



## **DIAGNOSTICO DE PROFUNDIZACIÓN DEL SCI**

**EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA  
SAN GABÁN S.A.**

**DOCUMENTO PRELIMINAR**

**(Versión 1.2 EGESG N° DDSCI-01-24.10.2011)**

**2011**

## CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>I. INTRODUCCION .....</b>	<b>5</b>
1.1 Naturaleza y Objetivos .....	5
1.2 Alcances del Diagnóstico .....	6
1.3 Compromiso de la Alta Dirección .....	6
<b>II. ANTECEDENTES Y BASE LEGAL.....</b>	<b>7</b>
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Base Legal.....	8
2.3 Normatividad Aplicable a San Gabán S.A.....	9
2.4 Ámbito Geográfico.....	10
<b>III. DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO DEL SCI .....</b>	<b>11</b>
3.1 Metodología del Diagnóstico de Profundidad del SCI .....	11
3.2 Fortalezas, Debilidades, y Riesgos Identificados .....	11
3.3 Revisión de la Normatividad .....	12
3.4 Valoración de los Componentes del SCI.....	22
3.6.1. Valoración de Componentes a Nivel de Estructura Organizacional .....	25
3.6.2. Valoración de Componentes a Nivel de Gerencias.....	27
3.6.3. Valoración de Componentes a Nivel de Áreas.....	30
3.5 Fortalezas, Debilidades, Causas y Aspectos a Implementar .....	32
3.6 Revisión de Procesos .....	39
3.6.1. Identificación de Procesos.....	39
3.6.2. Identificación de Procesos Críticos .....	39
3.7 Propuesta de Plan de Trabajo .....	40
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>41</b>
<b>V. ANEXOS .....</b>	<b>43</b>
6.1. Riesgos Identificados .....	43
6.2. Directivas revisadas de la Empresa.....	51
6.3. Análisis de Brechas del CBGC .....	55
6.4. Factores de Control Gerentes y Subgerentes .....	56
6.5. Factores de Control Funcionarios .....	57
6.6. Factores de Control Profesionales.....	58
6.7. Factores de Control Técnicos .....	59
6.8. Factores de Control Gerencia General .....	60
6.9. Factores de Control Gerencia de Auditoría Interna .....	61

<b>6.10.</b>	<b>Factores de Control Gerencia Comercial .....</b>	<b>62</b>
<b>6.11.</b>	<b>Factores de Control Gerencia de Planeamiento .....</b>	<b>63</b>
<b>6.12.</b>	<b>Factores de Control Gerencia de Producción .....</b>	<b>64</b>
<b>6.13.</b>	<b>Factores de Control Gerencia de Administración y Finanzas.....</b>	<b>65</b>
<b>6.14.</b>	<b>Procesos Identificados .....</b>	<b>66</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El Diagnóstico de Profundidad del Sistema de Control Interno fue desarrollado por el personal de la Empresa, para ello se contó con la conformación de grupos de trabajo: Directivo, Operativo y Evaluador, El Grupo Operativo en Coordinación con la Coordinadora General del Sistema de Control Interno desarrollaron el Diagnóstico de Profundidad de acuerdo a lo establecido en la normatividad aplicable de la Contraloría General de la República y el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.

Para conocer el estado actual del Sistema de Control Interno en la Empresa se ha realizado: 1) Encuesta a los trabajadores dentro del Cuadro de Asignación de Personal, encuestas para conocer los riesgos, debilidades, y fortalezas, 2) Entrevistas al personal, y 3) Análisis de la normatividad interna con que cuenta la empresa

El nivel de implementación del Sistema de Control Interno de San Gabán S.A muestra un nivel de efectividad del 50%, de acuerdo a la metodología descrita en 3.1, reflejando un avance considerable de implementación del SCI, respecto a que a la fecha no se ha tenido ninguna implementación en base al modelo COSO; una vez iniciado el proceso de implementación del SCI y considerando las acciones a mejorar en el cuadro 3.5 se espera mejorar periódicamente el nivel de efectividad.

La normatividad de la empresa debe ser revisada y actualizada continuamente, tomándose como referencia el anexo 6.2.

Al revisarse los procesos de la empresa, se identificó que existen procesos de acuerdo al Sistema de Gestión Integrado y otros procesos existentes, quedando por identificarse, actualizarse e implementarse dentro de un Mapa de Procesos, de acuerdo al punto 3.6.

Revisando los riesgos, se pudo identificar los riesgos asociados al Sistema de Gestión de Calidad (Anexo 6.1), principalmente los relacionados a riesgos de seguridad y salud ocupacional. Sería conveniente como oportunidad de mejora hacer un análisis de riesgos a nivel entidad y procesos, enunciados en 3.2.

En 3.7 se describe la estructura del plan de trabajo a implementarse por los grupos de trabajo: Grupo Directivo, Operativo y Evaluador, siendo un elemento importante el cronograma de trabajo de implementación del SCI para los próximos periodos.

Se debe considerar implementar el Sistema de Control Interno en base a los resultados que se plantean en el presente documento de las III etapas de implementación del SCI, y permita su continuidad y funcionamiento en el tiempo.

## I. INTRODUCCION

La Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. cuenta con un Diagnóstico del Sistema de Control Interno, realizado por la Empresa Noles Monteblanco & ASOC. S.C., en Julio del año 2009. En cumplimiento a lo dispuesto por el Código Marco del Control Interno de FONAFE, que señala el inicio del proceso de implementación de la nueva estructura del control interno, en concordancia con lo establecido en el numeral 5.1.4 del Código Marco de Control Interno de las Empresas del Estado.

Para la implementación del Sistema de Control Interno en la Empresa es necesario actualizar y profundizar el diagnóstico, que ha sido el ánimo para realizar el presente trabajo.

### 1.1 Naturaleza y Objetivos

El *Diagnóstico de Profundización del Sistema de Control Interno (SCI)* de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A., fue desarrollado de acuerdo a lo establecido por el *Código Marco de Control Interno de las empresas del estado bajo el ámbito de FONAFE (CMCIF)*, aprobado mediante Acuerdo de Directorio de FONAFE N° 001-2006/027-FONAFE, y utilizando como referencia la *Guía de Para la Implementación del Sistema de Control interno de las Entidades del Estado emitida por la Contraloría General de la República (GISCI-CGR)*, los cuales disponen el apropiado y ordenado inicio del proceso de implementación de la nueva estructura de control interno, acorde a lo establecido por el numeral 5.1.4 del CMCIF.

El Objetivo del *Diagnóstico de Profundización del SCI* es determinar el nivel de implementación de la Estructura de Control interno bajo el Modelo COSO<sup>1</sup>, establecido en el CMCIF, para establecer adecuaciones necesarias de acuerdo a un plan de reforma y mejoramiento de dicho sistema.

El citado Diagnóstico permitirá establecer lo siguiente:

- a) El nivel de desarrollo, organización y vigencia del sistema de control actual.
- b) Los estándares o elementos de control que conforman el sistema existente y su grado de efectividad.
- c) Las deficiencias, vacíos y oportunidades de mejora que presenta el sistema en operación, en decir, los componentes y factores de control que deban ser implementados debidamente priorizados.
- d) Los lineamientos a considerar por los equipos institucionales para su plan de trabajo para la implementación y seguimiento del SCI.

---

<sup>1</sup> COSO: Committee of Sponsoring Organizations.

## 1.2 Alcances del Diagnóstico

La aplicación del *Diagnóstico de Profundidad* del Sistema de Control Interno (SCI), comprende normatividad relacionada al COSO, emitida por la Contraloría General de la República y FONAFE.

Se realizó el *Diagnóstico de Profundidad* en la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. al personal del Cuadro de Asignación de Personal (CAP). La estructura organizacional de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones, aprobado según acuerdo de Directorio DIR N° 1-01-2003, es la siguiente:

### **De la alta dirección**

Junta General de Accionistas  
Directorio  
Presidente de Directorio  
Gerencia General

### **Órgano de Control**

Gerencia de Auditoría Interna

### **Órgano Asesor**

Oficina de Asesoría Legal

### **Órganos de Apoyo**

Gerencia de Administración y Finanzas  
Gerencia de Planeamiento de Gestión Empresarial e Imagen Institucional.

### **Órganos de Línea**

Gerencia de Producción  
Gerencia comercial

Según al CAP, la estructura de San Gabán S.A. está compuesta por 82 trabajadores.

## 1.3 Compromiso de la Alta Dirección

El compromiso de la Alta Dirección, en calidad de responsables por la organización, mantenimiento y perfeccionamiento del SCI, fue asumido en Sesión del Directorio del 16 de Diciembre de 2009, aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 03-025/2009, en cumplimiento de lo establecido por la Ley N° 28716, las normas emitidas por la CGR y el CMCIF<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Código Marco de Control Interno de las empresas del estado bajo el ámbito de FONAFE

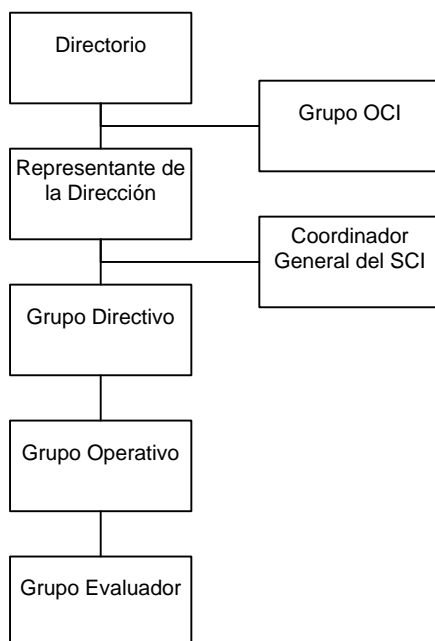
## **II. ANTECEDENTES Y BASE LEGAL**

### **2.1 Antecedentes**

- 2.1.1 Ley N° 28716 Ley de Control Interno de la Entidades del Estado, del 18/04/2006, dictan las normas técnicas de control que orientan la efectiva implantación, funcionamiento y evaluación del control interno en las Entidades del Estado.
- 2.1.2 Acuerdo de Directorio de FONAFE N° 001-2006/028-FONAFE, del 08/11/2006, aprueban el Código Marco del Sistema de Control Interno para las Empresas del Estado. Considerando que el establecimiento, diseño, y organización de un adecuado sistema y estructura de control interno, no solo constituye una obligación legal de conformidad con las normas del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República, sino esencialmente referido al Código Marco, lo que es reconocido por la doctrina y experiencia internacionales que definen al Control Interno como el proceso continuo realizado por la Dirección, Gerencias, y el personal de la Entidad.
- 2.1.3 Informe del Diagnóstico del Sistema de Control Interno de la Empresa, de Julio de 2009, por la empresa Consultora Noles Monteblanco & ASOC.S.C.
- 2.1.4 Acuerdo de Directorio N° 03-025/2009, del 16/12/009, aprueba la designación del Representante de la Dirección y del Grupo Directivo para la implementación del SCI en la Empresa. Mediante Acuerdo de Directorio N° 02-006/2011, del 24/03/2011 se modificó el Acuerdo de Directorio N° 03-25/2009 y aprobó la designación del Representante de la Dirección para la implementación del SCI, basado en el modelo COSO, en el funcionario que se encuentre desempeñando funciones en el puesto de Gerente General de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. Se designó al Representante de la Dirección, al Coordinador General de la Implementación del SCI, al Grupo Directivo, Grupo Operativo y al Grupo Evaluador.

En el año 2011, se formaron grupos de trabajo para la Implementación del SCI, cuya Estructura Organizativa es:

**Gráfico N° 1- Estructura Organizativa del SCI**



Fuente: Elaborado por el Grupo Operativo

## 2.2 Base Legal

- 2.2.1 Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado, Contraloría General de la República.
- 2.2.2 Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- 2.2.3 Resolución de Contraloría N° 114-2003-CG, Reglamento de los Órganos de Control Institucional.
- 2.2.4 Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno para las entidades del Estado.
- 2.2.5 Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG, Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado.
- 2.2.6 Código Marco de Control Interno de la Empresas del Estado, aprobado por Acuerdo de Directorio de FONAFE N° 001-2006/027-FONAFE, según Sesión de Directorio instalada con fecha 26 de enero de 2006.
- 2.2.7 Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado.
- 2.2.8 Acuerdo de Directorio N° 03-025/2009, designan al Representante de la Dirección, al Grupo Directivo para la implementación del Control Interno de la empresa y suscripción Acta de Compromiso para la Implementación de la Estructura de Control Interno en la Empresa.
- 2.2.9 Acuerdo de Directorio N° 02-006/2011, modifican el Acuerdo de Directorio N° 03-25/2009, designación de Grupos de Trabajo.
- 2.2.10 Acuerdo de Directorio N° 02-010/2011, modifican el nombramiento del Coordinador General de la Implementación del SCI.



### 2.3 Normatividad Aplicable a San Gabán S.A.

Las principales normas legales aplicables a la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. son:

- Ley 26887. Ley General de Sociedades.
- Decreto ley N°25844 Ley de Concesiones Eléctricas.
- Decreto Supremo N° 009-93-EM –Reglamento de la Ley de Concesiones Eléctricas.
- Ley 26734 OSINERG.
- Ley N° 24948 Ley de la Actividad Empresarial del estado.
- Ley N° 27170 Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del estado.
- Ley N°27247 Ley que modifica la Ley N° 27170 FONAFE.
- Ley N°27245 Ley de transparencia y Prudencia Fiscal.
- Ley N° 1017 y reglamento Ley de Contrataciones del estado.
- Ley N° 28716 Ley de control interno Entidades del estado.
- Ley N° 27785 Ley orgánica del Sistema de Control Interno y del Contraloría General de la República.
- Ley N° 26876 Ley Antimonopolio y Anti oligopolio del Sector Público y su reglamento D.S. N° 017-98-ITINCI.
- Ley N° 27209 Ley de Gestión Presupuestaria del estado.
- Acuerdo de Directorio N° 003-2005/018 –FONAFE Directiva de Gestión y Proceso presupuestario de las Empresas bajo el ámbito del FONAFE.
- Ley N° 27293 Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Directiva N° 013-2001-CG/B340 Disposiciones para la Auditoría a la información Financiera y al Examen Especial a la información Presupuestaria, preparada para la Cuenta General de la república, por la entidades del Sector Público, RC N° 117-2001 CG.
- D.U. N° 058-95 del 10-11-1995, que autorizó a la Empresa San Gabán a asumir la administración y ejecución del Proyecto Central Hidroeléctrica San gabán II.
- Resolución Ministerial N° 063-2001-EM/VME del 28.02.2001 Aprobación de las transferencias de autorización para desarrollar las actividades de generación térmica y eléctrica a favor de San Gabán.
- Resolución ministerial n° 197-94-EM/VME Aprueba el Manual d Costos para Empresas de Electricidad, concesiones y/o autorizadas.
- D.L. N°861 Ley de Mercado de Valores.
- Resolución N° 006-2004 FONAFE Directiva para la aprobación del CAP.
- Acuerdo de Directorio N° 002-2004/008 FONAFE Directiva aplicable a Directores.
- Acuerdo de Directorio N° 003-2003/019 FONAFE Directiva de formulación del Plan Estratégico.
- Acuerdo de Directorio N° 002-2002/014 FONAFE Directiva para la solución de Controversias Patrimoniales.
- Acuerdo de Directorio N° 003-2001/020 FONAFE.- Directiva de difusión de Información Presupuestaria y Financiera.

- Acuerdo de Directorio N° 001-2007/012 FONAFE Directiva de Programación Formulación y Aprobación del Plan Operativo y Presupuesto de las Empresas del Estado, bajo el ámbito del FONAFE.
- Acuerdo de Directorio N° 010-2001/004 FONAFE Código Marco de Ética de los Trabajadores.
- Acuerdo de Directorio N° 002-2001/020 FONAFE, Directiva de Endeudamiento.
- Acuerdo de Directorio N° 001-2006/003 FONAFE, Directiva sobre Neutralidad y Transparencia.
- Resolución de Dirección Ejecutiva N° 065-2004 FONAFE Directiva de Transparencia.
- Acuerdo de Directorio N° 002-2006/011 FONAFE y 003-2005/015 FONAFE, Directiva sobre Políticas y Prácticas Contables.
- Ley N° 28394 – Suspende aplicación de ajuste por inflación a los EEFF para efectos tributarios.
- D.S. N° 122-94 EF Reglamento de la Ley IR.
- D.L. N° 25362 Ley Marco de comprobantes de pago sus modificatorias.
- D.S. N° 055-99 EF Texto único ordenado de la ley del impuesto General a las ventas y selectivo al consumo.
- Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado.
- Decreto Supremo N° 176-2010 EF Reglamento del DL. 1031.
- Ley N° 29666 ley que modifica la tasa del IGV.

## 2.4 Ámbito Geográfico

La Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A., se encuentra ubicada en:

Región	: Puno
Departamento	: Puno
Provincia	: Puno
Distrito	: Puno

La Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A., se encuentra distribuida en 03 sedes:

Ciudad de Puno	: Sede Administrativa y Central Térmica de Bellavista
Ciudad de Juliaca	: Central Térmica de Taparachi
C.H. San Gabán II	: Km 320 carretera Puno a San Gabán: Villa de Residentes Chuani, Casa de Máquinas, Sub Estación, Embalse.

### III. DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO DEL SCI

#### 3.1 Metodología del Diagnóstico de Profundidad del SCI

Para la realización del “Diagnóstico en Profundidad”, se realizó:

- 3.1.1. **Análisis Documental**, A través de Análisis de contenidos; de la documentación de la Empresa: Normatividad, Directivas, Manuales, Procedimientos, entre otros.
- 3.1.2. **Encuesta**, A través del formulario de encuesta de los 40 factores de control del SCI, e identificación de Actividades y Procesos de la Empresa, se utilizó cuestionarios similares a los del Diagnóstico realizado por la Firma Noles Monteblanco, el año 2009.
- 3.1.3. **Lluvia de Ideas**, A través de talleres y reuniones de trabajo para identificar los procesos y procesos críticos de la Empresa.
- 3.1.4. **Análisis FODA**, para determinar las fortalezas, debilidades y amenazas relacionadas al SCI, mediante reuniones con el personal de cada área.
- 3.1.5. **Análisis de Datos**, Relacionado a la valoración del SCI a través de encuestas en base a la escala de Likert<sup>3</sup> y revisión de normatividad.

#### 3.2 Fortalezas, Debilidades, y Riesgos Identificados

Se desarrollaron entrevistas a diferentes áreas de la empresa, se pudo identificar sus Fortalezas, Debilidades, y Riesgos.

Dentro de las Fortalezas del personal resalta la identificación en las labores que realizan, dentro de las principales debilidades se identificaron que en algunas áreas requieren mayor personal, y que las herramientas de gestión se encuentran desactualizadas, se cuenta con equipos de cómputo obsoletos en diferentes áreas, entre otros aspectos.

Los riesgos identificados están relacionados a las actividades operativas de cada área y en algunos casos afectan directamente al desenvolvimiento y resultados de la empresa.

El personal de la empresa en la mayor parte de las áreas aún no está en la capacidad de poder identificar sus tipos de riesgos, se vienen considerando debilidades como riesgos, no pueden asociar los riesgos a los procesos, hecho que debe mejorarse en todas las áreas en los siguientes periodos. En el Anexo 6.1 se puede apreciar los riesgos identificados.

