ✓ Innovación y Uso Intensivo de la Tecnología.	✓ Se han implementado Oficinas Registrales Auxiliares (ORA), con la finalidad de registrar el nacimiento del menor en el acto de su nacimiento. La aprobación del Programa Presupuestal "Acceso de la Población a la Identidad", se implementó a partir del año 2008 con enfoque a resultados, siendo el protagonista fundamental el ciudadano.



Cuadro 2.a.2 Grupos de Interés - Necesidades y Expectativas de los grupos de interés – Estrategias - Productos y Servicios RENIEC

Grupo de Interés	Necesidades	Expectativas	Estrategias	Productos y Servicios (Proceso Clave)
Cliente Ciudadano Sector Público Aliados Estratégicos	- Contar con el DNI que permita la identificación en forma oportuna y correcta. - Ejercer deberes y derechos ciudadanos - Inscripción en zonas de difícil acceso - Acceder a Programas Sociales - Seguridad de la Información	✓ Tiempo de espera ✓ Calidad de la atención ✓ Calidad de la orientación ✓ Integridad ✓ Cumplimiento de la Normativa	- Mejorar la cobertura de la identificación - Uso de herramientas tecnológicas - Múltiples Campañas para la identificación de sectores vulnerables.	Registros de Identificación 
Cliente Ciudadano Sector Público Aliados Estratégicos	- Registro de hechos vitales - Modificación del estado civil - Identificación de peruanos - Integración de Registros Civiles	✓ Tiempo de espera ✓ Calidad de la Atención ✓ Calidad de la orientación ✓ Integridad ✓ Cumplimiento de la Normativa	- Integración de Registros Civiles a nivel nacional - Uso de herramientas tecnológicas.	Registros Civiles 
Cliente Ciudadano Sector Público Sector Privado Aliados Estratégicos	- Contar con el Certificado Digital para la seguridad de las transacciones - Protección de datos personales - Seguridad de la información	✓ Tiempo de espera ✓ Calidad de la Atención ✓ Calidad de la orientación ✓ Integridad ✓ Cumplimiento de la Normativa	- Sensibilización para uso de certificados digitales - Uso de herramientas tecnológicas.	Certificación Digital 
Sistema Electoral Sector Público Sector Privado	- Contar con un Padrón Electoral confiable, georreferenciado y actualizado. - Contar con firmas verificadas para las acciones que exija la ley - Brindar asistencia electoral a entidades públicas, privadas y organizaciones políticas - Seguridad de la información	✓ Calidad de la atención ✓ Calidad de la orientación ✓ Integridad ✓ Cumplimiento de la Normativa.	- Depuración del Padrón Electoral. - Uso de herramientas tecnológicas.	Padrón Electoral 
Cliente Ciudadano Sector Público Sector Privado	- Contar con herramientas que permitan validar la información de ciudadanos - Gobierno Electrónico, Interoperabilidad y Seguridad de la Información	✓ Tiempo de espera. ✓ Calidad de la atención - Integridad ✓ Cumplimiento de la Normativa	Uso de tecnología para mejorar el acceso de los servicios en línea.	Otorgamiento de Servicios 
Colaboradores	- Bienestar laboral. - Crecimiento personal.	✓ Clima laboral. ✓ Desarrollo personal.	- Plan de bienestar social. - Asistencia social. - Convocatorias de personal. - Evaluación del desempeño. - Plan de desarrollo de las personas.	Gestión del Talento Humano 

El Plan Estratégico Institucional (PEI) del RENIEC establece un entorno de innovación al incluir el objetivo estratégico denominado “Innovación y Uso Intensivo de la tecnología”, que se apoya en acciones de innovación que se detallan en el Cuadro 2.a.3; estas innovaciones se basan en investigaciones relacionadas a nuevas tecnologías y nuevos procesos que pueden ayudar a plantear estrategias que permitan cumplir la misión y visión de la entidad frente a los administrados.

Cuadro 2.a.3 Acciones que apoyan la Innovación

Desarrollo y promoción del uso de nuevas tecnologías, nuevos enfoques y metodologías, para incrementar la efectividad y eficiencia de los diferentes procesos para la innovación y mejora de la calidad de los productos y servicios del RENIEC, a través de la Gerencia de Calidad e Innovación (GCI).
Desarrollo de la cartera tecnológica (software y hardware) mediante proyectos innovadores, realizado por profesionales de la Gerencia de Tecnología de Información (GTI) y la Gerencia de Registro de Certificación Digital (GRCD).
Diseño y creación de nuevos servicios para los usuarios institucionales, que se ejecuta dentro de la Gerencia de Servicios de Valor Añadido (GSVA).
Se dispone de un conjunto de metodologías (“Metodología para la gestión por proyectos institucionales del RENIEC”, “Metodología para la gestión de innovación del RENIEC” y Metodología de Gestión por Procesos del RENIEC”) que permiten potenciar la creatividad e innovación, investigar y desarrollar propuestas tecnológicas, para lograr procesos eficientes que satisfagan las necesidades de los grupos de interés.

Algunas de las oportunidades estratégicas que se derivan de las actividades de innovación e investigación, que se consideran en la fase de Análisis para la elaboración del PEI, se muestran a continuación:

- La investigación referida a Biométrías que puedan ayudar a reconocer mejor a las personas, incluyendo a menores de edad y hasta a recién nacidos, ha llevado a poner en las estrategias temas como: i) Biometría ADN, ii) Biometría Dactilar para menores desde 7 años, iii) Nuevas Biométrías: como Iris, voz; firma manuscrita.
- Las innovaciones en servicios digitales para uso externo, acompañado de las investigaciones del, estado del arte en el mundo, ha contribuido para que en la estrategia de Identidad Digital se piense ahora en Plataformas de Autenticación y Firma que puedan ser usados en todos los servicios del Estado.
- La innovación de Geolocalizar los domicilios de los ciudadanos, modifica la estrategia en el otorgamiento de servicios porque se cuenta con información de mayor valor y exactitud para la toma de decisiones en políticas públicas.
- Las investigaciones sobre el tema de “cero papel” hacen factible la estrategia de digitalizar todos los procesos del RENIEC y sus interacciones con las demás entidades; con el beneficio de que las Actas puedan generarse de modo digital y conservarse así en el tiempo.
- Investigaciones y pilotos en tecnología móvil, dan información para que se modifique la estrategia de atención en zonas alejadas, y ahora las nuevas iniciativas buscan usar tablets o similares para capturar y validar la información de los ciudadanos.



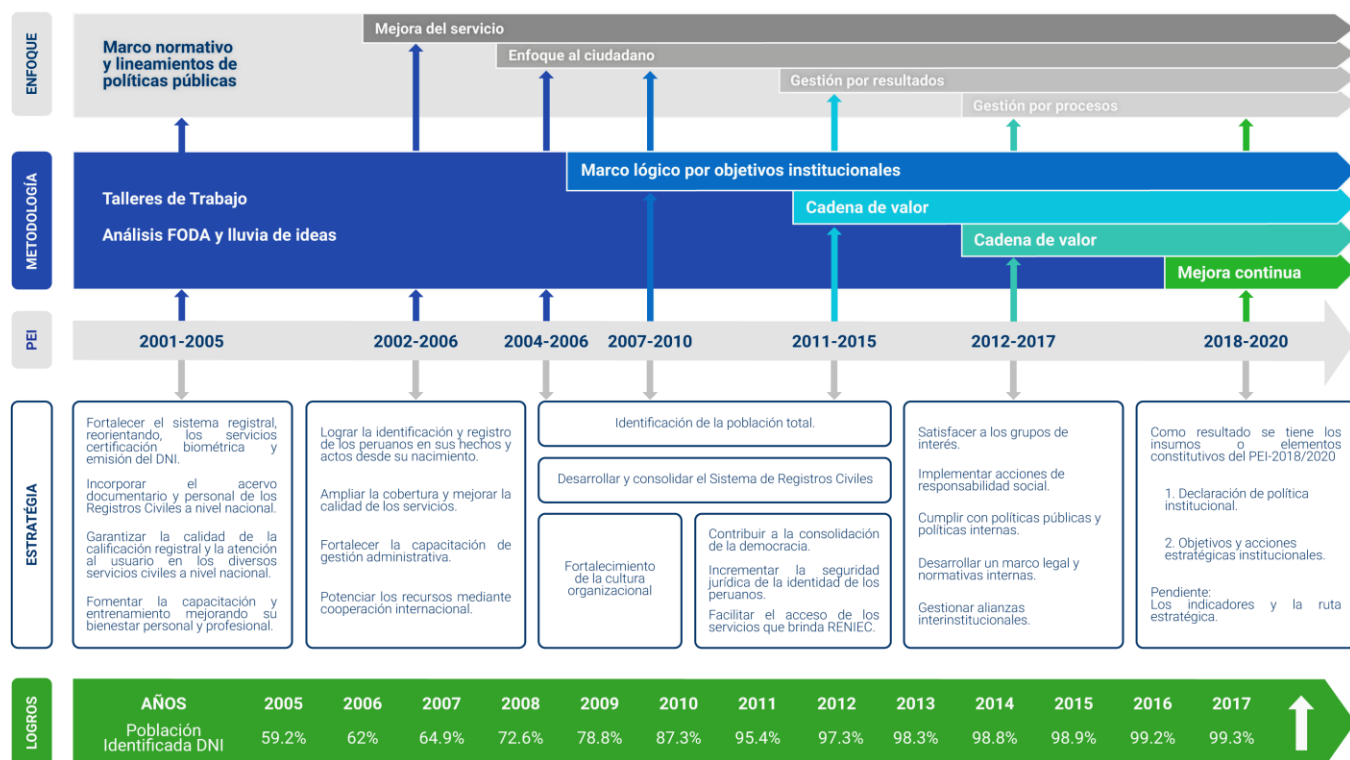


Gráfico 2.a.3 Evolución de la Estrategia (PEI) del RENIEC

Con la finalidad de fortalecer las estrategias de innovación tecnológica a través de la aplicación de conocimientos en investigación, se promueve la innovación en todas las áreas y se cuenta con el Comité de Convergencia Tecnológica.

D: La estrategia se planea desde la conformación del Comité de Planeamiento Estratégico, integrado por representantes de la Alta Dirección y de las áreas (Gerencias de Asesoramiento, Línea y de Apoyo y sub gerencias) Gráfico 2.a.4; una vez validado por el Comité se eleva para su aprobación de la Jefatura Nacional; una vez aprobado el PEI, este se difunde a todas las áreas en versión digital a través del sistema integrado de trámite documentario (SITD), se entrega una versión impresa y se publica en el portal de transparencia de la institución, con la finalidad que las áreas (Alta Dirección, las Gerencias, Sub Gerencias y Jefaturas Regionales) tomen conocimiento de los lineamientos de política institucional, objetivos y acciones estratégicas, que permiten la formulación de los planes operativos anuales; proceso en el cual las áreas se guían de la Directiva “Formulación, evaluación y reprogramación del Plan Operativo Institucional - POI” DI-386-GPP/006.

El Plan Operativo Institucional (POI) es un documento de gestión de corto plazo que contiene la programación de actividades y metas alineadas al PEI, financiado con el presupuesto institucional aprobado anualmente. El POI se difunde a todas las áreas en versión digital a través SITD y en el portal de transparencia de la institución.