---

<sup>3</sup> Desarrollada en 1932 por el sociólogo Rensis Likert. La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares.

### 3.3 Revisión de la Normatividad

En el Diagnóstico de Profundización realizado en la Empresa, se ha analizado la normatividad interna de San Gabán S.A., teniendo en cuenta los objetivos de los componentes de las Normas de Control Interno, interpretando el resultado de las encuestas aplicadas al CAP, se describe en la tabla N° 1 de la siguiente página, en el anexo N° 6.2 se detalla la revisión de las directivas.

Revisando el Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC) y realizando un análisis de brechas refleja un 21% de efectividad, ver anexo 6.3. Dentro de algunos puntos detectados se sugiere una implementación prioritaria de los siguientes principios:

1. En el Principio 10: Sistema Efectivo de Análisis de Riesgo.

Actividad que debe implementarse lo más pronto posible, por lo indicado en el DL. 1031, Código Marco de Control Interno de FONAFE.

2. En el Principio 17: Conformación de comités especiales, se indica que se han conformado los Comités: Comité de Auditoría, Comité de Estrategia Empresarial, Comité de Remuneraciones, Comité de Riesgos.

Actividad que debe implementarse lo más pronto posible, por lo indicado en el DL. 1031.

3. En el Principio 21: Mecanismos de evaluación del Directorio y de la Gerencia.

Actividad que está a cargo de la empresa, debe implementarse lo más pronto posible, por lo indicado en el DL. 1031.

Para que sea eficiente la programación de la Implementación de los principios del CBGC, se recomienda realizar un “Plan Implementación del CBGC” a cargo de un Comité y/o responsable, y se realice informes trimestrales de avance, previa revisión de las acciones implementadas.

**Tabla N° 1 – Normatividad Interna**

NORMA DE CONTROL INTERNO	NORMAS GENERALES	NORMAS INTERNAS	SITUACION ACTUAL / OBSERVACIONES
<b>1.- AMBIENTE DE CONTROL</b>			
1.1 Filosofía de la Dirección	Resolución de Contraloría N° 458-2008 CG Ley N° 27785 CMCIF	Acuerdo Directorio N° 03-025/2009	Cumple el SCI
1.2 Valores Éticos	Código de Ética Función Pública.- Ley 17815 Código de Ética FONAFE	Código de Ética de San Gabán	Desconocimiento de un sector del personal. Mayor difusión al personal de la Empresa.
1.3 Gestión Estratégica	Plan Operativo FONAFE Plan Estratégico FONAFE	Plan Operativo 2011 Plan Estratégico 2009-2013 San Gabán	Desconocimiento de un sector del personal. Mayor difusión al personal de la Empresa.
1.4 Estructura Organizacional		Organigrama de la Empresa. Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	Se encuentran vigentes desde el año 2003 desfasado a la práctica actual. Se recomienda actualizar y difundir.
1.5 Asignación de Autoridad y Responsabilidades		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Organización y Funciones (MOF)</li> <li>- Manual de Descripción de Puestos.</li> <li>- Manual de Perfil de Puestos.</li> <li>- Manual de Normas y Procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encuentran vigentes desde el año 2003 desfasado a la práctica actual..</li> <li>- Se recomienda revisar, actualizar y difundir.</li> </ul>
1.6 Competencia Personal y Profesional		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento Interno de Trabajo.</li> <li>- Convenio Colectivo</li> <li>- Programa Anual de Salud y Seguridad Ocupacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recomienda nombrar una comisión para su revisión y actualización.</li> <li>- Se cumple: Cierre del pliego anual.</li> <li>- Se recomienda actualizar. La última revisión es del 2008.</li> </ul>
1.7 Desarrollo del Potencial Humano		<p>Plan de Capacitación anual.</p> <p>Talleres de Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recomienda hacer un estudio de rediseño del Plan de Capacitación, con el fin de dirigirlo en función a las labores que se desarrolla y al potencial de los trabajadores.</li> <li>- Pendiente de revisión de acuerdo a las necesidades del trabajador para cumplir metas Empresariales.</li> </ul>

**Tabla N° 1 – Normatividad Interna**

<b>NORMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>NORMAS GENERALES</b>	<b>NORMAS INTERNAS</b>	<b>SITUACION ACTUAL / OBSERVACIONES</b>
1.8 Clima de Confianza			Se sugiere programar actividades con especialistas en interrelaciones personales a todo nivel de la empresa.
1.9 Coordinación de Acciones Institucionales			Pendiente por implementar
1.10 Función del Órgano de Control Institucional	Ley de Control Interno.	Normas de Control Interno.	Coordinar con el OCI para que planteen sus mejoras para el Plan.
<b>2.- EVALUACION DE RIESGOS</b>			
2.1 Gestión Planificada de Riesgos		Plan de Contingencias en la CHSG. Plan de Contingencias Recursos Informáticos	Se recomienda difusión en la Empresa. Se recomienda revisar, actualizar y difundir en la Empresa.
2.2 Identificación de los Riesgos		Se cuenta con certificación ISO 14001 (medio ambiente) y OHSAS 18001 (seguridad y salud ocupacional)	Las Gerencias y Jefaturas han identificado los principales riesgos a los cuáles están expuestos. Se recomienda la capacitación a nivel áreas sobre aspectos de riesgos empresariales.
2.3 Análisis y Valoración de los Riesgos			Se recomienda la consultoría de un especialista en análisis, valoración y respuesta a los riesgos empresariales.
2.4 Respuesta al Riesgo			
2.5 Alertas Tempranas			

NORMA DE CONTROL INTERNO	NORMAS GENERALES	NORMAS INTERNAS	SITUACION ACTUAL / OBSERVACIONES
<b>3.- ACTIVIDAD DE CONTROL</b>			
3.1 Procedimiento de Autorización y Aprobación	Ley General de Sociedades. Decreto Legislativo No. 1031 que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estatuto de la Empresa.</li> <li>- Reglamento de Organización y Funciones.</li> <li>-Manual de Organización y Funciones.</li> <li>- Reglamento Interno de Trabajo.</li> </ul>	Se recomienda revisar, actualizar y difundir las Herramientas de Gestión Empresarial.
	Ley de Contrataciones del Estado, su Reglamento y modificaciones.		Falta emitir una Directiva Interna sobre adquisiciones y contrataciones, a fin de mejorar las gestiones a nivel empresa.
	Directiva sobre Comisión de Servicios (MEF).  Directiva de Gestión y Proceso Presupuestario de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE.	Directiva N°001-2006 GG.: Viajes y Comisión de Servicios.	Se recomienda revisar, actualizar y difundir las Directivas específicas.
	Resolución Ministerial 087-2001 (MEF): Reglamento de Colocación de Fondos, y Resolución Ministerial N° 373-2004-EF-10	Directiva de Colocación de Fondos.	
	D.S. N° 003-97 TR D.S. 001-96 TR D.S. 728-TR	Directiva N° 002-2010 GG.- Sobre Políticas y Procedimientos de reclutamiento externo de personal.  Directiva N° 001-2010 GG Políticas y Procedimientos de ascensos y rotación del personal.	Se recomienda difundirse en la Empresa.

NORMA DE CONTROL INTERNO	NORMAS GENERALES	NORMAS INTERNAS	SITUACION ACTUAL / OBSERVACIONES
		<p>Directiva N° 003-2002 Sobre pago de remuneraciones por encargaturas</p> <p>Directiva N° 004-2007 GG Políticas y Procedimientos de encargatura de Funciones y puestos.</p> <p>Directiva N° 001-2007 GG Procedimientos de encargaturas temporales de Puestos.</p>	<p>Se recomienda dejar sin efecto, porque se dio la Directiva N° 004-2007 GG.</p> <p>Se recomienda revisar y actualizar.</p> <p>Se recomienda revisar, actualizar y difundir.</p>
3.2 Controles Claves	<p>Ley 27785 del Control Interno.</p> <p>D.L. 1031-2008-EF y su Reglamento.</p> <p>Directiva de Gestión y Proceso Presupuestario de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE.</p> <p>Código B.G. Corporativo Marco</p>	<p>Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.</p> <p>MOF</p> <p>Código B.G. Corporativo empresarial</p>	<p>Se evalúe incluir procesos administrativos al SGC.</p> <p>Se recomienda nombrar el Comité de Implementación del CBGC y su difusión. Revisar detalle en el acápite 3.4.1</p>
3.3 Controles al acceso sobre Recursos	<p>Norma General de Tesorería (MEF)</p> <p>Normas Generales que rigen el Sistema de Abastecimientos.</p>	<p>Directiva N°002-2007 GG. Directiva de Tesorería.</p> <p>Directiva N° 004-2002 GG Procedimiento para dar de baja a los bienes.</p>	<p>Se recomienda revisión y modificación (*).</p> <p>Es necesario se dé una Directiva sobre el manejo de los bienes de la Empresa y sobre el manejo de almacenes (*).</p>
3.4 Controles sobre decisiones e información	Ley de Contrataciones del Estado, su Reglamento y		



NORMA DE CONTROL INTERNO	NORMAS GENERALES	NORMAS INTERNAS	SITUACION ACTUAL / OBSERVACIONES
	<p>modificaciones.</p> <p>Reglamento de seguridad y salud en el trabajo Actividades Eléctricas D.M. 161-2007 MEM.</p> <p>Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo DS 009-2005 TR .- modificatorias</p>	<p>Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.- Diciembre 2008.</p>	<p>El reglamento data del año 2008, es necesario su revisión y actualización.</p>
<p>3.5 Registro, Verificación y Conciliación</p>	<p>Normas generales de Administración Pública del Perú</p>		<p>Se recomienda implementar una directiva que comprenda las verificaciones y conciliaciones en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Verificación de saldos de cuentas.</li> <li>-Conciliaciones de cuentas bancarias.</li> <li>-Evaluaciones presupuestales internas.</li> <li>-Verificaciones de ingreso y salida de bienes.</li> </ul>
<p>3.6 Revisión de Procesos, Actividades y Objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norma General de Abastecimientos.</li> <li>- SCI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Gestión Integrado</li> </ul>	<p>Se recomienda implementar controles a través de la emisión de Directivas que comprendan los siguientes aspectos :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directiva de Inventarios.</li> <li>- Directiva de uso de vehículos, combustibles, lubricantes y repuestos.</li> </ul>
<p>3.7 Controles de Tecnología de la Información</p>	<p>Resolución Ministerial N° 224-2004-PCM del 23 de julio de 2004, Norma Técnica Peruana “NTP-ISO/IEC 17799:2004 EDI.</p> <p>Norma Técnica Peruana NTP-ISO/IEC 12207:2006 Tecnología de</p>	<p>Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - 2006</p>	<p>Se recomienda actualizar y difundir el Sistema de SGSI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planes de contingencia informática.</li> <li>- Difundir el Plan Operativo informático.</li> </ul>

NORMA DE CONTROL INTERNO	NORMAS GENERALES	NORMAS INTERNAS	SITUACION ACTUAL / OBSERVACIONES
	Información, procesos del ciclo de vida de software.		
3.8 Análisis de Costo Beneficio	SNIP SCI	Cumplimiento uso SNIP - MEF	
3.9 Evaluación de Desempeño e indicadores		Plan Estratégico 2009-2013  Plan Operativo anual	
3.9 Rendición de Cuentas	Normas Generales de Control Interno.  Directivas Generales de Rendición de Cuentas CGR		Se ejecuta anualmente, pero hay desconocimiento de las áreas técnicas.
<b>4.- INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>			
4.1 Obtención y Regulación de la Información	Ley de Transparencia	-Manual de Control y Mantenimiento de estaciones hidroeléctricas. - Manual de Seguridad y salud ocupacional. -Manual de calibración de Equipos.	Se de establecer políticas sobre uso de la información. Normas sobre el uso de Internet regulando el acceso, para evitar el uso indiscriminado. Propiedad de la información (Deben ser planteadas por el Área de Informática).- Uso apropiado de las comunicaciones internas y externas.
4.2 Requisitos y Finalidad de la Información	Sistema Nacional de Inversión Pública.  Ley General de Presupuesto.  Ley de Concesiones Eléctricas	Se cuenta con lo Sgte.: - Lineamientos para Estudios de Pre factibilidad, factibilidad y estudio definitivo de Proyectos. - Procedimientos de calibraciones. - Tablas de caudales - Tablas de generación y sustitución - Manual de operación y mantenimiento d relleno sanitario. - 22 Instructivos para actividades operacionales en la Gerencia de	Se deben revisar los instructivos y actualizarlos.

NORMA DE CONTROL INTERNO	NORMAS GENERALES	NORMAS INTERNAS	SITUACION ACTUAL / OBSERVACIONES
		Producción.- GG-RISST revisión. 03-93 Instructivos para el manejo de actividades conexas en la GP. GG-RISST revisión 03	
4.3 Transparencia y Fluidez de la Información	Ley de Transparencia		Se debe revisar y actualizar en forma permanente la información que se encuentra en el INTRANET
4.4 Conservación de la Información			La Empresa debe mejorar los ambientes donde se almacena la información. Se debe propiciar el almacenamiento de información en archivos electrónicos o magnéticos.
4.5 Comunicación Interna			La Empresa debe establecer políticas de comunicación Interna, para todo el personal. Información de la Situación Financiera, Presupuestal de la Empresa. Información acerca del estado operacional de la Empresa. -Nombramiento de un responsable o responsables de Información y comunicación en la Empresa.
4.6 Comunicación Externa	Ley de Transparencia Ley de Contrataciones del estado. D.L.728	Directiva sobre reclutamiento de personal	-Información sobre la Empresa.  Publicación de Convocatorias de procesos.  Difusión al personal de la empresa.
4.7 Canales de Comunicación			Se debe implementar manuales de comunicación
4.8 Monitoreo Continuo	Normas Generales de SCI		

NORMA DE CONTROL INTERNO	NORMAS GENERALES	NORMAS INTERNAS	SITUACION ACTUAL / OBSERVACIONES
<b>5.- SUPERVISION</b>			
5.1 Actividades de Prevención y Monitoreo	Normas de SCI		
5.2 Seguimiento de Resultados		Recomendaciones de Auditorías Internas y externas	Se debe procurar que cada Auditoría realizada, se logre implementar todas las recomendaciones efectuadas.
5.3 Compromiso de Mejoramiento			Mayor sensibilización al personal, a través de talleres y conversatorios.
5.4 Evaluación Independiente		Código de Buen Gobierno Corporativo (32 principios)	<p>Es necesario que se den mecanismos de aplicación,, se debe revisar:</p> <p>a) Principio 10.- Sistema Efectivo de Análisis de Riesgo.- indica que el Directorio ha establecido políticas de administración de riesgos a los que está expuesta su gestión operativa y financiera .Así mismo ha desarrollado un sistema integral con mecanismos operativos claramente identificados para la administración, mitigación y/o eliminación de riesgos y la evaluación periódica de su efectividad .....” no existe esta política, <b>se tiene que implementar.</b></p> <p>b) Principio 17.- Conformación de Comités:  Comité de Auditoría  Comité de Estrategia Empresarial.  Comité de Remuneraciones  Comité de Riesgos.  No existen estos comités, <b>es necesario regularizar su conformación.</b></p>

NORMA DE CONTROL INTERNO	NORMAS GENERALES	NORMAS INTERNAS	SITUACION ACTUAL / OBSERVACIONES
			<p>c) Principio 21.- Mecanismo de Evaluación del Directorio o de las Gerencias.  Adhesión total al principio del Código Marco.  No se cumple en la empresa, tendría que sensibilizar al Directorio para que conozcan los mecanismos de evaluación a los Gerentes.</p>

### 3.4 Valoración de los Componentes del SCI

Se ha realizado un análisis de la valoración de los cinco componentes del SCI, a nivel de Estructura Organizacional, a nivel de Gerencias, a nivel de Aéreas. Para realizar el análisis se utilizó el Cuadro de Asignación de personal (CAP), proporcionado por el área de Recursos Humanos.

El CAP en la Empresa se encuentra dividido por un **Gran Grupo**, que viene a ser las gerencias, un **Grupo** que viene a ser las áreas. En el Caso del Jefe General de Centrales se ha considerado en el grupo de Gerencia de Producción por las acciones que realiza.

El primer y segundo componente: Ambiente de Control y Evaluación de Riesgos, representan un Nivel de Implementación dentro del Subsistema de Control Estratégico. El tercer y cuarto componente: Actividades de Control y Sistemas de Información y Comunicación, representan un Nivel de Implementación dentro del Subsistema de Control Interno Operativo. El quinto componente: Supervisión, representan un Nivel de Implementación dentro del Subsistema de Control de Evaluación.

La valoración de los cinco componentes del SCI, por todo el personal muestra un resultado del 50% de efectividad.

**Tabla N° 2 - Valoración de Componentes del SCI – Todo el Personal**

N°	Componente	Calificación de la Efectividad			Calificación de Componente				
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	Ambiente de Control	Deficiente	0	50	49		Deficiente 0   378		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
2	Evaluación de Riesgos	Deficiente	0	50	44		Aceptable 379   566		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
3	Actividades de Control	Deficiente	0	50	52		377	Deficiente	50
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
4	Sistemas de Información y Comunicación	Deficiente	0	50	50		Eficiente 567   755		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
5	Supervisión	Deficiente	0	50	53				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					

A continuación se muestra un cuadro comparativo de las encuestas realizadas sobre las respuestas afirmativas, valorización de componentes y comparativo de valoración de componentes con la valoración realizada por Noles Monteblanco el año 2009.

**Tabla N° 3 - Comparativo de Valoración de Componentes del SCI**

N°	Componente	A		B		C		D= B - A		E= B - C	
		Respuestas SI,NO,NA	% Efectividad	Valorización SG	% Efectividad	Valorización Noles	% Efectividad	Diferencia Afirmación y Valorización de Efectividad	Diferencia Valorización de Efectividad		
1	FC - 01 Filosofía de la Dirección	77	✓	51	✓	53	✓	-26	✗	-2	✗
2	FC - 02 Integridad y Valores Eticos	67	✓	51	✓	51	✓	-15	✗	0	✓
3	FC - 03 Gestión Estratégica	75	✓	57	✓	59	✓	-19	✗	-3	✗
4	FC - 04 Estructura organizacional	58	✓	53	✓	48	✓	-5	✗	6	✓
5	FC - 05 Asignación de Autoridad y Responsabilidades	60	✓	47	✗	55	✓	-13	✗	-8	✗
6	FC - 06 Competencia profesional	67	✓	53	✓	54	✓	-14	✗	-1	✗
7	FC - 07 Desarrollo del Potencial Humano	43	✗	46	✗	45	✓	3	✓	1	✓
8	FC - 08 Clima de Confianza	50	✗	50	✗	50	✓	0	✗	0	✓
9	FC - 09 Coordinación de Acciones Institucionales	25	✗	40	✗	48	✓	15	✓	-8	✗
10	FC - 10 Función del órgano de Control Institucional	49	✗	40	✗	42	✓	-9	✗	-2	✗
11	FC - 11 Gestión Planificada de Riesgos	40	✗	40	✗	42	✓	0	✓	-2	✗
12	FC - 12 Identificación de Riesgos	59	✓	50	✗	49	✓	-9	✗	1	✓
13	FC - 13 Análisis y Valoración de los Riesgos	28	✗	40	✗	46	✓	12	✓	-6	✗
14	FC - 14 Respuesta al Riesgo	35	✗	40	✗	46	✓	5	✓	-6	✗
15	FC - 15 Alertas Tempranas	26	✗	40	✗	40	✓	14	✓	0	✗
16	FC - 16 Procedimiento de Autorización y Aprobación	78	✓	60	✓	61	✓	-18	✗	-1	✗
17	FC - 17 Controles Claves	58	✓	50	✗	55	✓	-8	✗	-5	✗
18	FC - 18 Segregación de Funciones	19	✗	40	✗	31	✓	21	✓	9	✓
19	FC - 19 Controles al Acceso sobre Recursos	63	✓	48	✗	53	✓	-15	✗	-5	✗
20	FC - 20 Controles sobre Decisiones e Información	64	✓	50	✗	57	✓	-14	✗	-7	✗
21	FC - 21 Registro, Verificaciones y Conciliación	74	✓	60	✓	55	✓	-14	✗	5	✓
22	FC - 22 Revisión de Procesos, Actividades y Objetivos	75	✓	60	✓	58	✓	-15	✗	2	✓
23	FC - 23 Controles de Tecnologías de Información	65	✓	52	✓	57	✓	-13	✗	-5	✗
24	FC - 24 Análisis Costo Beneficio	40	✗	40	✗	47	✓	0	✓	-7	✗
25	FC - 25 Evaluación de Desempeño e Indicadores	84	✓	50	✗	60	✓	-34	✗	-10	✗
26	FC - 26 Rendición de Cuentas y de Gestión	62	✓	53	✓	64	✓	-9	✗	-11	✗
27	FC - 27 Obtención y Regulación de la Información	55	✓	52	✓	55	✓	-3	✗	-3	✗
28	FC - 28 Requisitos y Finalidad de la Información	55	✓	53	✓	55	✓	-2	✗	-2	✗
29	FC - 29 Transparencia y Fluidez de la Información	58	✓	60	✓	55	✓	2	✓	5	✓
30	FC - 30 Conservación de la Información	58	✓	47	✗	52	✓	-11	✗	-5	✗
31	FC - 31 Revisión y Flexibilidad de los Sistemas de Información	41	✗	40	✗	43	✓	-1	✗	-3	✗
32	FC - 32 Comunicación Interna	69	✓	50	✗	49	✓	-19	✗	1	✓
33	FC - 33 Comunicación Externa	90	✓	53	✓	59	✓	-36	✗	-6	✗
34	FC - 34 Canales de Comunicación	66	✓	50	✗	54	✓	-16	✗	-4	✗
35	FC - 35 Monitoreo Continuo	88	✓	60	✓	59	✓	-28	✗	1	✓
36	FC - 36 Seguimiento Puntual	68	✓	60	✓	58	✓	-8	✗	2	✓
37	FC - 37 Adopción de Acciones Correctivas	63	✓	60	✓	51	✓	-3	✗	9	✓
38	FC - 38 Autoevaluación	81	✓	50	✗	48	✓	-31	✗	2	✓
39	FC - 39 Evaluación Independiente	63	✓	50	✗	51	✓	-13	✗	-1	✗
40	FC - 40 Compromisos de Mejoramiento	49	✗	47	✗	51	✓	-2	✗	-4	✗
	<b>Promedio Efectividad Total</b>	<b>60</b>	<b>✓</b>	<b>50</b>	<b>✗</b>	<b>51</b>	<b>✓</b>	<b>-10</b>	<b>✗</b>	<b>-1</b>	<b>✗</b>

La efectividad del SCI al la fecha refleja un resultado de 50%, considerando con el 100% del personal encuestado a diferencia de los resultados de Noles (2009) que fue realizado con una pequeña muestra.

La priorización de implementación de los Factores de Control, debido al nivel de efectividad de la valorización, se debe realizar de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla N° 4 - Priorización de Implementación de Factores de Control del SCI**

N°	Componente	Valorización SG	
		% Efectividad	
1	FC - 09 Coordinación de Acciones Institucionales	40	X
2	FC - 10 Función del órgano de Control Institucional	40	X
3	FC - 11 Gestión Planificada de Riesgos	40	X
4	FC - 13 Análisis y Valoración de los Riesgos	40	X
5	FC - 14 Respuesta al Riesgo	40	X
6	FC - 15 Alertas Tempranas	40	X
7	FC - 18 Segregación de Funciones	40	X
8	FC - 24 Análisis Costo Beneficio	40	X
9	FC - 31 Revisión y Flexibilidad de los Sistemas de Información	40	X
10	FC - 07 Desarrollo del Potencial Humano	46	X
11	FC - 05 Asignación de Autoridad y Responsabilidades	47	X
12	FC - 30 Conservación de la Información	47	X
13	FC - 40 Compromisos de Mejoramiento	47	X
14	FC - 19 Controles al Acceso sobre Recursos	48	X
15	FC - 08 Clima de Confianza	50	X
16	FC - 12 Identificación de Riesgos	50	X
17	FC - 17 Controles Claves	50	X
18	FC - 20 Controles sobre Decisiones e Información	50	X
19	FC - 25 Evaluación de Desempeño e Indicadores	50	X
20	FC - 32 Comunicación Interna	50	X
21	FC - 34 Canales de Comunicación	50	X
22	FC - 38 Autoevaluación	50	X
23	FC - 39 Evaluación Independiente	50	X
24	FC - 01 Filosofía de la Dirección	51	✓
25	FC - 02 Integridad y Valores Eticos	51	✓
26	FC - 23 Controles de Tecnologías de Información	52	✓
27	FC - 27 Obtención y Regulación de la Información	52	✓
28	FC - 04 Estructura organizacional	53	✓
29	FC - 06 Competencia profesional	53	✓
30	FC - 26 Rendición de Cuentas y de Gestión	53	✓
31	FC - 28 Requisitos y Finalidad de la Información	53	✓
32	FC - 33 Comunicación Externa	53	✓
33	FC - 03 Gestión Estratégica	57	✓
34	FC - 16 Procedimiento de Autorización y Aprobación	60	✓
35	FC - 21 Registro, Verificaciones y Conciliación	60	✓
36	FC - 22 Revisión de Procesos, Actividades y Objetivos	60	✓
37	FC - 29 Transparencia y Fluidez de la Información	60	✓
38	FC - 35 Monitoreo Continuo	60	✓
39	FC - 36 Seguimiento Puntual	60	✓
40	FC - 37 Adopción de Acciones Correctivas	60	✓
Promedio Efectividad Total		50	X



### 3.6.1. Valoración de Componentes a Nivel de Estructura Organizacional

Para realizar el análisis a nivel de estructura organizacional se agrupó de acuerdo a: Gerentes y Sub Gerentes, Funcionarios, Profesionales, y Técnicos.

La valorización del SCI a nivel de Gerentes y Subgerentes, Funcionarios es Aceptable, mientras que la valorización de los Profesionales y Técnicos refleja un nivel de efectividad Deficiente.

La valoración de la Implementación del SCI para los Gerentes y Subgerentes de 64% de efectividad, seguido de los Funcionarios con una valoración de 53% de efectividad, a nivel de técnicos representa una valoración de 48% de efectividad, a nivel de profesionales representa una valoración de 46% de efectividad.

**Tabla N° 5 - Valoración de Componentes del SCI – Gerentes y Subgerentes**

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente			
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	Ambiente de Control	Deficiente	0	50	66	✓	Deficiente 0   378		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
2	Evaluación de Riesgos	Deficiente	0	50	53	✓	Aceptable 379   566		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
3	Actividades de Control	Deficiente	0	50	67	✓	486	Aceptable	✓ 64
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
4	Sistemas de Información y Comunicación	Deficiente	0	50	65	✓	Eficiente 567   755		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
5	Supervisión	Deficiente	0	50	64	✓			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					

El Detalle de los Factores de Control a ser implementados a nivel de Gerentes y Subgerentes, se muestra en el Anexo N° 6.4

**Tabla N° 6 - Valoración de Componentes del SCI – Funcionarios**

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente			
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	Ambiente de Control	Deficiente	0	50	50	Deficiente 0   378	399	Acceptable	53
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
2	Evaluación de Riesgos	Deficiente	0	50	43.75	Acceptable 379   566	399	Acceptable	53
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
3	Actividades de Control	Deficiente	0	50	56.09	Eficiente 567   755	399	Acceptable	53
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
4	Sistemas de Información y Comunicación	Deficiente	0	50	55.38	Eficiente 567   755	399	Acceptable	53
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
5	Supervisión	Deficiente	0	50	57.14	Eficiente 567   755	399	Acceptable	53
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					

El Detalle de los Factores de Control a ser implementados a nivel de funcionarios, se muestra en el Anexo N° 6.5

**Tabla N° 7 - Valoración de Componentes del SCI – Profesionales**

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente			
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	Ambiente de Control	Deficiente	0	50	44	Deficiente 0   378	344	Deficiente	46
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
2	Evaluación de Riesgos	Deficiente	0	50	43	Acceptable 379   566	344	Deficiente	46
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
3	Actividades de Control	Deficiente	0	50	47	Eficiente 567   755	344	Deficiente	46
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
4	Sistemas de Información y Comunicación	Deficiente	0	50	45	Eficiente 567   755	344	Deficiente	46
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
5	Supervisión	Deficiente	0	50	50	Eficiente 567   755	344	Deficiente	46
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					

El Detalle de los Factores de Control a ser implementados a nivel de profesionales, se muestra en el Anexo N° 6.6

**Tabla N° 8 - Valoración de Componentes del SCI – Técnicos**

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente			
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	Ambiente de Control	Deficiente	0	50	48	Deficiente 0   378	362	Deficiente	✘ 48
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
2	Evaluación de Riesgos	Deficiente	0	50	44	Aceptable 379   566			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
3	Actividades de Control	Deficiente	0	50	49	Eficiente 567   755			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
4	Sistemas de Información y Comunicación	Deficiente	0	50	48				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
5	Supervisión	Deficiente	0	50	50				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					

El Detalle de los Factores de Control a ser implementados a nivel de técnicos, se muestra en el Anexo N° 6.7

### 3.6.2. Valoración de Componentes a Nivel de Gerencias

Esta clasificación comprende el gran grupo, de acuerdo al CAP de la Empresa.

La valoración de la Implementación del SCI para la Gerencia de Auditoría Interna es de 70% de efectividad, seguido de la Gerencia de Administración y Finanzas 55% de efectividad, a nivel de la Gerencia Comercial representa una valoración de 53% de efectividad, a nivel de la Gerencia General representa una valoración de 49% de efectividad, a nivel de la Gerencia de Producción representa una valoración de 48% de efectividad, a nivel de la Gerencia de Planeamiento representa una valoración de 44% de efectividad.

**Tabla N° 9 - Valoración de Componentes del SCI – Gerencia General**

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente			
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	Ambiente de Control	Deficiente	0	50	51	Deficiente 0   378	370	Deficiente	✘ 49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
2	Evaluación de Riesgos	Deficiente	0	50	46	Aceptable 379   566			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
3	Actividades de Control	Deficiente	0	50	48	Eficiente 567   755			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
4	Sistemas de Información y Comunicación	Deficiente	0	50	51				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
5	Supervisión	Deficiente	0	50	44				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					

El Detalle de los Factores de Control a ser implementados por la Gerencia General, se muestra en el Anexo N° 6.8

**Tabla N° 10 - Valoración de Componentes del SCI – Gerencia Auditoría Interna**

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente				
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad	
1	Ambiente de Control	Deficiente	0	50	66	✓	Deficiente 0   378			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
2	Evaluación de Riesgos	Deficiente	0	50	53	✓	Aceptable 379   566			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
3	Actividades de Control	Deficiente	0	50	75	✓	Eficiente 567   755	528	Aceptable	✓ 70
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
4	Sistemas de Información y Comunicación	Deficiente	0	50	77	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
5	Supervisión	Deficiente	0	50	74	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						

El Detalle de los Factores de Control a ser implementados por la Gerencia de Auditoría Interna, se muestran en el Anexo N° 6.9

**Tabla N° 11 - Valoración de Componentes del SCI – Gerencia Comercial**

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente				
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad	
1	Ambiente de Control	Deficiente	0	50	52	✓	Deficiente 0   378			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
2	Evaluación de Riesgos	Deficiente	0	50	46	✗	Aceptable 379   566			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
3	Actividades de Control	Deficiente	0	50	52	✓	Eficiente 567   755	398	Aceptable	✓ 53
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
4	Sistemas de Información y Comunicación	Deficiente	0	50	58	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
5	Supervisión	Deficiente	0	50	53	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						

El Detalle de los Factores de Control a ser implementados por la Gerencia Comercial, se muestra en el Anexo N° 6.10

**Tabla N° 12 - Valoración de Componentes del SCI – Gerencia de Planeamiento**

N°	Componente	Calificación de la Efectividad			Calificación de Componente				
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	Ambiente de Control	Deficiente	0	50	40	Deficiente 0   378	329	Deficiente	⊗ 44
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
2	Evaluación de Riesgos	Deficiente	0	50	30	Aceptable 379   566			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
3	Actividades de Control	Deficiente	0	50	51	Eficiente 567   755			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
4	Sistemas de Información y Comunicación	Deficiente	0	50	43	Eficiente 567   755			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
5	Supervisión	Deficiente	0	50	47	Eficiente 567   755			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					

El Detalle de los Factores de Control a ser implementados por la Gerencia de Planeamiento, Gestión Empresarial e Imagen Institucional, se muestran en el Anexo N° 6.11

**Tabla N° 13 - Valoración de Componentes del SCI – Gerencia de Producción**

N°	Componente	Calificación de la Efectividad			Calificación de Componente				
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	Ambiente de Control	Deficiente	0	50	48	Deficiente 0   378	362	Deficiente	⊗ 48
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
2	Evaluación de Riesgos	Deficiente	0	50	49	Aceptable 379   566			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
3	Actividades de Control	Deficiente	0	50	49	Eficiente 567   755			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
4	Sistemas de Información y Comunicación	Deficiente	0	50	45	Eficiente 567   755			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
5	Supervisión	Deficiente	0	50	50	Eficiente 567   755			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					

El Detalle de los Factores de Control a ser implementados por la Gerencia de Producción, se muestra en el Anexo N° 6.12

**Tabla N° 14 - Valoración de Componentes del SCI – Gerencia de Administración y Finanzas**

N°	Componente	Calificación de la Efectividad			Calificación de Componente				
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	Ambiente de Control	Deficiente	0	50	53	✓	Deficiente 0   378		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
2	Evaluación de Riesgos	Deficiente	0	50	36	✗	Aceptable 379   566		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
3	Actividades de Control	Deficiente	0	50	58	✓	415	Aceptable	✓ 55
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
4	Sistemas de Información y Comunicación	Deficiente	0	50	58	✓	Eficiente 567   755		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
5	Supervisión	Deficiente	0	50	66	✓			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					

El Detalle de los Factores de Control a ser implementados por la Gerencia de Administración y Finanzas, se muestra en el Anexo N° 6.13

### 3.6.3. Valoración de Componentes a Nivel de Áreas

Esta clasificación comprende los grupos, de acuerdo al CAP. Se muestra el nivel de efectividad, cuyo detalle ayudará a mejorar estos aspectos del SCI a nivel de áreas.

**Tabla N° 15 - Valoración de Componentes del SCI por Áreas.**

GRUPO SEGÚN CAP	Ambiente de Control	Evaluación de Riesgos	Actividades de Control	Sistemas de Información y Comunicación	Supervisión
GG	58	54	57	59	56
GAI	66	53	75	77	74
GG – ALSD	49	50	55	61	46
GG - OF. ENLACE	29	14	5	9	4
GPL	63	30	62	53	54
GPL - INF.	40	31	58	45	56
GPL – PC	33	29	38	37	34
GPL – PE	38	25	57	41	50
GAF	58	43	64	65	66
GAF – LYS	42	51	70	70	71
GAF – RRHH	50	23	47	52	69
GAF - CONT.	50	28	47	50	69
GAF - TES.	54	50	59	58	59
GAF – FYP	55	39	50	51	56
GP	56	56	54	52	41
GP – SI	54	50	53	45	54
GP - OPER.	46	53	50	43	54
GP - MANT.	43	46	45	45	47
GP – CTL	45	44	43	39	46
GP - ADM Y SS	51	54	53	52	56
GC	57	40	48	55	51
GC – DE	46	51	60	69	61
GC – MT	51	54	53	55	53
GC - C.	49	45	45	54	47
PROMEDIO	49	42	52	52	53

Como se puede apreciar en las diferentes valoraciones del SCI del personal, es prioritario la implementación del SCI en su integridad, priorizándose los componentes y factores de control que tienen menor porcentaje de efectividad.

### **3.5 Fortalezas, Debilidades, Causas y Aspectos a Implementar**

Se ha realizado reuniones con personal de cada área de la empresa para que nos indiquen cuáles son las Fortalezas (F), Debilidades (D) y Aspectos a implementar, que se identificaron.

En los siguientes cuadros se detallan las Fortalezas, Debilidades y las acciones a implementar:



**Tabla N° 16 – Fortalezas, Debilidades y Aspectos a Implementar**

<b>IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>			
<b>SUBSISTEMA DE CONTROL INTERNO.- ESTRATEGICO</b>			
<b>1.- COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>
FC-01 Filosofía y estilo de Dirección	La Empresa cuenta con un Organigrama, con Manual de Organización y Funciones, con Reglamento de Organización y Funciones, Reglamento Interno de Trabajo Plan Estratégico 2009/2013. La Dirección comprende la responsabilidad del SCI	Estos documentos de Gestión son del año 2001 deben ser actualizados. No existe una comunicación adecuada entre los miembros de la Dirección con los trabajadores de la Empresa.	Revisar el Organigrama de la Empresa, que esté en concordancia con el ROF, el MOF y el Manual de descripción Puestos y que estén aprobados por el Directorio. Se debe solicitar el apoyo de un especialista externo en RRHH para mejorar este componente de la Empresa.
FC-02 Valores Eticos	Código de Etica, acorde con la Ley 27815 Ley del Código de Etica. Código de Etica de FONAFE	Falta de difusión entre los trabajadores de la Empresa.	Difusión del Código de Etica, a todo el personal de la Empresa, mediante talleres en la sede Puno y e la Villa de Residentes.
FC-03 Gestión Estratégica	La Empresa cuenta con: Plan Estratégico Institucional 2009/2013 Plan Operativo 2011 Directiva de Programación, formulación y aprobación Presupuestal, de las Empresas bajo el ambito FONAFE.	No se tienen objetivos claros a nivel de Empresa a corto, mediano y largo plazo. Falta de conocimiento del personal.	Revisar que el Plan Estratégico esté elaborado de acuerdo a las metas y objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo. Revisar el Plan Operativo. Falta difusión al personal.
FC-04 Estructura Organizacional	Organigrama. Reglamento de Organización y Funciones ROF Manual de Organización y Funciones MOF Manual de Descripción de Puestos Perfiles de Puestos	Estos documentos fueron aprobados en el año 2002. No se ajustan a la realidad de la Empresa. Falta de conocimiento de muchos integrantes de la Empresa.	Se deben revisar y actualizar los documentos de gestión desde el Organigrama, MOF, ROF, PAP, CAP. Talleres de capacitación a todo el personal para la difusión de los documentos de gestión.
FC-05 Asignación de Autoridad y Responsabilidades	Manual de Organización y Funciones MOF, ROF Plan Estratégico 2009/2013 Reglamento Interno de trabajo	Documentos aprobados el año 2002 Falta de difusión entre el personal Documentos obsoletos	Revisar que ROF, MOF, ORGANIGRAMA y Manual de descripción de puestos se relacionen entre sí revisar la categoría de GAI Revisar que todos los documentos mencionados, cuenten con la aprobación de Directorio.
FC-06 Competencia Personal y Profesional	De acuerdo al Manual de descripción de Puestos Reglamento Interno de Seguridad y salud en el trabajo.- versión 03 año 2008 Reglamento de Seguridad y salud en el trabajo de las actividades eléctricas D.M. 161-2007 MEN Convenios colectivos anuales Evaluación por encargaturas de Puestos	Falta de difusión al personal de la Empresa. No se lleva a cabo evaluaciones periódicas al personal de la Empresa.	Se debe revisar el Manual de Descripción de Puestos y actualizarlo Se debe realizar evaluaciones al personal en forma semestral Actualizar el Reglamento de Seguridad y salud en el Trabajo.