ER: El PEI se evalúa anualmente con el avance de ejecución de los indicadores por objetivo estratégico, según áreas, así como toma en cuenta los resultados de las evaluaciones del POI, lo que permite tomar decisiones para la mejora de las estrategias utilizadas.

El POI se evalúa trimestral y anualmente, con la finalidad de medir el grado de cumplimiento de las metas físicas ejecutadas en el año, se identifican las dificultades o limitaciones que han incidido en el cumplimiento de las mismas, permitiendo verificar el cumplimiento de las acciones estratégicas establecidas en el PEI (Cuadro 9.b.1, 9.b.2. y 9.b.3); las evaluaciones se realizan en el marco de la directiva DI-386-GPP/006³. La evaluación anual permite comparar los resultados con los objetivos, indicadores y metas físicas y financieras programadas, dando lugar a la calificación en la ejecución del POI en cada una de las áreas.

Planeamiento Estratégico del RENIEC

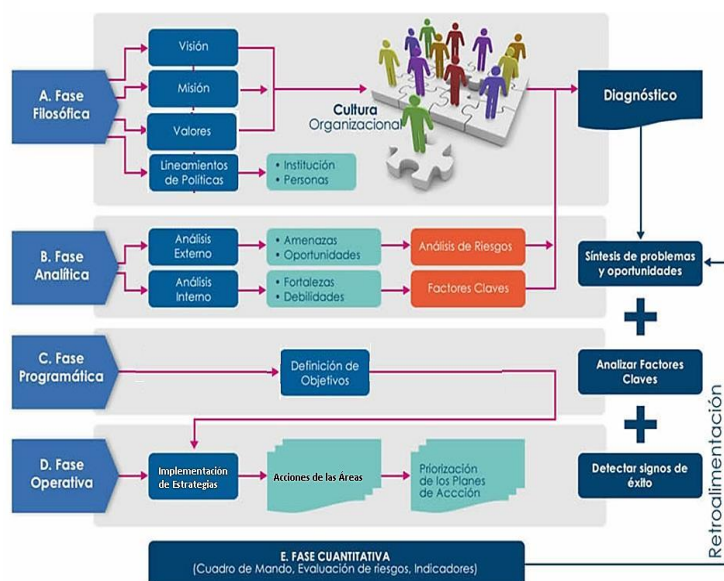


Gráfico 2.a.4 Proceso de Planeamiento Estratégico



Paralelamente, en el marco de la modernización de la gestión pública y como parte de los procesos de mejora continua (Gráfico 2.a.3), el RENIEC viene adoptando la metodología para establecer los principios, normas, procedimientos e instrumentos que le permita desarrollar el proceso de planeamiento estratégico basado en la mejora continua -Guía para el Planeamiento Institucional del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)–, con la finalidad de orientar los esfuerzos de la gestión a conseguir los resultados que la población espera; este proceso se desarrolla en las siguientes fases (Gráfico 2.a.5).



Gráfico 2.a.5 Fases del Planeamiento - CEPLAN

De esta manera se desarrolla estrategias para los procesos clave, tales como: la mejora de la cobertura de identificación, campañas para la identificación de los sectores vulnerables, uso de herramientas tecnológicas, etc, alineados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Del mismo modo, se alinea la estrategia de los productos clave y grupos de interés a la visión y objetivos estratégicos del PEI (Gráfico 2.a.6).

(2) Asignar recursos para las actividades de investigación, innovación, creatividad y mejora.

P: La asignación de recursos se formula a través de procedimiento establecidos por normas de Ministerio de Economía y Finanzas, una vez aprobado el presupuesto las entidades desagregan este de acuerdo a sus prioridades. El RENIEC aprueba el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) e informa los techos presupuestarios a cada una de las áreas para la programación de actividades en el POI, lo que permite cumplir anualmente con los objetivos del PEI; estas actividades incluyen las referidas a investigación, innovación, creatividad y mejora.

En el transcurso de la ejecución presupuestaria, también se realizan modificaciones en el nivel institucional o funcional programático, el cual se denomina Presupuesto Institucional Modificado (PIM) (Gráfico 4.a.1).

El RENIEC define y desarrolla sus procesos presupuestarios de manera estructurada, en aplicación de los lineamientos y directivas establecidas en el Sistema Nacional de Presupuesto Público, a cargo de la Dirección General del Presupuesto Público - Ministerio de Economía y Finanzas²; en este sentido, se elabora la Programación Multianual del Presupuesto (03 años), proceso en el cual se realiza un análisis técnico y toma de decisiones sobre las prioridades que se otorgarán a los objetivos y metas que la entidad prevé realizar para el logro de resultados esperados a favor de la población, así como la estimación de los recursos necesarios (personal, bienes, servicios y equipamiento) para el logro de ellos, en base a la información que es remitida por todas las áreas de la Entidad.

Alineamiento de las Estrategias al PEI



Gráfico 2.a.6 Alineamiento de la Visión y Objetivos Estratégicos a la estrategia de Grupos de Interés del RENIEC

² Directiva N° 002-2015-EF/50.01 "Directiva para la programación y formulación anual del presupuesto del sector público con una perspectiva de programación multianual".
Directiva N° 001-2015-EF/50.01 "Directiva para los programas presupuestales en el marco de la programación y formulación del Presupuesto del sector público para el año fiscal 2016"

De acuerdo a la asignación de recursos que otorga el MEF, se procede con la formulación anual del presupuesto mediante el ajuste de la programación gastos del primer año de la programación multianual, que luego es sustentado por la máxima autoridad del RENIEC ante el MEF y la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso de la República.