SUBSISTEMA DE CONTROL INTERNO.- ESTRATEGICO			
1.- COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ACCIONES A REALIZAR
FC-07 Desarrollo del Potencial Humano	Plan de Capacitación Anual Evaluación de clima laboral	Este Plan de capacitación no comprende a todo el personal. La evaluación de clima laboral, debe ser realizada por expertos en RRHH. Componente muy deficiente	Es necesario que la Empresa cuente con el apoyo de especialistas en recursos humanos en forma externa, para que analice el clima laboral. Y se den los lineamientos para la mejora. Se cuenta con el Plan de Capacitación anual, este debe ajustarse a las necesidades de la Empresa y la capac. Debe ser a todos los T
FC-08 Clima de Confianza	De las encuestas, entrevistas y testimonios del personal se ha evidenciado una deficiencia notoria en este componente.	No existe un clima de confianza entre las Gerencias y su personal. Faltan vínculos entre las sedes Puno y Villa.	Mayor acercamiento entre los Directivos y trabajadores Fortalecer el clima de confianza entre los trabajadores las Gerencias deben propiciar reuniones de trabajo en forma conjunta entre el personal de la villa y la sede Puno.
FC-09 Coordinación de Acciones Institucionales	San Gaban mantiene buenas relaciones con las Instituciones con las cuales tiene vínculos ya sea por motivos laborales, económicos o sociales	Reforzar un poco más los programas de Responsabilidad Social Poca o ninguna participación en actividades sociales del Departamento	identificación por parte de las Gerencias y Jefaturas de mecanismos necesarios para que la ejecución de procesos se desarrollen en forma coordinada para el logro de objetivos y control de los mismos.
FC-10 Función del Organismo Institucional		Poca coordinación de los Directivos , Gerentes , Jefes de	Debe ser de acuerdo a Ley de Control Interno Revisar la forma en que se encuentra implementada la Oficina de Control Interno. La que debe estar de acuerdo a la disposición de la CGR .-Guía 458-2008 CG. y propiciar a que OCI.- constituya un apoyo en el sistema de control interno a nivel institucional.

2.- COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS			ACCIONES A REALIZAR
FC-11 Gestión Planificada de Riesgos		La Empresa no cuenta con Políticas y lineamientos para la prevención de riesgos . Constituyendo este componente uno de los más deficientes en la Empresa .	Se debe identificar los riesgos :financieros, económicos y admin. como medida de prevención en la Sede Administrativa. Así mismo se debe implementar políticas de prevención en la planta de generación, mediante directivas y su permanente difusión entre los trabajadores.
FC-12 Identificación de los Riesgos	Solo se encuentra implementado parcialmente en la Gerencia de Producción , se ha identificado los peligros y evaluación de riesgos . En recepción y despacho de combustibles Mantenimiento de Generadores Mantenimiento de tableros electrónicos Mantenimiento del Sistema GTU Mantenimiento de compuertas Mantenimiento mecánico Mantenimiento de LLTT y otros	No se han identificado los riesgos Administrativos Financ	falta la firma de los Funcionarios que elaboraron los docs. La Gerencia de Producción cuenta con documentos para la identificación de riesgos en el tema de identificación de peligros en el proceso productivo, se debe revisar si son suficientes, actualizarlos y remitir a la GG., para que sean revisados, y aprobados. Las Gerencias de Administración, Comercial y Planeamiento deben diseñar documentos para identificar los riesgos administrativos, económicos y financieros, así como los riesgos contractuales, para poder prevenir cualquier contingencia.

2.- COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS		ACCIONES A REALIZAR	
FC-13 Analisis y Valoración de Riesgos	Solo se encuentra implementado parcialmente en la Gerencia de Producción , se ha identificado los peligros y evaluación de riesgos . En recepción y despacho de combustibles Mantenimiento de Generadores Mantenimiento de tableros electrónicos Mantenimiento del Sistema GTU Mantenimiento de compuertas Manatenimiento mecánico Mantenimiento de LLTT y otros	No se cuenta con una valoración de riegos (Impacto, Prob	Todas las Gerencias : Revisar si se cuenta con analisis y valoración de riegos para aspectos medioambientales, si contara con ellos debe actualizarse y presentarse a la GG., para su aprobación
FC-14 Respuesta al Riesgo		No se cuenta con políticas ante los riesgos	Como no se tiene evidencia de la identificación, primero tiene que desarrollarse el punto anterior, para implementar la respuesta al riesgo.
FC-15 Alertas Tempranas		No se cuenta con políticas de respuesta apropiadas ante la presencia de un riesgo.	En este punto, se relación los 2 puntos anteriores, por lo previamente, se deben desarrollar los anteriores.

SUBSISTEMA DE CONTROL INTERNO OPERATIVO			
3.-COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL			ACCIONES A REALIZAR
FC-16 Procedimientbos de autorizaciòn y aprobaciòn	La Empresa cuenta con un MOF, ROF, RITReglamento d	Estos documentos con los que cuenta la Empresa estàn pendientes de actualizaciòn.	Se debe actualizar y ademàs deben contar con aprobaciòn de Directorio , los siguientes documentos : ROF, MOF ,RIT,Reglamento interno de seguridad y Salud en el trab. Directiva para el Sistema de personal.- Ingreso y promociòn Manual de Descripciòn de puestos Directiva para rendiciòn de Viáticos Directiva de Tesorerìa Flujogramas de formulaciòn de actividades.
FC-17 Controles Claves	Solo se cuenta con controles de asceso a la Red de dat	No existe una política de controles claves a las diferemtes operaciones de la Empresa .	Se debe implentar controles en las Operaciones Financieras relacionados con riesgos .
FC-18 Segregaciòn de Funciones		Segùn los resultados del Diagnòstico este componente tiene el màs bajo porcentaje de aprobaciòn , por lo que es una percepciòn general entre el personal de la Empresa , que no hay un control sobre las actividades expuestas a riesgos o error, no se efectúa una rotaciòn periòdica del personal que desempeña puestos suceptiblesa riesgos o fraude	Se debe rotar en forma periòdica al personal que tiene a su cargo actividades expuestas a riesgos i/o fraude

SUBSISTEMA DE CONTROL INTERNO OPERATIVO			
3.-COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL			ACCIONES A REALIZAR
FC-19 Controles al acceso sobre recursos	Se cuenta con normas generales Directivas Internas	Falta de actualización.	Se deben revisar, actualizar y elaborar directivas , las mismas que deben contar con los niveles de aprobación. Manual de Usuario para el Area Comercial,- debe ser revisado, actualizado por la Gerencia Comercial. Ley de contrataciones del Estado Directiva para rendición de viáticos Directiva para realización y gastos de eventos Directiva de ejecución Financiera Directiva de Sistema Telefónico Directiva de encargatura de puestos temporales .- 004-2007 Elaborar Directiva de Altas y Bajas de activos fijos Directiva para Inventarios. Directiva de fondos de caja chica.
FC-20 Controles sobre decisiones e información	La Empresa cuenta con documentos normativos generales. Directivas Internas	Falta actualización	Se debe revisar la siguiente documentación PAAC Reglamento Internos de Seguridad y Salud en el trabajo Directiva para aplicación en sistema de información gerencial en la adquisición de bienes y servicios, acordes co la ley de contrataciones Directiva sobre puntualidad RIT
FC-21 Registro, Verificación y Conciliación	No se evidencia un control en este componente	Falta de Directivas de conciliaciones y verificaciones	Se debe elaborar una directiva, para conciliación de ctas. Bancarias.
FC-22 Revisión de procesos actividades y objetivos	La Empresa cuenta con Manuales de Gestión de calidad. Ley de Contrataciones y su reglamento	No se cuenta con manuales de procedimientos, para los	Se deben establecer manuales de procedimientos para las diversas actividades de la Empresa, para poder corregir en forma oportuna cualquier deficiencia o desviación.
FC-23 Controles de Tecnología de la Información	La Empresa cuenta con un sistema de Seguridad de Información SGSI-PG-001 Aplica el uso de la norma tecnica NTP-ISO/IEC 17799:	Se debe revisar el código de buenas prácticas para la ge	Estos documentos se deben adecuar al enfoque del SCI Cuenta con el SGSI PG-001 falta aprobación del Directorio debe evaluarse los recursos tecnológicos ,
FC- 24 Análisis de Costo Beneficio		No se ha implementado a nivel de la Empresa mecanismos que permitan analizar el costo/beneficio como resultado previo a la aprobación de cualquier decisión.	Se debe implementar los mecanismos que permitan asegurar el costo /beneficio de las desiciones que se adopten , con el objetivo de determinar su viabilidad y conveniencia.
FC. 25 Rendición de Cuentas de Gestión La empresa cuenta con Directiva para rendición de viáticos Por norma general, los Directores, Getrentes y Funcionarios deben presentar su DJ. Anual	La Empresa cuenta con Lineamientos para rendiciones de cuentas (Presentación de EEFF, Informes de Gestión). Así mismo se cuenta con una Directiva para Viáticos. por Ley, los Directores, Gerentes y Fun.presentaan DJ	La Directiva para viáticos, debe ser revisada. Falta difusión sobre rendición de cuentas al personal de la Empresa.	Revisar las Directiva EGESG 001-2006 GG , actualizar y aprobar Difundir ante el personal las responsabilidades de las rendiciones oportunas de cuentas a nivel de Empresa . Difundir la Ley 27482.- que regula la publicación de las DJ. Ingresos,Bienes y Rentas de los Funcionarios Públicos.
FC- 26 Evaluación de Desempeño e indicadores	La Empresa cuenta con el Plan Operativo 2011 y Plan Estratégico 2009/2013 , cumplido con la evaluación del Plan Operativo al Segundo Semestre a través de sus indicadores	Los indicadores deben estar respaldados por las actividades	Revisar si los indicadores son los correctos, para la evaluación del Plan Operativo y el Plan estratégico.- debe quedar constancia de su revisión.

4.- COMPONENTE SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNIC.			ACCIONES A REALIZAR
FC-27 Obtención y Regulación de la Información	La Empresa cuenta con un informe del administrador del contrato EGESG N° 020-2004 con J.Evans y Asoc. "Desarrollo e implementación de un Sistema de Información Integral de Gestión SIIG elaborado en Diciembre 2005. Relacionado con el factor de obtención y regulación de la Información.	Este Informe no tiene aprobación del Directorio y no se evidencia su aplicación en la regulación de la Información.	Se debe aprobar por el Directorio el Informe del administrador del contrato EGESG N 020-2004 SIIG de J. EVANS , relacionado con el factor de obtención y regulación de la información. Se debe nombrar a un Funcionario .- para que elabore las políticas de administración de la Información El equipo evaluador, debe realizar un seguimiento de los recursos tecnológicos , con el objetivo de mejorar la calidad de la información.
FC- 28 Requisitos y Finalidad de la Información	La Empresa cuenta con documentos de Información: *Política de clasificación de la InformaciónSGSI-PE 001 *Política de puestos de trabajo , despejado y bloqueo de pantalla SGSI-PE-002 *Política de control de acceso SGSI - PE- 003 *Política de Uso de los servicios de la Red SGSI -PE 004 * Política de uso de mensajería instantánea SGSI -PE 005 * Política de uso de correo electrónico institucional SGSI-PE- 006 *Política contra riesgos a la ofimática SGSI-PE-009 *Política de Antivirus -SGSI- PE- 008	No se evidencia aprobación de estas políticas por parte del Directorio de la Empresa. Falta Poner en practica estas políticas	Todos los documentos de información sobre SGSI-PE001, sobre las políticas elaboradas para el área de sistemas, deben ser aprobadas por el Directorio de la Empresa.- Deben estar a cargo de un funcionario responsable de su actualización. Deben poner en práctica todas éstas políticas . Se debe realizar talleres de difusión al personal de la Empresa.
FC-29 Transparencia y Fluidez de la Información	La Empresa cuenta con información adecuada por transparencia.		La empresa cuenta con los sgts. Documentos : ley de Transparencia Manual de Procesos Mapa de cumplimiento y transparencia puestos en la página Web
FC- 30 Conservación de la Información	San Gabán cuenta con políticas de respaldo de la información .- Backup , en el área de informática , los que tienen a cargo guardar las copias de respaldo de la información de la Empresa . Tanto en la sede administrativa como en la Villa de residentes	Estas políticas de respaldo de la información no se encuentran aprobadas por el Directorio de la Empresa.	San Gabán cuenta con políticas de respaldo de información. Backup, deben ser aprobadas por el directorio
FC-31 Revisión y flexibilidad de los sistemas de información	La evaluación y flexibilidad de los sistemas de información están adecuados con el Plan Operativo y el Plan	No se encuentra difundido entre el personal de la Empresa, motivo por el cual presente un alto porcentaje de desconocimiento en la encuesta realizada en este componente	Se deben realizar talleres de difusión al personal de la Sede Puno y de la Villa
FC-32 Comunicación Interna	La Empresa cuenta con políticas de Comunicación Interna	Estas políticas no cuentan con aprobación del Directorio. No se encuentran en practica Falta difusión al personal	Debe estar a cargo de un Funcionario y estar acorde con la política de información que elabore la Empresa. el SGSI -PE- 010 , deben contar con aprobación del Directorio y se deben remitir a FONAFE.Se debe realizar talleres de difusión
FC- 33 Comunicación Externa	San Gabán cuenta con políticas de comunicación externa	Las Gerencias deben otorgar V°B° a la información que se coloca en la página web.	Revisión de la Plana Gerencial de la información que se coloca en la página web. ( por seguridad personal)
FC-34 Canales de Comunicación	San Gabán cuenta con políticas de comunicación interna a través del correo electrónico SGSI - PE-006 Correo que funciona adecuadamente	Falta aprobación del Directorio de la Empresa. Se debe establecer políticas de uso adecuado del correo, para evitar abusos del mismo.	Implementar políticas de uso . Las políticas de correo electrónico carecen de la aprobación de Directorio, además deben remitirse a FONAFE una vez aprobadas.

SUBSISTEMA DE CONTROL INTERNO DE EVALUACION			
5.- COMPONENTE SEGUIMIENTO			ACIONES A REALIZAR
FC-35 Monitoreo Continuo	La empresa realiza el monitoreo continuo durante la ejecución de las actividades , proceso y operaciones a través de las Jefaturas y Gerencias .	Este monitoreo no obedece a una implementación de procedimientos para el monitoreo continuo , que de confianza sobre los controles que deben realizarse en la ejecución de los diversos procesos en la Emp.	Se debe implementar procedimientos para el monitoreo continuo del funcionamiento de los diversos controles de los procesos. la que debe estar a cargo de cada una de las gerencias, de acuerdo a su competencia.
FC-36 Seguimiento puntual		La Empresa no cuenta con Directivas o con políticas sobre seguimiento puntual , para evaluarla eficiencia de lo controles en una actividad especifica .	Se debe definir las políticas de seguimiento , para evaluar la calidad y eficacia de los controles. estas deben estar a cargo de los Funcionarios, Jefes de Area y de las Gerencias, así mismo deben informar continuamente a la Gerencia General sobre el avance de las mismas
FC-37 Adopción de medidas correctivas	La Empresa adopta las acciones correctivas , pero solo tomando en cuenta las observaciones realizadas por el Organó de Control Interno o por las Auditorías Externas. En cuanto a la implementación del SCI, se ha tomado las medidas correctivas, nombrando los comités : Directivo, Operativo y Evaluador.	Falta apoyo a los comités nombrados, para la implementación del SC I.	El Directorio debe aprobar políticas generales de disposiciones básicas para implantar y desarrollar la organización del control interno, acorde al código marco del FONAFE. Las Gerencias deben tener en cuenta el Informe del Diagnóstico a profundidad del SCI, para implementar las deficiencias o puntos debiles encontrados.
FC-38 Autoevaluación		Las Gerencias deben realizar una revisión acerca de los avances en el control interno y una medición del desempeño de la Gestión	Evaluaciones por parte de las Gerencias para medir el desempeño de la gestión , para tomar las acciones correctivas .
FC-39 Evaluación Independiente	La Empresa San Gabán , cuenta con exámenes anuales de auditoria , practicados por Sociedades Auditoras externas.		Se debe implementar la GAI como un organo de Control Institucional
FC- 40 Compromiso de Mejoramiento		No se cuenta con un Compromiso de mejoramiento	Los Organos de Dirección, deben tomar acuerdo sobre mejoramiento se debe incentivar a todo el personal de la Empresa, para que se comprometan con los objetivos Empresariales y esta mejore.

### **3.6 Revisión de Procesos**

Se muestra como resultado que las personas encuestadas no tienen mucho conocimiento de las actividades que realizan de acuerdo al MOF, ROF, Perfil de Puesto, establecidos en la empresa, este resultado podría ser consecuencia de las herramientas de gestión desactualizadas, y/o falta de interiorización en el personal. No se cuenta con análisis de Procesos realizado en el Diagnóstico del SCI del año 2009.

Los procesos identificados, que se encuentran en el Anexo N° 6.14, deben ser establecidos de acuerdo a un Modelo sea Clásico y/o Modelo de ISO en la etapa de Diseño e Implementación.

#### **3.6.1. Identificación de Procesos**

Los Procesos identificados que se encuentran dentro del alcance del Manual de Gestión de la Calidad del EGESG-M-G-01, son sólo relacionados a la certificación de ISO en la Empresa, estos procesos son: Gestión del Recurso Hídrico, Generación, Transmisión, Comercialización de Energía Eléctrica de la Central Hidroeléctrica San Gabán II y las Centrales Térmicas de Taparachi y Bellavista, y los Procesos de Apoyo: Mantenimiento, Almacén, Logística y Recursos Humanos.

Adicionalmente, de acuerdo a la encuesta realizada al personal de la empresa, se identificaron procesos dentro del modelo Clásico: Estratégicos, Operativos y de Apoyo, y dentro del modelo ISO: Procesos de Planificación, Gestión de Recursos, Realización de Producto, Medición, Análisis, los cuales se encuentran en el Anexo N° 6.14.

La identificación de los responsables de los procesos es muy ligera, es necesario priorizar estos puntos en la Etapa de Diseño e Implementación, a fin de tener un Mapa de Procesos y control adecuado de los procesos, y su relación con otros documentos de gestión como la cadena de valor, entre otros.

#### **3.6.2. Identificación de Procesos Críticos**

Los Procesos identificados en la Empresa, que se encuentran dentro del alcance del Manual de Gestión de la Calidad del EGESG-M-G-01, no son precisados si son críticos o no.