La asignación de recursos se realiza a las actividades y proyectos que se definen en el Plan; en estas actividades se consideran todas las innovaciones requeridas para mejorar los productos y servicios que se otorgan a los grupos de interés que han sido priorizadas y que permiten mejorar la entidad.

D: Una vez aprobado el Presupuesto Público mediante Ley del Poder Legislativo, el RENIEC a través del PIA asigna recursos bajo la priorización de objetivos operativos que establece el titular de la entidad (Jefe Nacional del RENIEC); luego se distribuye el presupuesto a las áreas según sus requerimientos (personal, Bienes, servicios y equipamiento principalmente), que permite financiar sus actividades que en conjunto formarán parte del POI.

ER: El presupuesto institucional se evalúa en forma semestral y anual en cumplimiento a la normatividad vigente; proceso que involucra el cumplimiento de metas físicas, indicadores de desempeño y ejecución presupuestal, dentro de esta evaluación se incluye los servicios que se otorgan a los grupos de interés del programa presupuestal.

La evaluación del cumplimiento del Plan generalmente conlleva a priorizar más proyectos de innovación que harán más eficiente la entidad.

(3) Comprender y prevenir los cambios que pueda experimentar el mercado, incluidas las actividades de los competidores, como globalización, deslocalización, etc. (4) Identificar e impulsar las ventajas competitivas actuales y futuras de la organización. (5) Comprender y anticiparse a las necesidades de los diferentes grupos de interés.

P: Los cambios del mercado, entendido como los nuevos requerimientos de los grupos de interés y la oferta del RENIEC a través del desarrollo de nuevas TIC, permiten brindar un mejor servicio a la población. El RENIEC es una entidad constitucionalmente autónoma y su desempeño institucional se basa en la normatividad del Sector Público, "Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021" que permite hacer frente a los problemas existentes donde la finalidad es que el ciudadano reciba bienes y servicios de calidad al menor costo posible.

En la organización, las ventajas competitivas se entienden a partir de las tendencias a la innovación y uso intensivo de la tecnología, dentro de la normatividad referida a la implementación del gobierno electrónico.

Es así como el RENIEC formula anualmente el Plan Operativo Informático, con la finalidad de contar con un instrumento de gestión que permita priorizar el diseño, ejecución e implementación de las aplicaciones informáticas y los sistemas de información, para el óptimo desarrollo de las funciones de las áreas.

Asimismo, con la finalidad de fortalecer las estrategias de innovación tecnológica a través de la aplicación de

conocimientos en investigación, desarrollo e innovación se conformó el Comité de Convergencia Tecnológica y el Comité de Dirección de la Innovación.

D: Desde el 2011, el Plan Operativo Informático se desarrolla de manera sistémica y está alineado al PEI, el cual se basa en las necesidades presentadas por las áreas, considera el soporte tecnológico, mantenimiento de base de datos y software necesario que garanticen permanentemente la innovación y la aplicación de tecnología de punta para la mejora de sus productos y servicios, dirigida a mejorar la identificación biométrica, certificación digital, simplificación de procesos, integración de registros civiles, entre otros. El Plan se aprueba mediante resolución jefatural y se comunica a todas las áreas mediante el SITD, además es publicado en el portal web institucional.

ER: La Gerencia de Tecnología de la Información efectúa la evaluación anual del Plan Operativo Informático de acuerdo a la programación de actividades/proyectos, en el cual se verifican el número de proyectos implementados y mejorados, identificando la problemática y oportunidades de mejora a ser implementadas en el siguiente periodo.

El Comité de Convergencia Tecnológica evalúa la incorporación de tecnologías e innovación a fin de mejorar la calidad de los productos y servicios del RENIEC, mediante la presentación de iniciativas de proyectos e innovación

2b. La estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en el desempeño operativo, en sus actividades y sus sistemas de gestión.

(1) Analizar los resultados de las organizaciones mejores en su clase. (5) Comparar su rendimiento con indicadores de referencia relevantes de otras organizaciones (benchmarks) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.

P: Para comparar el rendimiento de la entidad se ha definido como herramienta el benchmarking cualitativo, para lo cual se utilizaron encuestas dirigidas a diferentes organizaciones internacionales conforme a la directiva "Benchmarking del RENIEC" (la cual se encuentra en proceso de aprobación), donde se establecen los lineamientos para realizar la comparación de productos, servicios y mejoras prácticas de organizaciones líderes reconocidas, con la finalidad de generar ideas para crear y/o mejorar un producto o servicio.

D: Las mejores prácticas referidas e innovaciones se concretan en la ejecución de actividades y la implementación de proyectos a cargo de las gerencias y subgerencias los cuales son incorporados en sus planes operativos. El RENIEC compara su rendimiento con otras instituciones, con la finalidad de comprender sus fortalezas, mejores prácticas e innovaciones factibles de implementación que podrían aplicarse para incrementar la satisfacción de los grupos de interés; y coadyuvar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

ER: A partir del 2015 se viene revisando los criterios más relevantes a evaluar del periodo. (Cuadro 9.b.5). Los resultados obtenidos de la metodología de benchmarking nos muestran que el Perú presenta un liderazgo sostenido en temas como Visión Estratégica e Innovaciones.



(Cuadro 9.a.1). Como parte de la mejora continua, los resultados del benchmarking son elementos de entrada considerados en el planeamiento estratégico y operativo, dado que el resultado de este análisis implica la planificación de acciones, las cuales se materializan en iniciativas y proyectos (Cuadro 1.a.5). Los representantes de las áreas a través de reuniones de trabajo evalúan y definen nuevos criterios a considerar en el proceso de benchmarking para el año en curso.