Los Procesos identificados de acuerdo a las encuestas, nos muestra que se debe trabajar en definir la criticidad de los mismos, y los responsables de los procesos debe estar bien determinado, de manera estandarizada y sistemática; de acuerdo a la encuesta realizada al

personal de la empresa, se identificaron algunos procesos críticos, los cuales se encuentran en el Anexo N° 6.14

### **3.7 Propuesta de Plan de Trabajo**

- A. Planeamiento
- B. Evaluación del Nivel de Maduración
  - Ambiente de Control
  - Evaluación de Riesgos
  - Actividades de Control
  - Sistemas de Información y Comunicación
  - Seguimiento
- C. Capacitación
- D. Sensibilización
- E. Acciones para la superación de deficiencias, vacíos, adecuaciones, y ajustes del SCI.



#### IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. En cuanto a la **Encuesta** sobre la valoración de los componentes del SCI, se ha encontrado un nivel de implementación del 50%, siendo los más deficientes los siguientes:

- Evaluación de Riesgos
- Ambientes de Control
- Sistemas de Información y Comunicación

De las 05 Componentes Evaluados, se ha obtenido como el más crítico el componente de Evaluación de Riesgos.

Por lo que se recomienda:

Considerar este componente como prioritario en el desarrollo de la Implementación del SCI.

Las acciones a implementar a nivel entidad y procesos, de acuerdo al Desarrollo del Diagnóstico Detallado mostrado, debe contemplar las III Etapas de Implementación del SCI, cuyo cronograma debe estar establecido de acuerdo a las prioridades que se establezca, disponibilidad de recursos; dependerá principalmente de la forma de mejorar e interiorizar los riesgos y en general todo el SCI orientado a una Administración de Riesgos Empresariales (ERM).

Se requiere mayor posición en las medidas de control existentes. Las deficiencias, vacíos y oportunidades de mejora, en gran parte, pueden ser superados mediante reuniones de trabajo grupal, talleres, sensibilizaciones, capacitaciones, conocimiento y difusión de las Normas de Control Interno.

Se debe delegar el seguimiento y control a un área específica, mientras se pueda crear una plaza en la Estructura Organizacional, dependiendo directamente de la Gerencia General y sin ser el puesto de confianza, para mantener su independencia y autoridad.

2. La empresa no cuenta con un Mapa de Procesos y Mapa de Riesgos. Se ha determinado que no se tiene un control adecuado de riesgos y mucho menos una identificación y relación con los procesos de la empresa; y la documentación interna se encuentra desactualizada.

Por lo que se recomienda:

En la etapa de implementación el grupo operativo en coordinación con la Coordinadora General puedan nombrar a una comisión encargada de evaluación de riesgos

3. En cuanto a la Normatividad, luego de realizado una revisión de las Normas Generales, las Normas Internas, Directivas, etc., tal como se detalla en el numeral 3.3, se ha encontrado distinto nivel de desactualización, inadecuación y algunos dispositivos que están obsoletos o que la empresa no está cumpliendo.

Se recomienda implementar lo indicado en el Anexo 6.2.

4. En cuanto a las Fortalezas, Debilidades se puede concluir que, de acuerdo al Diagnóstico a Profundidad practicado en la Empresa, se ha encontrado que por diversos factores identificados en el numeral 3.5, no se está cumpliendo los objetivos planificados y, por lo tanto, no está alcanzando las metas establecidas referente a la Implementación del SCI.

Por lo que se recomienda:

Reformular y adecuar los objetivos específicos, las estrategias, metas e indicadores empresariales, con la finalidad de gestionar estratégicamente los sistemas operativos de funcionamiento.

Asimismo, se recomienda considerar en la implementación del SCI, las acciones a realizar en el cuadro del numeral 3.2. a fin de reforzar las fortalezas y superar las debilidades.

## V. ANEXOS

### 6.1. Riesgos Identificados

Gerencia de Producción: Operaciones

Nº	RIESGOS	RIESGO <sup>(1)</sup>		TIPO DE RIESGO <sup>(2)</sup>					ACTIVIDAD/ PROCESO AFECTADO
		INT	EXT	E	O	F	C	T	
1	Supervisión ineficaz y operación inadecuada de las Unidades de Generación, y auxiliares electromecánicos (Principal activo de la empresa)	X		X	X				Generación
2	Errores de maniobra durante las operaciones	X			X				Generación
3	Rápidos cambios tecnológicos y obsolescencia de conocimientos técnicos del personal.	X		X				X	Generación
4	Fuga de capital humano del área de Operaciones con gran cantidad de activo intangible	X		X					Generación
5	Perdida del sistema de comunicaciones externa (operador del sistema COES, CCTT Taparachi, Bellavista)	X			X			X	Generación
6	Perdida del sistema de comunicaciones interna (Obras de cabecera, Casa de Máquinas, Oficinas Villa)	X			X			X	Generación
7	Perdida de información relevante sobre Generación y Operación de la Central Hidroeléctrica	X			X			X	Generación
8	Colapso total del sistema de control y adquisición de datos SCADA CENTRALOG y SHERPA	X			X			X	Generación
9	Colapso total del equipo de cómputo de reportes de los medidores QUANTUM SCHLUMBERGER	X			X			X	Generación
10	Colapso total del sistema de baterías de alimentación de los sistemas de control y mando de la central en 110 y 48 VDC.	X			X				Generación
11	Daño total de equipamiento electromecánico de la Central Hidroeléctrica (Generadores, Transformadores, Auxiliares, etc.) por falla de dispositivos de protección.	X						X	Generación
12	Vaciado no programado del túnel de aducción de la Central Hidroeléctrica.	X			X				Generación

13	Documentación e Instructivos de equipos, maquinas en Casa de Maquinas	X		X					Generación
14	Mantenimiento deficiente de los Grupos Generadores	X			X				Generación
15	Desastres naturales como son huaycos, sismos, inundaciones, sobre las instalaciones de la central		X	X	X	X	X		Generación

\* INT: Interno, EXT: Externo

\*\* E: Estratégico, O: Operativo: F: Financiero, C: de Cumplimiento, T: de Tecnología

### Gerencia de Producción: Mantenimiento

Nº	RIESGOS	RIESGO (1)		TIPO DE RIESGO (2)					ACTIVIDAD/ PROCESO AFECTADO
		INT	EXT	E	O	F	C	T	
1	Indisponibilidad de los grupos por falla de equipo electrónico	X			X			X	Generación
2	Incumplimiento de procedimientos de trabajo	X					X		Mantenimiento
3	Estado emocional inadecuado del trabajador como consecuencia del clima laboral desfavorable	X		X					Mantenimiento y generación
4	Carencia de algunos repuestos que puedan generar indisponibilidad de los grupos	X			X				Mantenimiento y generación
5	Carencia de equipos y herramientas que no permitan cumplir eficientemente las labores de mantenimiento	X			X				Mantenimiento
6	Respuesta lenta del personal que no permita cumplir con los indicadores de mantenimiento (Tiempo Medio entre Fallas) y de producción (Disponibilidad de Grupos)	X					X		Mantenimiento y generación
7	Ausencia o pérdida de información técnica especializada de los equipos de la central	X			X				Mantenimiento
8	Indisponibilidad de los grupos por obsolescencia tecnológica del hardware y software de los equipos electrónicos	X			X			X	Generación
9	Retiro del personal capacitado y especializado	X							Generación

\* INT: Interno, EXT: Externo

\*\* E: Estratégico, O: Operativo: F: Financiero, C: de Cumplimiento, T: de Tecnología

## Gerencia de Producción: Líneas de Transmisión

Nº	RIESGOS	RIESGO <sup>(1)</sup>		TIPO DE RIESGO <sup>(2)</sup>					ACTIVIDAD/ PROCESO AFECTADO
		INT	EXT	E	O	F	C	T	
1	Retraso de los programas de mantenimiento por demora en la adquisición de materiales	X					X		
2	Personal con estrés por recarga de trabajo	X					X		
3	mayor tiempo de indisponibilidad de las líneas de transmisión y subestaciones	X			X				
4	Retraso e insuficiente supervisión de mantenimientos por falta de disposición de vehículo	X			X				
5	Información técnica puede extraviarse	X			X				

\* INT: Interno, EXT: Externo

\*\* E: Estratégico, O: Operativo, F: Financiero, C: de Cumplimiento, T: de Tecnología

## Gerencia de Producción: Centrales Térmicas

Nº	RIESGOS	RIESGO <sup>(1)</sup>		TIPO DE RIESGO <sup>(2)</sup>					ACTIVIDAD/ PROCESO AFECTADO
		INT	EXT	E	O	F	C	T	
1	No se puede realizar los documentos de información adecuados solicitados por las distintas áreas							X	
2	Mayor tiempo de indisponibilidad de grupos				X				
3	Retraso en mantenimientos por carencia de recursos económicos disponibles inmediatos				X				
4	Personal operativo incapacitado para realizar los documentos de información adecuados solicitados por las distintas áreas	X						X	
5	Mayor tiempo de indisponibilidad de grupos	X			X				
6	Retraso en mantenimientos por carencia de recursos económicos disponibles inmediatos	X			X				
7	personal operativo desmotivado	X					X		

8	Accidente de tránsito por antigüedad de vehículo	X						X
9	Contaminación ambiental (ruidos, emisión de gases)	X						X

\* INT: Interno, EXT: Externo

\*\* E: Estratégico, O: Operativo: F: Financiero, C: de Cumplimiento, T: de Tecnología

### Gerencia Comercial: Mercadeo y Tarifas, Despacho Económico, Calidad

Nº	RIESGOS	RIESGO (1)		TIPO DE RIESGO (2)					ACTIVIDAD/ PROCESO AFECTADO
		INT	EXT	E	O	F	C	T	
1	Volatilidad del mercado eléctrico. variación del costo marginal *		X			X			Comercialización
2	Ocurrencia de hidrologías adversas y/o fenómenos naturales*		X		X				Comercialización
3	Incumplimiento de condiciones contractuales por parte de clientes*		X			X			Comercialización
4	Morosidad por incumplimiento de pago de clientes y agentes del SEIN - GAF	X	X			X			Cobranza
5	Cambios regulatorios y normativos - legal		X				X		
6	Bajo % de participación en el mercado - empresa		X	X					
7	Ejercicio de poder de mercado*		X	X					Comercialización
8	Almacenamiento de información - empresa	X						X	
9	Ocurrencia de problemas sociales - empresa		X		X	X			
10	Disminución de confiabilidad de la central - gp		X		X			X	
11	Inestabilidad de la economía nacional e internacional - país		X			X			
12	Clima laboral - empresa	X		X					
13	Evolución del sistema eléctrico y del mercado		X	X					

\* INT: Interno, EXT: Externo

\*\* E: Estratégico, O: Operativo: F: Financiero, C: de Cumplimiento, T: de Tecnología

Gerencia de Planeamiento: Informática

Nº	RIESGOS	RIESGO (1)		TIPO DE RIESGO (2)				ACTIVIDAD/ PROCESO AFECTADO
		INT	EXT	E	O	F	C	
1	Fallas en servidores y equipos de comunicación por ambientes reducidos e inadecuados	X			X			
2	Retraso de actividades en atención de solicitudes de soporte a usuarios por falta de personal en el área	X			X			
3	Demora de los usuarios en el cumplimiento de sus actividades por la no atención oportuna de fallas operativas de equipos de cómputo y comunicaciones	X			X			
4	Reacción tardía ante incidentes provocados por agentes externos por insuficiente capacitación	X			X			
5	Retraso de actividades por falla de equipos con más de 5 años de antigüedad						X	
6	Demora en solucionar incidentes debido a un plan de contingencias reducido	X			X			
7	Demora de los usuarios en el cumplimiento de sus actividades por limitado ancho de banda en la comunicación entre sedes		X					X
8	Falla de comunicación por no contar otros proveedores de internet en la región		X					X

\* INT: Interno, EXT: Externo

\*\* E: Estratégico, O: Operativo, F: Financiero, C: de Cumplimiento, T: de Tecnología

## Gerencia de Administración y Finanzas: Recursos Humanos

Nº	RIESGOS	RIESGO (1)		TIPO DE RIESGO (2)					ACTIVIDAD/ PROCESO AFECTADO
		INT	EXT	E	O	F	C	T	
1	Pérdida de información por tener equipos obsoletos		X					X	
2	Incumplimiento de elaboración de planillas, gratificaciones, por software inapropiado		X					X	
3	Adquirir enfermedades ocupacionales por infraestructura inadecuada		X		X				
4	Desconocimiento de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones y obligaciones por herramientas de gestión desactualizadas		X				X		
5	Faltas laborales por confusión de aplicación de directivas		X				X		
6	Pérdida de oportunidades de promoción interna por falta de actualización de file personal		X		X				
7	Incumplimiento de obligaciones laborales por errores en el cálculo de información (spyral)		X				X		
8	Pérdida de productividad por CAP incompleto y aumento de responsabilidades al personal que cubre el puesto		X		X				

## Gerencia de Administración y Finanzas: Contabilidad

Nº	RIESGOS	RIESGO (1)		TIPO DE RIESGO (2)					ACTIVIDAD/ PROCESO AFECTADO
		INT	EXT	E	O	F	C	T	
1	Ausencia de control en los procesos	X			X				Proceso Contable
2	Accidentes laborales	X			X				Proceso Contable
3	Error humano en la aplicación de normas financieras y tributarias	X			X				Proceso Contable



4	Demora en respuesta de requerimientos de documentación e información	X					X	Proceso Contable
5	Perdida, deterioro de documentos	X		X				Proceso Contable

Gerencia de Administración y Finanzas: Logística y Servicios

Nº	RIESGOS	RIESGO <sup>(1)</sup>		TIPO DE RIESGO <sup>(2)</sup>					ACTIVIDAD/ PROCESO AFECTADO
		INT	EXT	E	O	F	C	T	
1	Falla en el registro oportuno de información								
2	Bajo compromiso en asumir responsabilidades								
3	Fuga de personal por mejores oportunidades								
4	Incumplimiento de metas y objetivos por no tener sueldos nivelados								
5	Posible pérdida y traspapelamiento de documentos								
6	Incumplimiento de metas programadas por demora en trámites administrativos								
7	Adquisiciones de repuestos a precios por encima del mercado, por pocos proveedores								
8	Atención oportuna al área usuaria por falta de proveedores especializados y transporte								
9	Retraso de adquisición de bienes por falta de características técnicas y específicas								

### Gerencia de Administración y Finanzas: Archivo Central

Nº	RIESGOS	RIESGO (1)		TIPO DE RIESGO (2)					ACTIVIDAD/ PROCESO AFECTADO
		INT	EXT	E	O	F	C	T	
1	Perdida de información por incendios, cortocircuitos, por no contar con un sistema de backup en el Archivo Central.	X			X			X	
2	Riesgo a la Salud de mí persona, por no realizar el contratista una buena fumigación en los 2 pisos del Archivo Central.	X			X		X		
3	Riesgo en la vista, por mala iluminación en los 2 pisos del Archivo Central.	X			X		X		

### Asesoría Legal y Secretaría del Directorio

Nº	RIESGOS	RIESGO (1)		TIPO DE RIESGO (2)					ACTIVIDAD/ PROCESO AFECTADO
		INT	EXT	E	O	F	C	T	
1	Pérdida y/o sustracción de información por local inapropiado	X			X				Custodia de información
2	Constante cambio de las normas		X		X				
3	Clima laboral empresarial		X		X				
4	No hacer una defensa continua por la distancia a la ciudad de lima	X					X		
5	Perdida y/o retraso en la entrega de información al directorio	X						X	

## 6.2. Directivas revisadas de la Empresa

ITEM	N° Directiva	CONCEPTO	APROBACION	OBSERVACIONES
1.-	DIRECTIVA N° 001-20110 GG	Políticas y procedimientos de Ascensos y Rotación de Personal	Acuerdo Directorio 02-023/2010	
2.-	DIRECTIVA N° 002-2010 GG	Políticas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal Externo.	Acuerdo de Directorio 03-023/2010	
3.-	DIRECTIVA N° 003-2002	Pago de Remuneraciones por Encargaturas para el año 2002	Acuerdo de Directorio n° 1-014-2002	Debe quedar sin efecto, porque se dio la Directiva 004-2007 GG
4.-	DIRECTIVA N° 004-2007 GG	Políticas y Procedimientos de Encargatura de Funciones y Puestos	Acuerdo de Directorio N° 01-016/2007	Se debe modificar: a.- Base legal.- Sitesga b.- Definiciones.- párrafo según do. c.- Período máximo de 06 meses. e.- Normas Generales.- Punto 4
5.-	DIRECTIVA N° 001-2007 GG	Procedimientos de Encargaturas Temporales de Puestos	A acuerdo de Directorio N° 07-004/2008	Debe ser revisada, hay dos versiones, una firmada por gerencias y legal y otra solo por GAF. Con diferentes textos.
6.-	DIRECTIVA N° 004-2002 GG	Procedimiento para dar de baja a los bienes en desuso	Acuerdo de Directorio N 1-018/2002	Debe ser revisada, no debe considerarse como bienes, los periódicos, botellas, empaques y otros.
7.-	DIRECTIVA N° 002-2004 GG	Compensación de horas extraordinarias	No figura la aprobación por parte del Directorio	Se sugiere dejar sin efecto.- no hay pago por horas extraordinarias.