(2) Asumir las responsabilidades y valores de la sostenibilidad en lo que se refiere a aspectos económicos, sociales y ambientales, así como los legales. (3) Identificar indicadores económicos, sociales y demográficos. Identificar y valorar los riesgos potenciales, presente y futuros del negocio. (6) Establecer objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.

P: El RENIEC define la visión, objetivos estratégicos e indicadores en el PEI, que considera los productos y servicios que entrega a los grupos de interés, aprobando políticas que garanticen su sostenibilidad. La sostenibilidad económica se da a través de los ingresos propios generados por los servicios y productos brindados a los grupos de interés; la sostenibilidad social se da principalmente a través de alianzas estratégicas con el sector público, suscripción de convenios, entre otros, para atender continuamente a la población vulnerable; y la emisión de normas que respalden la seguridad jurídica de identificación.

En cuanto a la gestión de riesgos, la entidad dispone de una política de seguridad de la información, el cual define como activo principal la información de todos los peruanos, registrados e identificados que fundamentalmente preserva su confidencialidad e integridad.

La institución dispone de una directiva DI-372-OSDN/006 Gestión de Riesgos de la seguridad de la información, cuyo objetivo está dirigido al establecimiento de lineamientos para identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos de seguridad de la información. Asimismo se cuenta con el instructivo IN-206-GG/OCF/001, que tiene por objeto facilitar la identificación y valoración de los riesgos, así como la respuesta a los riesgos en un proceso.

D: La sostenibilidad económica en el RENIEC es a través de los ingresos generados por los servicios y productos que se entregan a los grupos de interés; los servicios y productos se enmarcan dentro de los procedimientos administrativos internos y de las entidades rectoras, como la aplicación del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) que establece una tasa por la tramitación de los usuarios.

La recaudación generada forma parte de los ingresos propios de la entidad, que permite atender las actividades operativas, administrativas y de mantenimiento. Otro medio es la suscripción de convenios de cooperación interinstitucional, cooperación internacional y asistencia

técnica especializada (CNV en línea, padrón nominado, certificado de defunción en línea).

De otro lado la entidad dentro de su planeamiento estratégico (PEI 2012- 2017) ha identificado riesgos a nivel de las principales iniciativas planteadas asociadas a los objetivos, los cuales deben preverse para lograr el cumplimiento de objetivos (Cuadro 2.b.1.)

Cuadro 2.b.1 Análisis de riesgo			
N°	FACTORES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	RIESGO DE IMPLEMENTACIÓN	IMPACTO
1	Recursos humanos capacitados	Limitada capacitación de los RRHH	2
2	Recursos financieros para implementar el PEI.	Limitados recursos financieros para la ejecución del plan	3
3	Tecnología de punta que apoye las actividades e iniciativas institucionales.	Moderado uso de tecnología de punta que apoye actividades e iniciativas	2
4	Desarrollo de planes para la innovación tecnológica	Escasos planes para la innovación tecnológica	1
5	Contar con normatividad apropiada para ejecutar actividades e iniciativas	Ausencia de normatividad para ejecutar actividades e iniciativas	3
6	Contar con un sistema de control y seguimiento del plan	Sistema de control y seguimiento no implementado	3
Valores de magnitud del impacto:			
3 Si el hecho se presentara tendría un alto efecto en la entidad			
2 Si el hecho se presentara tendría un mediano efecto en la entidad			
1 Si el hecho se presentara tendría un bajo efecto en la entidad			

Así mismo, la gestión de la seguridad de la información se despliega a nivel de procesos certificados, cuya aplicación se da a través de los manuales de sistema de gestión de seguridad de la información (GRI, GRE, GRC Y GRCD), mediante los comités internos de gestión de seguridad de la información se gestiona la seguridad de la información, para lo cual se cuenta con gestores operativos de seguridad en los procesos certificados ISO 27001.

ER: Luego de ejecutadas las acciones, la entidad evalúa los resultados obtenidos midiendo el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los procesos que cuentan con sistemas de gestión de Seguridad de la Información implementados, están sujetos a auditorías internas/externas, de acuerdo a la DI-350-GCI/005 "Auditorías internas del sistema de gestión del RENIEC", en la cual se desarrollan mediciones, evaluaciones y se identifican mejoras al sistema como parte del enfoque de mejora continua. En este contexto, como producto de las acciones de mejora continua, la entidad ha implementado el ISO 27001 para la Certificación del Sistema de Seguridad de la Información en tres Procesos:

1. Sistemas de Información que dan soporte a los servicios del proceso de Registros Civiles.
2. Sistemas de Información que dan soporte a los Servicios de Identificación de las Personas.
3. Sub Proceso de Producción y Servicios de Certificación Digital y su soporte.

(4) Determinar el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización.

P: El RENIEC define las funciones de sus áreas mediante la aprobación del Reglamento de Organización y Funciones (Resolución Jefatural N° 073-2016/JNAC/RENIEC), que faculta a los órganos a identificar y proponer mejoras a los productos y servicios, básicamente enfocados en el desarrollo tecnológico. La institución ha elaborado la directiva DI-357-GCI/006 "Metodología para la Gestión de la Innovación del RENIEC", Primera Versión, que determina las fases para la innovación; de otro lado la Alta Dirección ha conformado el Comité de Convergencia Tecnológica para determinar el impacto potencial de las nuevas tecnologías, la revisión y evaluación de las nuevas tecnologías, vigilancia tecnológica, pensamiento creativo y tendencias de convergencia a fin de identificar y proponer desarrollos que coadyuven al desempeño de la entidad.

D: Las áreas de la entidad, como parte de sus funciones identifican propuestas de mejoras, productos y servicios que brindan, las cuales son presentadas al Comité de Dirección de Innovación (CDI) para su acompañamiento en el proceso de desarrollo de las iniciativas. CDI consolida y presenta un resumen a la Alta Dirección para la respectiva selección y priorización de las iniciativas.

Asimismo se efectúa la vigilancia tecnológica de forma sistemática, el cual permite identificar y analizar la información sobre el potencial de las nuevas tecnologías; producto de la revisión y evaluación (que podría incluir Pruebas de Concepto o Pilotos) se puede determinar el impacto de dichas tecnologías, el cual sirve de apoyo a los procesos de toma de decisiones; como por ejemplo: ampliación de controles biométricos, captura en vivo, DNI Delivery, DNI electrónico, entre otros.

ER: Como consecuencia de los análisis en el CDI la entidad viene incorporando mejoras al proceso de gestión de la innovación tecnológica; entre ellas las de medir el impacto que puede ocasionar una iniciativa de innovación mediante el uso de tecnologías.

2c. La estrategia se formula, desarrolla, evalúa, y se revisa

(1) Identificar y comprender los resultados clave necesarios para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia la visión y los objetivos estratégicos. (2) Influir en los grupos de interés para lograr su compromiso, equilibrando las necesidades de las partes para conseguir resultados satisfactorios

P: Los resultados clave son logrados paulatinamente para cumplir la misión a través de la ejecución del POI para ello cuenta con la DI-386-GPP/006 "Formulación, evaluación y reprogramación del Plan Operativo Institucional - POI"; resultados que conducen a alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de la visión institucional (Gráfico 2.a.3).

Las estrategias tienen en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés, a través de la suscripción de convenios de cooperación interinstitucional, alianzas estratégicas, contratación de servicios especializados, desarrollo de nuevos productos y servicios,

entre otras formas, logrando con esto su compromiso con el RENIEC contribuyendo además al logro de los objetivos institucionales. Para esto la entidad ha aprobado la directiva DI-376-SGEN/OC/001 "Lineamientos para la Formulación de Convenios de Suministro de Información y de Cooperación Interinstitucional"; con lo cual las áreas de la entidad gestionan dichos convenios con entidades públicas o privadas a fin de intercambiar recursos y asumir compromisos de ambas partes, lo que evidencia una clara influencia en los grupos de interés por parte del RENIEC.

Estos convenios está referidos al uso de Base de Datos (con información necesaria), uso de firma digital, certificados digitales, entre otros. Ejemplo: Contribución con los Programas Sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social: Juntos, Cuna Más y Pensión 65.

Estas acciones están plasmadas en el POI y luego de ejecutadas se identifican y comprenden los resultados logrados por las áreas de acuerdo a sus metas previstas. Es a partir de ello que se mide el progreso del cumplimiento de la estrategia del RENIEC, basado en los resultados de la evaluación del POI y la Evaluación Anual del PEI, que evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende de la Misión y Visión de la entidad. (Cuadro 9.b.1; 9.b.2)

D: El Plan Operativo Institucional (POI) es un instrumento de gestión en el cual se encuentran plasmadas las actividades que se deben ejecutar para el cumplimiento de las estrategias, este plan se realiza en el nivel central, en las Gerencias, Sub Gerencias y Jefaturas Regionales, que luego de ejecutar sus actividades programadas, comprenden y evalúan los resultados de los procesos claves, que permite continuar o reprogramar las actividades a fin de lograr los objetivos operativos, objetivos estratégicos, el cumplimiento de la misión y su avance hacia la visión.

ER: En forma similar las áreas reportan anualmente a la Gerencia de Planificación y Presupuesto (GPP) los avances para la evaluación del PEI, que permite validar la efectividad y actualizar las acciones estratégicas aprobadas en dicho documento. Como consecuencia de la evaluación anual del PEI, el RENIEC evalúa el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos, en función a los objetivos específicos, actividades, indicadores e iniciativas de todas las áreas involucradas en el proceso de planeamiento estratégico.

(2) Identificar y analizar los entornos de la organización, por ejemplo: económicos, tecnológicos, políticos, sociales y financieros, desarrollando escenarios alternativos y planes para el riesgo de eventuales emergencias.

P: El proceso de planeamiento estratégico del RENIEC permite realizar un análisis de los factores económicos, tecnológicos y sociales, que podrían afectar positiva o negativamente a la gestión institucional.

En el año 2015, el RENIEC inició el proceso de planeamiento estratégico con enfoque prospectivo, desarrollando la primera fase de análisis prospectivo con la definición de escenarios que describe el comportamiento futuro de las variables estratégicas

identificadas para el RENIEC. No obstante, a partir del año 2017, el órgano rector del planeamiento estratégico (CEPLAN) implementó el enfoque de mejora continua en el ciclo del planeamiento estratégico. Gráfico 2.a.5. A través de talleres de trabajo se han obtenido los insumos necesarios para la formulación del PEI 2018-2020.

D: El Planeamiento Estratégico Institucional (PEI) del RENIEC se desarrolla en forma sistemática desde el año 2001. Su evolución ha tenido diferentes posiciones y orientaciones estratégicas destinados a enfrentar retos y desafíos a lo largo de los años se han adoptado las lecciones aprendidas como resultado de las evaluaciones anuales, definiendo estrategias con rostro social y humano, gestionando bajo un enfoque orientado al cliente-ciudadano, con el firme propósito de cerrar la brecha de indocumentación, minimizar tiempos de atención, simplificar y flexibilizar los procedimientos registrales e innovar servicios.

En el año 2017 se inició la elaboración del PEI 2018-2020 con enfoque de mejora continua, en el cual las áreas (en forma participativa a través del desarrollo de talleres) han elaborado la declaración de la Política Institucional, la formulación de la Misión y de los Objetivos, Acciones Estratégicas, los indicadores y la ruta estratégica.