8.-	DIRECTIVA N° 004-2006 GG	Para la aplicación de Compensación por trabajo Extraordinario	No Figura la aprobación por parte del Directorio	Se debe modificar : 4.4. Niveles de Autorización.- Los Gerentes ni funcionarios deben gozar de este beneficio.
9.-	DIRECTIVA N° 002-2006	Políticas para gastos en eventos y celebraciones	Acuerdo de Directorio N° 02-002/2006	Esta Directiva, se debe modificar, porque solo está referida al año 2006. Debe ser general.( ver marco legal). El punto 4.6 se debe omitir.
10.-	DIRECTIVA N° 005-2004 GG	Sobre uso del sistema telefónico de la Empresa.	No figura la aprobación del Directorio	Se debe revisar por Informática, y actualizar, para remitir al Directorio para su aprobación.
11.-	DIRECTIVA S/n 2006 GG	Esparcimiento en la villa de Residentes de San Gaban II	No figura la aprobación del Directorio	Se debe actualizar, enumerar y remitir al Directorio para su aprobación.
12.-	DIRECTIVA N° 002-2007 GG	Directiva de Tesorería	No figura la aprobación del Directorio	Se debe revisar. a.- Marco legal , incluir Ley SCI 28716 b.- CON Resolución de Contraloría 320-2006 CG se dejó sin efecto la R.C. 072-98 CG. c.- Punto 4.11 sobre pagos a la PNP.- debe ser a su cta. Multired Bco. Nación. d.- Punto 5.6 sobre el responsable de caja chica.- debe ser una persona diferente al tesorero. e.- Punto 5.7 Sobre rendiciones de viáticos.- estos deben remitirse a GAF. F.-Punto 5.8 Sobre FIANZAS Se debe agregar que el tesorero debe verificar la autenticidad de las cartas fianzas, a través del Sistema Financiero

				G.- Punto 5.9 Normas de Control.- Agregar que el contador revisará mensualmente las conciliaciones bancarias .Así mismo practicará un arqueo inopinado una vez al mes.
13.-	TARIFARIO POR MOVILIDAD		No figura aprobación	Debe quedar sin efecto, está referido al año 2003
14.-	DIRECTIVA EGESG N° 001-2006 GG	Para Viajes por Comisión de Servicios	Acuerdo de Directorio N  03-001/2006	Se debe modificar : A.,- Punto 6.4 sobre montos de gastos. 60 % hospedaje 132.00 30 % alimentac. 66.00 10 % movilidad 22.00 No se cumple en la práctica. Debe decir los viáticos cubrirán los gastos de hospedaje, alimentación y movilidad local. b.- Punto 9.6 SOBRE TARIFARIO APROBADO. No existe como anexo. Se debe omitir este punto.
15.-	DIRECTIVA N° 003-2004 GG	Política de Préstamos y ayuda para el personal .- (Modificó A LA DIRECTIVA 001-2001 GG)	No figura la aprobación por parte del Directorio.	Se debe modificar : a.- Punto 5.4 Sobre los intereses a los que estarán sujetos los préstamos.- Se debe suprimir, en la práctica, no se cobran intereses al personal por los préstamos.
16.-	DIRECTIVA N° 003-2007 GG	Lineamientos que promueven la cultura de puntualidad y respeto de horarios en la Empresa.	No figura la aprobación por parte del Directorio.	Se debe modificar : a.- III Alcance.- Locadores, proveedores.- suprimir. b.- Punto 5.1.3 No debe incluir a locadores suprimir.
17.-	DIRECTIVA N° 002-	Cobertura Especial,	No figura la	Se debe actualizar :

	2001 GG.	periodo de Latencia.	aprobación por parte del Directorio.	<p>a.- Objetivo.- no debe hacer referencia al número de póliza ni a la aseguradora, porque estos varían anualmente.</p> <p>b.- Antecedentes.- debe ser general.</p> <p>c.- Derecho de Cobertura.- se debe suprimir el número de póliza.- debe ser general.</p>
18.-	DIRECTIVA S/N 2002	Colocación de Fondos	Acuerdo de Directorio N° C1-022/2002	<p>Se debe actualizar.</p> <p>a.- Alcance.- Suprimir oficina de enlace Lima.</p> <p>b.- Objetivo- modificar, ya no se cuenta con endeudamiento en yenes ni en dólares.</p> <p>c.- No deben quedar excluidas las Cta. Ctes. Y las cuentas de ahorros de los procesos de colocaciones.</p> <p>d.-Punto 6.3 Invitación y recepción de propuestas.- Debe decir que las invitaciones se realizarán por escrito a todas las entidades financieras que cumplan con los requisitos de acuerdo a la Directiva del M EF y los reportes semestrales del MEF, sobre los límites de la Entidades Financieras. Así mismo debe indicar que la recepción de propuestas se realizará en forma simultánea vía teléfono, la misma que se regularizará posteriormente por medio de documentos escritos de las propuestas.</p>
19.-	PROCEDIMIENTO INTERNO 001-2004 GG	Sobre Prevención y Sanción del hostigamiento sexual.	No figura la aprobación del Directorio.	Se debe revisar y actualizar, para remitir al Directorio para su aprobación.

### 6.3. Análisis de Brechas del CBGC

Nº	Detalle de Principio	Responsable	Total	Mecanismos de CBGC							BRECHA	
				Implementados		Por Implementar						
				Nº Total	%	2011	2012	2012 A MAS	Nº Total	%		
1	Objetivos de la Empresa	GPL -1	4	3	75	1	0		1	25	●	
2	Junta General y otras formas de participación de los accionistas	ALSD -3	5	2	40		3		3	60	●	
3	Registro de titularidad de acciones	ALSD -4	5	1	20		4		4	80	●	
4	Políticas sobre aplicación de utilidades	DIR -1 JA -1 GAF -1	4	1	25		3		3	75	●	
5	Tipos de acciones y derechos de voto	GAF -1 JA -2 ALSD -1	4		0		4		4	100	○	
6	Tratamiento equitativo de accionistas minoritarios	JA -1 DIR -1	2		0		2		2	100	○	
7	Solución de conflictos	ALSD	2	1	50		1		1	50	●	
8	Endeudamiento de la empresa de propiedad del Estado	GPL -1 GAF -2 DIR -2	5		0		5		5	100	○	
9	Cumplimiento de obligaciones y compromisos	GPL -2 GAF -1 DIR -1	4		0		4		4	100	○	
10	Sistema efectivo de análisis de riesgo	GG -4	4		0		4		4	100	○	
11	Código de Ética		5	5	100				0	0	●	
12	Transferencia de Propiedad	JA -1 DIR -2	3		0		3		3	100	○	
13	Cesación de la presencia del Estado y Cambios de Control	JA -6	6		0			6	6	100	○	
14	Mecanismos de designación de Directores	JA -4	5	1	20		4		4	80	●	
15	Políticas relativas a la independencia de los Directores	ALSD -4	4		0		4		4	100	○	
16	Funciones y Responsabilidades del Directorio y de los directores	ALSD -3	3		0		3		3	100	○	
17	Conformación de comités especiales	ALSD -3	3		0		3		3	100	○	
18	Mecanismos de designación de Gerentes	DIR -2 GAF -1	3		0		3		3	100	○	
19	Funciones y Responsabilidades de la Gerencia	DIR -1 GAF -1	3	1	33		1	1	2	67	●	
20	Canales de comunicación e interacción entre el Directorio y la Gerencia	GG -2	2		0		2		2	100	○	
21	Mecanismos de evaluación del Directorio y de la Gerencia	DIR -3 GAF -1	4		0		4		4	100	○	
22	Plan de Sucesión	GG -1	1		0		1		1	100	○	
23	Reportes de Directorio sobre Gobierno Corporativo	GG -2	2		0		2		2	100	○	
24	Políticas de remuneración y compensación al Directorio y la Gerencia	DIR -3 JA -1 GAF -1	5		0		5		5	100	○	
25	Administración de conflictos de interés	DIR -2 GG -2 ALSD -1	5		0		5		5	100	○	
26	Política de Información	DIR -2 GG -1	3		0		3		3	100	○	
27	Mecanismos de Información	GG -1 GAF -1	3	1	33		2		2	67	●	
28	Políticas de manejo de información no pública	DIR -2 GG -1	3		0		3		3	100	○	
29	Estándares Contables de la información financiera	DIR -1	3	2	67		1		1	33	●	
30	Políticas sobre auditorías	DIR -2	4	2	50		2		2	50	●	
31	Estructura de propiedad y de administración de la empresa		3	3	100				0	0	●	
32	Participación de agentes externos de información	GG -2	3	1	33		2		2	67	●	
Total de Mecanismos del CBGC			115	24	21		2	83	6	91	79	●

Fuente: último informe enviado a FONAFE

## 6.4. Factores de Control Gerentes y Subgerentes

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente				
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad	
1	FC - 01 Filosofía de la Dirección	Deficiente	0	50	74	✓	Ambiente de Control			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
2	FC - 02 Integridad y Valores Eticos	Deficiente	0	50	74	✓	Deficiente 0 - 123			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
3	FC - 03 Gestión Estratégica	Deficiente	0	50	77	✓	Aceptable 124 - 184	162	Aceptable	66
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
4	FC - 04 Estructura organizacional	Deficiente	0	50	60	✓	Eficente 185 - 245			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
5	FC - 05 Asignación de Autoridad y Responsabilidades	Deficiente	0	50	60	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
6	FC - 06 Competencia profesional	Deficiente	0	50	73	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
7	FC - 07 Desarrollo del Potencial Humano	Deficiente	0	50	63	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
8	FC - 08 Clima de Confianza	Deficiente	0	50	80	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
9	FC - 09 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	60	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
10	FC - 10 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	51	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
11	FC - 11 Gestión Planificada de Riesgos	Deficiente	0	50	50	✗	Evaluación de Riesgos			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
12	FC - 12 Identificación de Riesgos	Deficiente	0	50	60	✓	Deficiente 0 - 40			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
13	FC - 13 Análisis y Valoración de los Riesgos	Deficiente	0	50	53	✓	Aceptable 41 - 60	42	Aceptable	53
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
14	FC - 14 Respuesta al Riesgo	Deficiente	0	50	60	✓	Eficente 61 - 80			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
15	FC - 15 Alertas Tempranas	Deficiente	0	50	40	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
16	FC - 16 Procedimiento de Autorización y Aprobación	Deficiente	0	50	73	✓	Actividades de Control			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
17	FC - 17 Controles Claves	Deficiente	0	50	70	✓	Deficiente 0 - 115			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
18	FC - 18 Segregación de Funciones	Deficiente	0	50	30	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
19	FC - 19 Controles al Acceso sobre Recursos	Deficiente	0	50	56	✓	Aceptable 116 - 173	153	Aceptable	66.52
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
20	FC - 20 Controles sobre Decisiones e Información	Deficiente	0	50	60	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
21	FC - 21 Registro, Verificaciones y Conciliación	Deficiente	0	50	70	✓	Eficente 174 - 230			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
22	FC - 22 Revisión de Procesos, Actividades y Objetivos	Deficiente	0	50	71	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
23	FC - 23 Controles de Tecnologías de Información	Deficiente	0	50	69	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
24	FC - 24 Análisis Costo Beneficio	Deficiente	0	50	67	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
25	FC - 25 Evaluación de Desempeño e Indicadores	Deficiente	0	50	70	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
26	FC - 26 Rendición de Cuentas y de Gestión	Deficiente	0	50	67	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
27	FC - 27 Obtención y Regulación de la Información	Deficiente	0	50	68	✓	Sistemas de Información y Comunicación			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
28	FC - 28 Requisitos y Finalidad de la Información	Deficiente	0	50	73	✓	Deficiente 0 - 65			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
29	FC - 29 Transparencia y Fluidéz de la Información	Deficiente	0	50	73	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
30	FC - 30 Conservación de la Información	Deficiente	0	50	60	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
31	FC - 31 Revisión y Flexibilidad de los Sistemas de Información	Deficiente	0	50	47	✗	Aceptable 66 - 98	84	Aceptable	64.6153846
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
32	FC - 32 Comunicación Interna	Deficiente	0	50	60	✓	Eficente 99 - 130			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
33	FC - 33 Comunicación Externa	Deficiente	0	50	67	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
34	FC - 34 Canales de Comunicación	Deficiente	0	50	70	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
35	FC - 35 Monitoreo Continuo	Deficiente	0	50	70	✓	Supervisión			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
36	FC - 36 Seguimiento Puntual	Deficiente	0	50	67	✓	Deficiente 0 - 35			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
37	FC 37 Adopción de Acciones Correctivas	Deficiente	0	50	70	✓	Aceptable 36 - 53	45	Aceptable	64.2857143
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
38	FC 38 Autoevaluación	Deficiente	0	50	60	✓	Eficente 54 - 70			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
39	FC 39 Evaluación Independiente	Deficiente	0	50	60	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
40	FC 40 Compromisos de Mejoramiento	Deficiente	0	50	53	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						



## 6.5. Factores de Control Funcionarios

N°	Componente	Calificación de la Efectividad			Calificación de Componente					
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad		Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	FC - 01 Filosofía de la Dirección	Deficiente	0	50	57	✓	Deficiente 0   123	123	Deficiente	50.20
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
2	FC - 02 Integridad y Valores Eticos	Deficiente	0	50	51	✓	Deficiente 0   123	123	Deficiente	50.20
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
3	FC - 03 Gestión Estratégica	Deficiente	0	50	60	✓	Deficiente 0   123	123	Deficiente	50.20
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
4	FC - 04 Estructura organizacional	Deficiente	0	50	53	✓	Aceptable 124   184	123	Deficiente	50.20
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
5	FC - 05 Asignación de Autoridad y Responsabilidades	Deficiente	0	50	47	✗	Aceptable 124   184	123	Deficiente	50.20
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
6	FC - 06 Competencia profesional	Deficiente	0	50	53	✓	Deficiente 0   123	123	Deficiente	50.20
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
7	FC - 07 Desarrollo del Potencial Humano	Deficiente	0	50	49	✗	Eficente 185   245	123	Deficiente	50.20
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
8	FC - 08 Clima de Confianza	Deficiente	0	50	50	✗	Eficente 185   245	123	Deficiente	50.20
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
9	FC - 09 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	40	✗	Eficente 185   245	123	Deficiente	50.20
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
10	FC - 10 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	34	✗	Eficente 185   245	123	Deficiente	50.20
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
11	FC - 11 Gestión Planificada de Riesgos	Deficiente	0	50	40	✗	Deficiente 0   40	36	Deficiente	43.75
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
12	FC - 12 Identificación de Riesgos	Deficiente	0	50	50	✗	Deficiente 0   40	36	Deficiente	43.75
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
13	FC - 13 Análisis y Valoración de los Riesgos	Deficiente	0	50	40	✗	Aceptable 41   60	36	Deficiente	43.75
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
14	FC - 14 Respuesta al Riesgo	Deficiente	0	50	40	✗	Aceptable 41   60	36	Deficiente	43.75
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
15	FC - 15 Alertas Tempranas	Deficiente	0	50	40	✗	Eficente 61   80	36	Deficiente	43.75
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
16	FC - 16 Procedimiento de Autorización y Aprobación	Deficiente	0	50	60	✓	Deficiente 0   115	129	Aceptable	56.09
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
17	FC - 17 Controles Claves	Deficiente	0	50	50	✗	Deficiente 0   115	129	Aceptable	56.09
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
18	FC - 18 Segregación de Funciones	Deficiente	0	50	40	✗	Deficiente 0   115	129	Aceptable	56.09
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
19	FC - 19 Controles al Acceso sobre Recursos	Deficiente	0	50	56	✓	Deficiente 0   115	129	Aceptable	56.09
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
20	FC - 20 Controles sobre Decisiones e Información	Deficiente	0	50	50	✗	Aceptable 116   173	129	Aceptable	56.09
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
21	FC - 21 Registro, Verificaciones y Conciliación	Deficiente	0	50	50	✗	Aceptable 116   173	129	Aceptable	56.09
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
22	FC - 22 Revisión de Procesos, Actividades y Objetivos	Deficiente	0	50	60	✓	Eficente 174   230	129	Aceptable	56.09
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
23	FC - 23 Controles de Tecnologías de Información	Deficiente	0	50	57	✓	Eficente 174   230	129	Aceptable	56.09
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
24	FC - 24 Análisis Costo Beneficio	Deficiente	0	50	40	✗	Eficente 174   230	129	Aceptable	56.09
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
25	FC - 25 Evaluación de Desempeño e Indicadores	Deficiente	0	50	50	✗	Eficente 174   230	129	Aceptable	56.09
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
26	FC - 26 Rendición de Cuentas y de Gestión	Deficiente	0	50	60	✓	Eficente 174   230	129	Aceptable	56.09
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
27	FC - 27 Obtención y Regulación de la Información	Deficiente	0	50	60	✓	Deficiente 0   65	72	Aceptable	55.3846154
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
28	FC - 28 Requisitos y Finalidad de la Información	Deficiente	0	50	60	✓	Deficiente 0   65	72	Aceptable	55.3846154
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
29	FC - 29 Transparencia y Fluidez de la Información	Deficiente	0	50	60	✓	Deficiente 0   65	72	Aceptable	55.3846154
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
30	FC - 30 Conservación de la Información	Deficiente	0	50	47	✗	Aceptable 66   98	72	Aceptable	55.3846154
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
31	FC - 31 Revisión y Flexibilidad de los Sistemas de Información	Deficiente	0	50	47	✗	Aceptable 66   98	72	Aceptable	55.3846154
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
32	FC - 32 Comunicación Interna	Deficiente	0	50	50	✗	Eficente 99   130	72	Aceptable	55.3846154
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
33	FC - 33 Comunicación Externa	Deficiente	0	50	60	✓	Eficente 99   130	72	Aceptable	55.3846154
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
34	FC - 34 Canales de Comunicación	Deficiente	0	50	60	✓	Eficente 99   130	72	Aceptable	55.3846154
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
35	FC - 35 Monitoreo Continuo	Deficiente	0	50	60	✓	Deficiente 0   35	40	Aceptable	57.1428571
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
36	FC - 36 Seguimiento Puntual	Deficiente	0	50	60	✓	Deficiente 0   35	40	Aceptable	57.1428571
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
37	FC 37 Adopción de Acciones Correctivas	Deficiente	0	50	60	✓	Aceptable 36   53	40	Aceptable	57.1428571
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
38	FC 38 Autoevaluación	Deficiente	0	50	60	✓	Aceptable 36   53	40	Aceptable	57.1428571
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
39	FC 39 Evaluación Independiente	Deficiente	0	50	60	✓	Eficente 54   70	40	Aceptable	57.1428571
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
40	FC 40 Compromisos de Mejoramiento	Deficiente	0	50	47	✗	Eficente 54   70	40	Aceptable	57.1428571
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						

## 6.6. Factores de Control Profesionales

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente			
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	FC - 01 Filosofía de la Dirección	Deficiente	0	50	43				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
2	FC - 02 Integridad y Valores Eticos	Deficiente	0	50	49				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
3	FC - 03 Gestión Estratégica	Deficiente	0	50	50				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
4	FC - 04 Estructura organizacional	Deficiente	0	50	53		106	Deficiente	44.08
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
5	FC - 05 Asignación de Autoridad y Responsabilidades	Deficiente	0	50	47				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
6	FC - 06 Competencia profesional	Deficiente	0	50	47				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
7	FC - 07 Desarrollo del Potencial Humano	Deficiente	0	50	40				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
8	FC - 08 Clima de Confianza	Deficiente	0	50	40				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
9	FC - 09 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	20				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
10	FC - 10 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	31				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
Evaluación de Riesgos									
11	FC - 11 Gestión Planificada de Riesgos	Deficiente	0	50	40				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
12	FC - 12 Identificación de Riesgos	Deficiente	0	50	50				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
13	FC - 13 Análisis y Valoración de los Riesgos	Deficiente	0	50	40		34	Deficiente	42.50
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
14	FC - 14 Respuesta al Riesgo	Deficiente	0	50	40				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
15	FC - 15 Alertas Tempranas	Deficiente	0	50	40				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
Actividades de Control									
16	FC - 16 Procedimiento de Autorización y Aprobación	Deficiente	0	50	53				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
17	FC - 17 Controles Claves	Deficiente	0	50	40				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
18	FC - 18 Segregación de Funciones	Deficiente	0	50	40				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
19	FC - 19 Controles al Acceso sobre Recursos	Deficiente	0	50	44				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
20	FC - 20 Controles sobre Decisiones e Información	Deficiente	0	50	50		106	Deficiente	47.39
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
21	FC - 21 Registro, Verificaciones y Conciliación	Deficiente	0	50	50				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
22	FC - 22 Revisión de Procesos, Actividades y Objetivos	Deficiente	0	50	60				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
23	FC - 23 Controles de Tecnologías de Información	Deficiente	0	50	47				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
24	FC - 24 Análisis Costo Beneficio	Deficiente	0	50	33				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
25	FC - 25 Evaluación de Desempeño e Indicadores	Deficiente	0	50	50				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
26	FC - 26 Rendición de Cuentas y de Gestión	Deficiente	0	50	47				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
Sistemas de Información y Comunicación									
27	FC - 27 Obtención y Regulación de la Información	Deficiente	0	50	48				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
28	FC - 28 Requisitos y Finalidad de la Información	Deficiente	0	50	47				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
29	FC - 29 Transparencia y Fluidez de la Información	Deficiente	0	50	53				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
30	FC - 30 Conservación de la Información	Deficiente	0	50	40				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
31	FC - 31 Revisión y Flexibilidad de los Sistemas de Información	Deficiente	0	50	33		58	Deficiente	44.6153846
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
32	FC - 32 Comunicación Interna	Deficiente	0	50	45				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
33	FC - 33 Comunicación Externa	Deficiente	0	50	47				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
34	FC - 34 Canales de Comunicación	Deficiente	0	50	50				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
Supervisión									
35	FC - 35 Monitoreo Continuo	Deficiente	0	50	60				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
36	FC - 36 Seguimiento Puntual	Deficiente	0	50	60				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
37	FC 37 Adopción de Acciones Correctivas	Deficiente	0	50	50		35	Deficiente	50
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
38	FC 38 Autoevaluación	Deficiente	0	50	50				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
39	FC 39 Evaluación Independiente	Deficiente	0	50	40				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
40	FC 40 Compromisos de Mejoramiento	Deficiente	0	50	40				
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					