ER: El RENIEC evalúa anualmente el PEI para identificar las oportunidades de mejoras, las que son adoptadas para mejorar el proceso de planeamiento estratégico. Después de evaluar el POI trimestralmente, los resultados se difunde a todas las áreas en versión digital a través del sistema integrado de trámite documentario (SITD) y se publica en el portal de transparencia de la institución, con la finalidad que las áreas tomen conocimiento de los logros y avances del cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas (Gráfico 2.a.3).

(4) Identificar factores críticos del éxito. (5) Tener en cuenta la estrategia de los grupos de interés en la definición de la Estrategia de la organización. (6) Revisar, actualizar y mejorar la estrategia de acuerdo con las condiciones del entorno. (7) Evaluar la relevancia y efectividad de la estrategia en función de los resultados.

P: En el marco del PEI 2012-2017 se definen las acciones estratégicas y los objetivos generales los cuales se vinculan con la identificación de los “factores críticos de éxito-FCE”, que permiten la implementación de las estrategias definidas (Gráfico 2.c.1 ver con Gráfico 2.a.6).

D: Los FCE relevantes en la entidad están orientados con el uso intensivo de tecnología de la información y comunicación, como por ejemplo el uso del ABIS para la identificación (decadactilar, biométrico) de las personas; los procesos certificados en ISO 27001 “Sistema de Gestión de Seguridad de la información”, 9001 “Sistema de Gestión de Calidad”. A continuación se muestran los FCE vigentes en la operatividad del RENIEC que figura en el PEI-2012-2017 alineados a las Estrategias de la Entidad:

El RENIEC de acuerdo a las necesidades y expectativas de los grupos de interés identifica estrategias que se desarrollan e implementan coherentes con la mejora de los productos y servicios que brinda a la población, como por ejemplo: DNI Delivery, captura en vivo, entre otros.

Factores Críticos de Éxito		Estrategias Institucionales
FCE1	Sistema de identificación consistente que otorga seguridad jurídica y civil a las personas.	1 Satisfacción de los grupos de interés 4 Marco legal y normativas internas
FCE2	Procesos de Identificación y de Registros Civiles certificados con el ISO 9001:2008 del Sistema de Gestión de Calidad para otorgar a nuestros clientes: Estado, empresas [1] y ciudadanos un servicio de calidad [2]	3 Cumplimiento de políticas públicas y políticas internas 5 Gestión de Alianzas
FCE3	Innovación Tecnológica, uso de tecnología de última generación en el procesamiento y almacenamiento de la información de identidad.	2 Acciones de responsabilidad social 4 Marco legal y normativas internas
FCE4	Utilización de tecnología de información y comunicación (TIC) para ofrecer todos los servicios al alcance de los ciudadanos: trámite de duplicado de DNI en línea, pago de tasas a través de ventanilla virtual, consulta del estado de trámite de DNI.	1 Satisfacción de los grupos de interés 5 Gestión de Alianzas
FCE5	Personal administrativo y operativo con alta competencia profesional, identificado con la institución.	6 Gestión de Alianzas
FCE6	Alto nivel de confianza y aprobación por parte de los ciudadanos.	1 Satisfacción de los grupos de interés

[1] Empresas: Proveedores externos y otras empresas públicas o privadas.
[2] Grupos de interés.

Cuadro 2.c.1 Alineamiento de los Factores Críticos de Éxito a las Estrategias Institucionales

Los factores internos y externos permiten situar al RENIEC en un nivel altamente competitivo, para el aseguramiento del cumplimiento de los resultados.

ER: En el marco de la evaluación anual del PEI, se solicita información a las áreas respecto al cumplimiento de sus actividades e indicadores aprobados de acuerdo a sus funciones y competencias; resultados que servirán para validar y/o verificar los niveles de cumplimiento de los objetivos de las estrategias, lo que permite identificar oportunidades de mejora para los productos y servicios resultado de los procesos clave del RENIEC, dirigido a satisfacer las expectativas de los grupos de interés (Cuadro 9.b.1, 9.b.2, 9.b.3 y 9.b.4)

2d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización

(1) Desplegar los objetivos estratégicos a través de planes operativos estructurados en acciones con asignación de responsables, recursos, plazos para su ejecución e indicadores para su evaluación y seguimiento. (2) Alinear los planes operativos entre sí, y con las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

P: Los contenidos de los objetivos estratégicos del PEI se operativizan a través de los Planes Operativos, según Directiva DI-386, programando actividades vinculadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Estas actividades se definen según competencia de las áreas estableciendo metas físicas que deben cumplirse anualmente.

Los recursos presupuestarios se asignan por áreas según la meta física programada y guarda concordancia con la estructura funcional programática.

D: El despliegue de los planes operativos se hace a nivel institucional a través del SITD, intranet institucional y talleres de carácter periódico. La ejecución de las actividades (POI) y acciones estratégicas institucionales (PEI), a fin de cumplir con las metas aprobadas, se verifica el alineamiento de los objetivos operativos y estratégicos del RENIEC. La GPP consolida, alinea e integra los distintos planes de las áreas, en el documento POI, la cual comunica a todas las áreas.

ER: Las mediciones de cumplimiento de objetivos institucionales se miden cada tres meses, bajo responsabilidad de cada órgano, a través del registro de información en diversos formatos referidos a la evaluación del POI, datos que se analizan y se brinda la consistencia del caso, evaluando las metas e indicadores más representativos. A partir de los resultados de las evaluaciones trimestrales y anuales estas se comunican a todas las áreas a fin de implementar acciones correctivas para la mejora del proceso de planeamiento operativo (Ejemplos: Gráficos: 2.d.1, 2.d.2 y 2.d.3).