## 6.7. Factores de Control Técnicos

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente				
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad	
1	FC - 01 Filosofía de la Dirección	Deficiente	0	50	46	⊗	Ambiente de Control			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
2	FC - 02 Integridad y Valores Eticos	Deficiente	0	50	49	⊗	Deficiente	0   123		
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
3	FC - 03 Gestión Estratégica	Deficiente	0	50	57	⊙				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
4	FC - 04 Estructura organizacional	Deficiente	0	50	50	⊗	Aceptable	124   184	Deficiente	48.16
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
5	FC - 05 Asignación de Autoridad y Responsabilidades	Deficiente	0	50	47	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
6	FC - 06 Competencia profesional	Deficiente	0	50	53	⊙				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
7	FC - 07 Desarrollo del Potencial Humano	Deficiente	0	50	43	⊗	Eficiente	185   245		
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
8	FC - 08 Clima de Confianza	Deficiente	0	50	50	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
9	FC - 09 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	40	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
10	FC - 10 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	46	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
11	FC - 11 Gestión Planificada de Riesgos	Deficiente	0	50	40	⊗	Evaluación de Riesgos			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
12	FC - 12 Identificación de Riesgos	Deficiente	0	50	50	⊗	Deficiente	0   40		
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
13	FC - 13 Análisis y Valoración de los Riesgos	Deficiente	0	50	40	⊗	Aceptable	41   60	Deficiente	43.75
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
14	FC - 14 Respuesta al Riesgo	Deficiente	0	50	40	⊗	Eficiente	61   80		
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
15	FC - 15 Alertas Tempranas	Deficiente	0	50	40	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
16	FC - 16 Procedimiento de Autorización y Aprobación	Deficiente	0	50	53	⊙	Actividades de Control			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
17	FC - 17 Controles Claves	Deficiente	0	50	50	⊗	Deficiente	0   115		
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
18	FC - 18 Segregación de Funciones	Deficiente	0	50	40	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
19	FC - 19 Controles al Acceso sobre Recursos	Deficiente	0	50	44	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
20	FC - 20 Controles sobre Decisiones e Información	Deficiente	0	50	50	⊗	Aceptable	116   173	Deficiente	48.70
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
21	FC - 21 Registro, Verificaciones y Conciliación	Deficiente	0	50	60	⊙				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
22	FC - 22 Revisión de Procesos, Actividades y Objetivos	Deficiente	0	50	57	⊙	Eficiente	174   230		
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
23	FC - 23 Controles de Tecnologías de Información	Deficiente	0	50	48	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
24	FC - 24 Análisis Costo Beneficio	Deficiente	0	50	40	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
25	FC - 25 Evaluación de Desempeño e Indicadores	Deficiente	0	50	50	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
26	FC - 26 Rendición de Cuentas y de Gestión	Deficiente	0	50	47	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
27	FC - 27 Obtención y Regulación de la Información	Deficiente	0	50	48	⊗	Sistemas de Información y Comunicación			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
28	FC - 28 Requisitos y Finalidad de la Información	Deficiente	0	50	47	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
29	FC - 29 Transparencia y Fluidéz de la Información	Deficiente	0	50	53	⊙	Deficiente	0   65		
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
30	FC - 30 Conservación de la Información	Deficiente	0	50	47	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
31	FC - 31 Revisión y Flexibilidad de los Sistemas de Información	Deficiente	0	50	40	⊗	Aceptable	66   98	Deficiente	47.6923077
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
32	FC - 32 Comunicación Interna	Deficiente	0	50	50	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
33	FC - 33 Comunicación Externa	Deficiente	0	50	53	⊙	Eficiente	99   130		
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
34	FC - 34 Canales de Comunicación	Deficiente	0	50	50	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
35	FC - 35 Monitoreo Continuo	Deficiente	0	50	60	⊙	Supervisión			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
36	FC - 36 Seguimiento Puntual	Deficiente	0	50	60	⊙	Deficiente	0   35		
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
37	FC 37 Adopción de Acciones Correctivas	Deficiente	0	50	50	⊗	Aceptable	36   53	Deficiente	50
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
38	FC 38 Autoevaluación	Deficiente	0	50	50	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
39	FC 39 Evaluación Independiente	Deficiente	0	50	50	⊗	Eficiente	54   70		
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
40	FC 40 Compromisos de Mejoramiento	Deficiente	0	50	40	⊗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						

## 6.8. Factores de Control Gerencia General

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente			
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	FC - 01 Filosofía de la Dirección	Deficiente	0	50	57				
		Aceptable	51	75					
2	FC - 02 Integridad y Valores Eticos	Deficiente	0	50	54				
		Aceptable	51	75					
3	FC - 03 Gestión Estratégica	Deficiente	0	50	60				
		Aceptable	51	75					
4	FC - 04 Estructura organizacional	Deficiente	0	50	50	Aceptable 124   184	126	Aceptable	51
		Aceptable	51	75					
5	FC - 05 Asignación de Autoridad y Responsabilidades	Deficiente	0	50	47				
		Aceptable	51	75					
6	FC - 06 Competencia profesional	Deficiente	0	50	53				
		Aceptable	51	75					
7	FC - 07 Desarrollo del Potencial Humano	Deficiente	0	50	46	Eficiente 185   245			
		Aceptable	51	75					
8	FC - 08 Clima de Confianza	Deficiente	0	50	60				
		Aceptable	51	75					
9	FC - 09 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	60				
		Aceptable	51	75					
10	FC - 10 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	46				
		Aceptable	51	75					
11	FC - 11 Gestión Planificada de Riesgos	Deficiente	0	50	50				
		Aceptable	51	75					
12	FC - 12 Identificación de Riesgos	Deficiente	0	50	50	Deficiente 0   40			
		Aceptable	51	75					
13	FC - 13 Análisis y Valoración de los Riesgos	Deficiente	0	50	40	Aceptable 41   60	37	Deficiente	46
		Aceptable	51	75					
14	FC - 14 Respuesta al Riesgo	Deficiente	0	50	47	Eficiente 61   80			
		Aceptable	51	75					
15	FC - 15 Alertas Tempranas	Deficiente	0	50	40				
		Aceptable	51	75					
16	FC - 16 Procedimiento de Autorización y Aprobación	Deficiente	0	50	53				
		Aceptable	51	75					
17	FC - 17 Controles Claves	Deficiente	0	50	50	Deficiente 0   115			
		Aceptable	51	75					
18	FC - 18 Segregación de Funciones	Deficiente	0	50	30				
		Aceptable	51	75					
19	FC - 19 Controles al Acceso sobre Recursos	Deficiente	0	50	44				
		Aceptable	51	75					
20	FC - 20 Controles sobre Decisiones e Información	Deficiente	0	50	50	Aceptable 116   173	110	Deficiente	48
		Aceptable	51	75					
21	FC - 21 Registro, Verificaciones y Conciliación	Deficiente	0	50	40				
		Aceptable	51	75					
22	FC - 22 Revisión de Procesos, Actividades y Objetivos	Deficiente	0	50	49	Eficiente 174   230			
		Aceptable	51	75					
23	FC - 23 Controles de Tecnologías de Información	Deficiente	0	50	51				
		Aceptable	51	75					
24	FC - 24 Análisis Costo Beneficio	Deficiente	0	50	47				
		Aceptable	51	75					
25	FC - 25 Evaluación de Desempeño e Indicadores	Deficiente	0	50	50				
		Aceptable	51	75					
26	FC - 26 Rendición de Cuentas y de Gestión	Deficiente	0	50	53				
		Aceptable	51	75					
27	FC - 27 Obtención y Regulación de la Información	Deficiente	0	50	52				
		Aceptable	51	75					
28	FC - 28 Requisitos y Finalidad de la Información	Deficiente	0	50	60				
		Aceptable	51	75					
29	FC - 29 Transparencia y Fluidez de la Información	Deficiente	0	50	53	Deficiente 0   65			
		Aceptable	51	75					
30	FC - 30 Conservación de la Información	Deficiente	0	50	53				
		Aceptable	51	75					
31	FC - 31 Revisión y Flexibilidad de los Sistemas de Información	Deficiente	0	50	40	Aceptable 66   98	67	Aceptable	51
		Aceptable	51	75					
32	FC - 32 Comunicación Interna	Deficiente	0	50	55				
		Aceptable	51	75					
33	FC - 33 Comunicación Externa	Deficiente	0	50	53	Eficiente 99   130			
		Aceptable	51	75					
34	FC - 34 Canales de Comunicación	Deficiente	0	50	50				
		Aceptable	51	75					
35	FC - 35 Monitoreo Continuo	Deficiente	0	50	40				
		Aceptable	51	75					
36	FC - 36 Seguimiento Puntual	Deficiente	0	50	47	Deficiente 0   35			
		Aceptable	51	75					
37	FC - 37 Adopción de Acciones Correctivas	Deficiente	0	50	50	Aceptable 36   53	31	Deficiente	44
		Aceptable	51	75					
38	FC - 38 Autoevaluación	Deficiente	0	50	50				
		Aceptable	51	75					
39	FC - 39 Evaluación Independiente	Deficiente	0	50	50	Eficiente 54   70			
		Aceptable	51	75					
40	FC - 40 Compromisos de Mejoramiento	Deficiente	0	50	33				
		Aceptable	51	75					
		Deficiente	0	50					
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					

## 6.9. Factores de Control Gerencia de Auditoría Interna

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente				
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad	
1	FC - 01 Filosofía de la Dirección	Deficiente	0	50	63	✓	Ambiente de Control			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
2	FC - 02 Integridad y Valores Eticos	Deficiente	0	50	46	✗	Deficiente 0   123			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
3	FC - 03 Gestión Estratégica	Deficiente	0	50	70	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
4	FC - 04 Estructura organizacional	Deficiente	0	50	63	✓	Aceptable 124   184	161	Aceptable	66
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
5	FC - 05 Asignación de Autoridad y Responsabilidades	Deficiente	0	50	60	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
6	FC - 06 Competencia profesional	Deficiente	0	50	73	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
7	FC - 07 Desarrollo del Potencial Humano	Deficiente	0	50	60	✓	Eficiente 185   245			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
8	FC - 08 Clima de Confianza	Deficiente	0	50	70	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
9	FC - 09 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	60	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
10	FC - 10 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	100	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
11	FC - 11 Gestión Planificada de Riesgos	Deficiente	0	50	60	✓	Evaluación de Riesgos			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
12	FC - 12 Identificación de Riesgos	Deficiente	0	50	40	✗	Deficiente 0   40			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
13	FC - 13 Análisis y Valoración de los Riesgos	Deficiente	0	50	53	✓	Aceptable 41   60	42	Aceptable	53
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
14	FC - 14 Respuesta al Riesgo	Deficiente	0	50	67	✓	Eficiente 61   80			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
15	FC - 15 Alertas Tempranas	Deficiente	0	50	40	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
16	FC - 16 Procedimiento de Autorización y Aprobación	Deficiente	0	50	73	✓	Actividades de Control			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
17	FC - 17 Controles Claves	Deficiente	0	50	50	✗	Deficiente 0   115			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
18	FC - 18 Segregación de Funciones	Deficiente	0	50	30	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
19	FC - 19 Controles al Acceso sobre Recursos	Deficiente	0	50	72	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
20	FC - 20 Controles sobre Decisiones e Información	Deficiente	0	50	70	✓	Aceptable 116   173	173	Aceptable	75
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
21	FC - 21 Registro, Verificaciones y Conciliación	Deficiente	0	50	70	✓	Eficiente 174   230			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
22	FC - 22 Revisión de Procesos, Actividades y Objetivos	Deficiente	0	50	71	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
23	FC - 23 Controles de Tecnologías de Información	Deficiente	0	50	88	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
24	FC - 24 Análisis Costo Beneficio	Deficiente	0	50	80	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
25	FC - 25 Evaluación de Desempeño e Indicadores	Deficiente	0	50	80	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
26	FC - 26 Rendición de Cuentas y de Gestión	Deficiente	0	50	87	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
27	FC - 27 Obtención y Regulación de la Información	Deficiente	0	50	72	✓	Sistemas de Información y Comunicación			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
28	FC - 28 Requisitos y Finalidad de la Información	Deficiente	0	50	80	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
29	FC - 29 Transparencia y Fluidez de la Información	Deficiente	0	50	80	✓	Deficiente 0   65			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
30	FC - 30 Conservación de la Información	Deficiente	0	50	87	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
31	FC - 31 Revisión y Flexibilidad de los Sistemas de Información	Deficiente	0	50	87	✓	Aceptable 66   98	100	Eficiente	77
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
32	FC - 32 Comunicación Interna	Deficiente	0	50	65	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
33	FC - 33 Comunicación Externa	Deficiente	0	50	87	✓	Eficiente 99   130			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
34	FC - 34 Canales de Comunicación	Deficiente	0	50	80	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
35	FC - 35 Monitoreo Continuo	Deficiente	0	50	80	✓	Supervisión			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
36	FC - 36 Seguimiento Puntual	Deficiente	0	50	73	✓	Deficiente 0   35			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
37	FC - 37 Adopción de Acciones Correctivas	Deficiente	0	50	60	✓	Aceptable 36   53	52	Aceptable	74
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
38	FC - 38 Autoevaluación	Deficiente	0	50	80	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
39	FC - 39 Evaluación Independiente	Deficiente	0	50	90	✓	Eficiente 54   70			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
40	FC - 40 Compromisos de Mejoramiento	Deficiente	0	50	80	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						

## 6.10. Factores de Control Gerencia Comercial

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente			
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	FC - 01 Filosofía de la Dirección	Deficiente	0	50	57	✓	Ambiente de Control		
		Aceptable	51	75					
2	FC - 02 Integridad y Valores Eticos	Deficiente	0	50	63	✓	Deficiente	0   123	
		Aceptable	51	75					
3	FC - 03 Gestión Estratégica	Deficiente	0	50	60	✓	Aceptable	124   184	52
		Aceptable	51	75					
4	FC - 04 Estructura organizacional	Deficiente	0	50	47	✗	Eficiente	185   245	
		Aceptable	51	75					
5	FC - 05 Asignación de Autoridad y Responsabilidades	Deficiente	0	50	47	✗	Eficiente	185   245	
		Aceptable	51	75					
6	FC - 06 Competencia profesional	Deficiente	0	50	53	✓	Eficiente	185   245	
		Aceptable	51	75					
7	FC - 07 Desarrollo del Potencial Humano	Deficiente	0	50	51	✓	Eficiente	185   245	
		Aceptable	51	75					
8	FC - 08 Clima de Confianza	Deficiente	0	50	70	✓	Eficiente	185   245	
		Aceptable	51	75					
9	FC - 09 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	60	✓	Eficiente	185   245	
		Aceptable	51	75					
10	FC - 10 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	34	✗	Evaluación de Riesgos		
		Aceptable	51	75					
11	FC - 11 Gestión Planificada de Riesgos	Deficiente	0	50	45	✗	Deficiente	0   40	
		Aceptable	51	75					
12	FC - 12 Identificación de Riesgos	Deficiente	0	50	55	✓	Aceptable	41   60	46
		Aceptable	51	75					
13	FC - 13 Análisis y Valoración de los Riesgos	Deficiente	0	50	40	✗	Eficiente	61   80	
		Aceptable	51	75					
14	FC - 14 Respuesta al Riesgo	Deficiente	0	50	53	✓	Eficiente	61   80	
		Aceptable	51	75					
15	FC - 15 Alertas Tempranas	Deficiente	0	50	40	✗	Actividades de Control		
		Aceptable	51	75					
16	FC - 16 Procedimiento de Autorización y Aprobación	Deficiente	0	50	67	✓	Deficiente	0   115	
		Aceptable	51	75					
17	FC - 17 Controles Claves	Deficiente	0	50	50	✗	Aceptable	116   173	52
		Aceptable	51	75					
18	FC - 18 Segregación de Funciones	Deficiente	0	50	30	✗	Eficiente	174   230	
		Aceptable	51	75					
19	FC - 19 Controles al Acceso sobre Recursos	Deficiente	0	50	40	✗	Eficiente	174   230	
		Aceptable	51	75					
20	FC - 20 Controles sobre Decisiones e Información	Deficiente	0	50	60	✓	Eficiente	174   230	
		Aceptable	51	75					
21	FC - 21 Registro, Verificaciones y Conciliación	Deficiente	0	50	40	✗	Sistemas de Información y Comunicación		
		Aceptable	51	75					
22	FC - 22 Revisión de Procesos, Actividades y Objetivos	Deficiente	0	50	60	✓	Deficiente	0   65	
		Aceptable	51	75					
23	FC - 23 Controles de Tecnologías de Información	Deficiente	0	50	53	✓	Aceptable	66   98	58
		Aceptable	51	75					
24	FC - 24 Análisis Costo Beneficio	Deficiente	0	50	40	✗	Eficiente	99   130	
		Aceptable	51	75					
25	FC - 25 Evaluación de Desempeño e Indicadores	Deficiente	0	50	60	✓	Deficiente	0   35	
		Aceptable	51	75					
26	FC - 26 Rendición de Cuentas y de Gestión	Deficiente	0	50	53	✓	Aceptable	36   53	53
		Aceptable	51	75					
27	FC - 27 Obtención y Regulación de la Información	Deficiente	0	50	60	✓	Eficiente	54   70	
		Aceptable	51	75					
28	FC - 28 Requisitos y Finalidad de la Información	Deficiente	0	50	67	✓	Supervisión		
		Aceptable	51	75					
29	FC - 29 Transparencia y Fluidez de la Información	Deficiente	0	50	67	✓	Deficiente	0   35	
		Aceptable	51	75					
30	FC - 30 Conservación de la Información	Deficiente	0	50	53	✓	Aceptable	36   53	53
		Aceptable	51	75					
31	FC - 31 Revisión y Flexibilidad de los Sistemas de Información	Deficiente	0	50	40	✗	Eficiente	54   70	
		Aceptable	51	75					
32	FC - 32 Comunicación Interna	Deficiente	0	50	65	✓	Deficiente	0   35	
		Aceptable	51	75					
33	FC - 33 Comunicación Externa	Deficiente	0	50	60	✓	Aceptable	36   53	53
		Aceptable	51	75					
34	FC - 34 Canales de Comunicación	Deficiente	0	50	60	✓	Eficiente	54   70	
		Aceptable	51	75					
35	FC - 35 Monitoreo Continuo	Deficiente	0	50	60	✓	Supervisión		
		Aceptable	51	75					
36	FC - 36 Seguimiento Puntual	Deficiente	0	50	60	✓	Deficiente	0   35	
		Aceptable	51	75					
37	FC 37 Adopción de Acciones Correctivas	Deficiente	0	50	60	✓	Aceptable	36   53	53
		Aceptable	51	75					
38	FC 38 Autoevaluación	Deficiente	0	50	60	✓	Eficiente	54   70	
		Aceptable	51	75					
39	FC 39 Evaluación Independiente	Deficiente	0	50	40	✗	Deficiente	0   35	
		Aceptable	51	75					
40	FC 40 Compromisos de Mejoramiento	Deficiente	0	50	47	✗	Eficiente	54   70	
		Aceptable	51	75					