Estas actividades están bajo la responsabilidad de los jefes de los órganos y unidades orgánicas del RENIEC, cuyo cumplimiento de metas están financiadas con la asignación de recursos presupuestales; ejecución de actividades que tienen plazos perentorios que cumplir. (Cuadro 9.b.1.; 9.b.2, 9.b.3 y 9.b.4)

(3) Comunicar a las personas de la organización cómo contribuyen a alcanzar la estrategia y los planes operativos. (4) Desplegar las acciones en los diferentes niveles de la organización para asegurar el logro de los objetivos estratégicos. (5) Evaluar la difusión, comprensión y aceptación de las estrategias y los planes de acción, dentro y fuera de la organización. (7) Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos.

P: Los lineamientos de la Directiva DI-386-GPP/006 "Formulación, evaluación y reprogramación del Plan Operativo Institucional - POI" son comunicados a las áreas de la organización, cuyos jefes son responsables de difundir a las unidades orgánicas a su cargo, a través del sistema integrado de trámite documentario.

La vinculación de los objetivos individuales (funcionarios y servidores del RENIEC) principalmente está referido a los resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño que anualmente aplica la Gerencia de Talento Humano (Directiva N° 360-GTH/002, aprobada mediante Resolución Secretarial N° 30-2015/SGEN/RENIEC).

D: Para el despliegue de la comunicación a los colaboradores de la institución que contribuyen a alcanzar los objetivos de los planes y la implementación de las estrategias del RENIEC, se desarrollan talleres de formulación del POI, procesos de inducción a los trabajadores, vía portal (Internet), memoria institucional, mecanismos de inducción al personal a cargo de la Escuela Registral, uso de tecnología (videoconferencia a las Jefaturas Regionales), talleres de capacitación, informes de gestión, entre otros.

ER: Los resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores se basan en la identificación de fortalezas y debilidades en el ejercicio de sus funciones, contribuye a la optimización del cumplimiento de las funciones asignadas a cada área y se complementa con las competencias individuales del personal

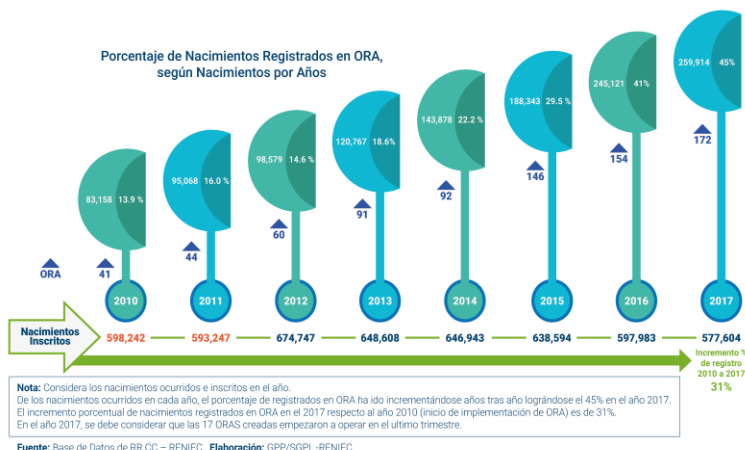


Gráfico 2.d.1 Porcentaje de nacimientos registrados en ORA, según nacimientos por años

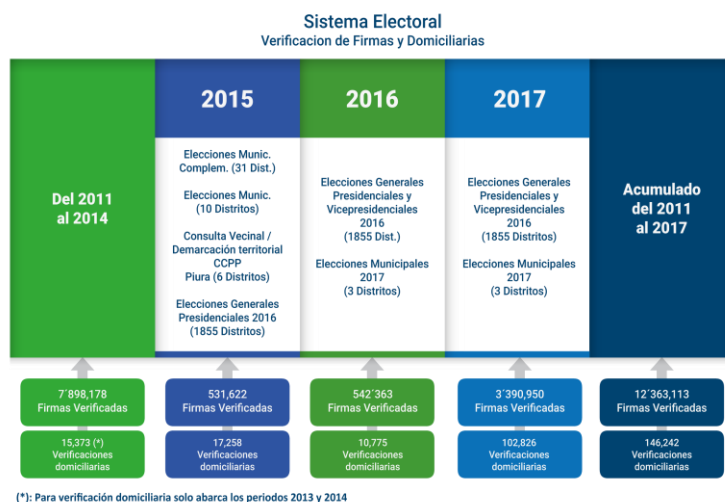


Gráfico 2.d.2 Verificación de firmas Domiciliarias

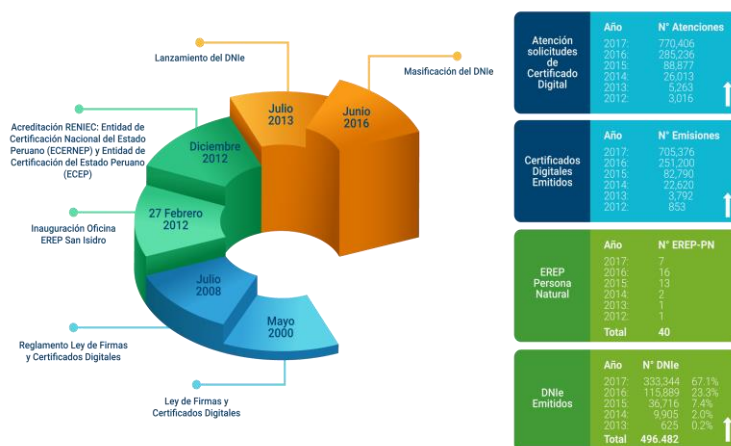


Gráfico 2.d.3 Certificados Digitales