## 6.11. Factores de Control Gerencia de Planeamiento

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente				
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad	
1	FC - 01 Filosofía de la Dirección	Deficiente	0	50	51.43	✓	Ambiente de Control			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
2	FC - 02 Integridad y Valores Eticos	Deficiente	0	50	45.71	✗	Deficiente	0	123	
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
3	FC - 03 Gestión Estratégica	Deficiente	0	50	56.67	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
4	FC - 04 Estructura organizacional	Deficiente	0	50	43.33	✗	Aceptable	99	Deficiente	40
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
5	FC - 05 Asignación de Autoridad y Responsabilidades	Deficiente	0	50	33.33	✗	124	184		
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
6	FC - 06 Competencia profesional	Deficiente	0	50	46.67	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
7	FC - 07 Desarrollo del Potencial Humano	Deficiente	0	50	34.29	✗	Eficente	185	245	
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
8	FC - 08 Clima de Confianza	Deficiente	0	50	30.00	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
9	FC - 09 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	20.00	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
10	FC - 10 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	17.14	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
11	FC - 11 Gestión Planificada de Riesgos	Deficiente	0	50	20.00	✗	Evaluación de Riesgos			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
12	FC - 12 Identificación de Riesgos	Deficiente	0	50	35.00	✗	Deficiente	0	40	
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
13	FC - 13 Análisis y Valoración de los Riesgos	Deficiente	0	50	40.00	✗	Aceptable	24	Deficiente	30
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
14	FC - 14 Respuesta al Riesgo	Deficiente	0	50	26.67	✗	Eficente	61	80	
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
15	FC - 15 Alertas Tempranas	Deficiente	0	50	20.00	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
16	FC - 16 Procedimiento de Autorización y Aprobación	Deficiente	0	50	60.00	✓	Actividades de Control			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
17	FC - 17 Controles Claves	Deficiente	0	50	50.00	✗	Deficiente	0	115	
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
18	FC - 18 Segregación de Funciones	Deficiente	0	50	30.00	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
19	FC - 19 Controles al Acceso sobre Recursos	Deficiente	0	50	48.00	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
20	FC - 20 Controles sobre Decisiones e Información	Deficiente	0	50	40.00	✗	Aceptable	117	Aceptable	51
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
21	FC - 21 Registro, Verificaciones y Conciliación	Deficiente	0	50	50.00	✗	Eficente	174	230	
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
22	FC - 22 Revisión de Procesos, Actividades y Objetivos	Deficiente	0	50	48.57	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
23	FC - 23 Controles de Tecnologías de Información	Deficiente	0	50	57.33	✓				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
24	FC - 24 Análisis Costo Beneficio	Deficiente	0	50	46.67	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
25	FC - 25 Evaluación de Desempeño e Indicadores	Deficiente	0	50	50.00	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
26	FC - 26 Rendición de Cuentas y de Gestión	Deficiente	0	50	46.67	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
27	FC - 27 Obtención y Regulación de la Información	Deficiente	0	50	48.00	✗	Sistemas de Información y Comunicación			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
28	FC - 28 Requisitos y Finalidad de la Información	Deficiente	0	50	46.67	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
29	FC - 29 Transparencia y Fluidez de la Información	Deficiente	0	50	53.33	✓	Deficiente	0	65	
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
30	FC - 30 Conservación de la Información	Deficiente	0	50	33.33	✗	Aceptable	56	Deficiente	43
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
31	FC - 31 Revisión y Flexibilidad de los Sistemas de Información	Deficiente	0	50	33.33	✗	66	98		
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
32	FC - 32 Comunicación Interna	Deficiente	0	50	35.00	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
33	FC - 33 Comunicación Externa	Deficiente	0	50	53.33	✓	Eficente	99	130	
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
34	FC - 34 Canales de Comunicación	Deficiente	0	50	50.00	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
35	FC - 35 Monitoreo Continuo	Deficiente	0	50	50.00	✗	Supervisión			
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
36	FC - 36 Seguimiento Puntual	Deficiente	0	50	53.33	✓	Deficiente	0	35	
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
37	FC 37 Adopción de Acciones Correctivas	Deficiente	0	50	60.00	✓	Aceptable	33	Deficiente	47
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
38	FC 38 Autoevaluación	Deficiente	0	50	40.00	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
39	FC 39 Evaluación Independiente	Deficiente	0	50	50.00	✗	Eficente	54	70	
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						
40	FC 40 Compromisos de Mejoramiento	Deficiente	0	50	46.67	✗				
		Aceptable	51	75						
		Eficiente	76	100						

## 6.12. Factores de Control Gerencia de Producción

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente			
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	FC - 01 Filosofía de la Dirección	Deficiente	0	50	43	Deficiente	0   123	Deficiente	48
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
2	FC - 02 Integridad y Valores Eticos	Deficiente	0	50	46	Deficiente	0   123	Deficiente	48
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
3	FC - 03 Gestión Estratégica	Deficiente	0	50	53	Aceptable	124   184	Deficiente	48
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
4	FC - 04 Estructura organizacional	Deficiente	0	50	57	Aceptable	124   184	Deficiente	48
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
5	FC - 05 Asignación de Autoridad y Responsabilidades	Deficiente	0	50	53	Aceptable	124   184	Deficiente	48
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
6	FC - 06 Competencia profesional	Deficiente	0	50	53	Aceptable	124   184	Deficiente	48
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
7	FC - 07 Desarrollo del Potencial Humano	Deficiente	0	50	40	Eficente	185   245	Deficiente	48
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
8	FC - 08 Clima de Confianza	Deficiente	0	50	40	Eficente	185   245	Deficiente	48
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
9	FC - 09 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	40	Eficente	185   245	Deficiente	48
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
10	FC - 10 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	46	Eficente	185   245	Deficiente	48
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
11	FC - 11 Gestión Planificada de Riesgos	Deficiente	0	50	45	Eficente	185   245	Deficiente	48
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
12	FC - 12 Identificación de Riesgos	Deficiente	0	50	55	Deficiente	0   40	Deficiente	49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
13	FC - 13 Análisis y Valoración de los Riesgos	Deficiente	0	50	47	Aceptable	41   60	Deficiente	49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
14	FC - 14 Respuesta al Riesgo	Deficiente	0	50	47	Eficente	61   80	Deficiente	49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
15	FC - 15 Alertas Tempranas	Deficiente	0	50	50	Eficente	61   80	Deficiente	49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
16	FC - 16 Procedimiento de Autorización y Aprobación	Deficiente	0	50	53	Eficente	61   80	Deficiente	49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
17	FC - 17 Controles Claves	Deficiente	0	50	50	Deficiente	0   115	Deficiente	49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
18	FC - 18 Segregación de Funciones	Deficiente	0	50	40	Deficiente	0   115	Deficiente	49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
19	FC - 19 Controles al Acceso sobre Recursos	Deficiente	0	50	44	Aceptable	116   173	Deficiente	49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
20	FC - 20 Controles sobre Decisiones e Información	Deficiente	0	50	40	Aceptable	116   173	Deficiente	49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
21	FC - 21 Registro, Verificaciones y Conciliación	Deficiente	0	50	60	Eficente	174   230	Deficiente	49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
22	FC - 22 Revisión de Procesos, Actividades y Objetivos	Deficiente	0	50	63	Eficente	174   230	Deficiente	49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
23	FC - 23 Controles de Tecnologías de Información	Deficiente	0	50	47	Deficiente	0   115	Deficiente	49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
24	FC - 24 Análisis Costo Beneficio	Deficiente	0	50	40	Deficiente	0   115	Deficiente	49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
25	FC - 25 Evaluación de Desempeño e Indicadores	Deficiente	0	50	50	Deficiente	0   115	Deficiente	49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
26	FC - 26 Rendición de Cuentas y de Gestión	Deficiente	0	50	40	Deficiente	0   115	Deficiente	49
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
27	FC - 27 Obtención y Regulación de la Información	Deficiente	0	50	48	Deficiente	0   65	Deficiente	45
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
28	FC - 28 Requisitos y Finalidad de la Información	Deficiente	0	50	40	Deficiente	0   65	Deficiente	45
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
29	FC - 29 Transparencia y Fluidéz de la Información	Deficiente	0	50	53	Deficiente	0   65	Deficiente	45
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
30	FC - 30 Conservación de la Información	Deficiente	0	50	40	Aceptable	66   98	Deficiente	45
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
31	FC - 31 Revisión y Flexibilidad de los Sistemas de Información	Deficiente	0	50	40	Aceptable	66   98	Deficiente	45
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
32	FC - 32 Comunicación Interna	Deficiente	0	50	45	Eficente	99   130	Deficiente	45
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
33	FC - 33 Comunicación Externa	Deficiente	0	50	47	Eficente	99   130	Deficiente	45
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
34	FC - 34 Canales de Comunicación	Deficiente	0	50	50	Eficente	99   130	Deficiente	45
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
35	FC - 35 Monitoreo Continuo	Deficiente	0	50	60	Deficiente	0   35	Deficiente	50
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
36	FC - 36 Seguimiento Puntual	Deficiente	0	50	60	Deficiente	0   35	Deficiente	50
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
37	FC 37 Adopción de Acciones Correctivas	Deficiente	0	50	50	Aceptable	36   53	Deficiente	50
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
38	FC 38 Autoevaluación	Deficiente	0	50	50	Aceptable	36   53	Deficiente	50
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
39	FC 39 Evaluación Independiente	Deficiente	0	50	40	Eficente	54   70	Deficiente	50
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
40	FC 40 Compromisos de Mejoramiento	Deficiente	0	50	33	Eficente	54   70	Deficiente	50
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					



### 6.13. Factores de Control Gerencia de Administración y Finanzas

N°	Componente	Calificación de la Efectividad				Calificación de Componente			
		Criterio de Calificación	Min	Max	% Efectividad	Rango Min - Max	Puntaje Total	Estado Actual	% Efectividad
1	FC - 01 Filosofía de la Dirección	Deficiente	0	50	60	✓	Ambiente de Control		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
2	FC - 02 Integridad y Valores Eticos	Deficiente	0	50	57	✓	Deficiente 0   123		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
3	FC - 03 Gestión Estratégica	Deficiente	0	50	63	✓	Aceptable 124   184	131	Aceptable
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
4	FC - 04 Estructura organizacional	Deficiente	0	50	53	✓	Eficiente 185   245		53
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
5	FC - 05 Asignación de Autoridad y Responsabilidades	Deficiente	0	50	53	✓			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
6	FC - 06 Competencia profesional	Deficiente	0	50	60	✓			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
7	FC - 07 Desarrollo del Potencial Humano	Deficiente	0	50	57	✓			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
8	FC - 08 Clima de Confianza	Deficiente	0	50	60	✓			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
9	FC - 09 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	40	✗			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
10	FC - 10 Coordinación de Acciones Institucionales	Deficiente	0	50	31	✗			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
11	FC - 11 Gestión Planificada de Riesgos	Deficiente	0	50	35	✗	Evaluación de Riesgos		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
12	FC - 12 Identificación de Riesgos	Deficiente	0	50	40	✗	Deficiente 0   40		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
13	FC - 13 Análisis y Valoración de los Riesgos	Deficiente	0	50	33	✗	Aceptable 41   60	29	Deficiente
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
14	FC - 14 Respuesta al Riesgo	Deficiente	0	50	33	✗	Eficiente 61   80		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
15	FC - 15 Alertas Tempranas	Deficiente	0	50	50	✗			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
16	FC - 16 Procedimiento de Autorización y Aprobación	Deficiente	0	50	60	✓	Actividades de Control		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
17	FC - 17 Controles Claves	Deficiente	0	50	40	✗	Deficiente 0   115		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
18	FC - 18 Segregación de Funciones	Deficiente	0	50	50	✗			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
19	FC - 19 Controles al Acceso sobre Recursos	Deficiente	0	50	64	✓	Aceptable 116   173	133	Aceptable
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
20	FC - 20 Controles sobre Decisiones e Información	Deficiente	0	50	70	✓			58
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
21	FC - 21 Registro, Verificaciones y Conciliación	Deficiente	0	50	70	✓	Eficiente 174   230		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
22	FC - 22 Revisión de Procesos, Actividades y Objetivos	Deficiente	0	50	66	✓			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
23	FC - 23 Controles de Tecnologías de Información	Deficiente	0	50	57	✓			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
24	FC - 24 Análisis Costo Beneficio	Deficiente	0	50	27	✗			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
25	FC - 25 Evaluación de Desempeño e Indicadores	Deficiente	0	50	40	✗			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
26	FC - 26 Rendición de Cuentas y de Gestión	Deficiente	0	50	73	✓			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
27	FC - 27 Obtención y Regulación de la Información	Deficiente	0	50	64	✓	Sistemas de Información y Comunicación		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
28	FC - 28 Requisitos y Finalidad de la Información	Deficiente	0	50	67	✓	Deficiente 0   65		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
29	FC - 29 Transparencia y Fluidez de la Información	Deficiente	0	50	73	✓			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
30	FC - 30 Conservación de la Información	Deficiente	0	50	47	✗	Aceptable 66   98	76	Aceptable
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
31	FC - 31 Revisión y Flexibilidad de los Sistemas de Información	Deficiente	0	50	40	✗			58
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
32	FC - 32 Comunicación Interna	Deficiente	0	50	50	✗	Eficiente 99   130		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
33	FC - 33 Comunicación Externa	Deficiente	0	50	67	✓			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
34	FC - 34 Canales de Comunicación	Deficiente	0	50	60	✓			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
35	FC - 35 Monitoreo Continuo	Deficiente	0	50	70	✓	Supervisión		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
36	FC - 36 Seguimiento Puntual	Deficiente	0	50	67	✓	Deficiente 0   35		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
37	FC 37 Adopción de Acciones Correctivas	Deficiente	0	50	70	✓	Aceptable 36   53	46	Aceptable
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
38	FC 38 Autoevaluación	Deficiente	0	50	60	✓	Eficiente 54   70		
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
39	FC 39 Evaluación Independiente	Deficiente	0	50	70	✓			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					
40	FC 40 Compromisos de Mejoramiento	Deficiente	0	50	60	✓			
		Aceptable	51	75					
		Eficiente	76	100					

## 6.14. Procesos Identificados

N°	Validación de Procesos en los que participa su área.	Indique el Tipo de Proceso - Clásico*, Marque (x)			Indique el Tipo de Proceso - ISO**, Marque (x)					¿El Proceso es Crítico?, Marque (x), indique el motivo en caso haya marcado (SI)			Responsable del Proceso (Indicar Cargo)
		E	O	A	PL	GR	RP	ME	AN	Si	No	Motivo	
1	Gestión, Proceso Presupuestario y Plan Operativo	X			X					X		Es crítico, porque se debe presupuestar lo mínimo indispensable para la operatividad de la Empresa. Debe monitorearse el cumplimiento mediante el Plan Operativo.	
2	Sistema de Gestión de la Calidad		X			X					X		
3	Contratos de Suministro Eléctrico	X				X				X		Las condiciones contractuales de nuestros contratos de suministro otorgarán o no beneficios a la Empresa. De esto dependerá su situación económica.	
4	Comercialización de la Energía Eléctrica.	X				X				X		La adecuada comercialización de la energía eléctrica permitirá obtener beneficios a la Empresa. La producción de energía y la comercialización que se refleja en ingresos, son los que permiten la subsistencia de la Empresa.	
5	Gestión del Recurso Hídrico		X			X				X		Una adecuada gestión permite palear de alguna forma la estacionalidad marcada del recurso hídrico para la operación de la CH San Gabán II, que es nuestra unidad de negocio.	
6	Asesoría			X					X	X		Seguimiento de normas Legales OHSAS y ISO 14001	
7	Procesos de Adjudicación ADS, ADP		X						X	X		Logística de Entrada a la Organización	Jefe de Logística / GAF
8	Administración de Contratos		X		X	X		X	X	X		Contratos con 3eros suscritos por la empresa	Jefe de Informática
9	Publicación Transparencia en Web		X				X			X		Ley de Transparencia y Normas de FONAFE	Jefe de Informática
10	Inf. Fin. De GPL		X		X	X	X	X	X	X		Informe para FONAFE	Gerente de Planeamiento

11	Comunicaciones interempresariales	X								X		Inherente a la función	Gerente de Planeamiento
12	Imagen Institucional		X			X	X				X	Encargatura funcional	Gerente de Planeamiento
13	Seguridad de la Información y Comunicaciones												
14	Gestión de operación y mantenimiento de los Sistemas de Información												
15	Infraestructura de las Tecnologías de la Información												
16	Gestión Presupuestario	X			X	X				X			
17	Identificación de competencias		X			X				X			
18	Gestión de Adquisiciones		X			X				X			
19	Gestión de Recursos económicos y financieros	X				X				X			
20	Gestión Administrativa			X		X				X			
21	Gestión de capacitaciones	X			X	X				X			
22	Gestión financiera y presupuestaria	X			X	X				X			
23	Trámite de documentos		X	X						X		Optimización en el trámite de documentos	Conserje Mensajero
24	Transporte de personal			X	X						X		
25	Atención de Pedidos a Almacén de Útiles y Suministros a Clientes internos			X		X					X		
26	Envío de mercaderías según corresponda la Compra tanto a las Sedes de Villa como Taparachi			X		X				X		Compra por Emergencia de Algún Repuesto y/o Suministro	

27	Compras del SGI		X		X					X	Determina el procedimiento para el planeamiento, la programación de las compras y su respectiva ejecución	
28	Almacén del SGI		X			X				X	Determina el procedimiento para la recepción de los bienes adquiridos	
29	Criterio de Selección de Proveedores del SGI		X			X				X		
30	Gestión de Recursos Humanos		X			X						
31	Identificación de Competencias y Capacitación		X			X						
32	Proceso Contable				X				X	X		Contador General
33	Sub proceso: Formulación de EE.FF.				X				X	X		Contador General
34	Sub proceso: Tributación				X				X	X		Analista de Costos
35	Sub proceso: Provisión de gastos				X				X	X		Analista de Costos
36	Sub proceso: Ventas				X				X	X		Auxiliar de Contabilidad
37	Sub proceso: Rendiciones				X				X	X		Auxiliar de Contabilidad
38	Sub proceso: Activos Fijos				X				X	X		Analista de Control Patrimonial
39	Sub proceso: Inventarios				X				X	X		Analista de Control Patrimonial
40	Pagos	X	X							X	Pagos oportunos	
41	Ingresos	X	X							X	Determinación de saldos	
42	Inversiones	X	X	X						X	Buscar generar mayores recursos	
43	Conciliación	X	X							X	Buscar minimizar contingencias negativas de índole económica	
44	Rendiciones de caja chica		X							X	atender de manera oportuna los requerimientos	
45	Control de cartas fianza	X	X							X	Control oportuna para minimizar situaciones adversas	

46	Proceso Presupuestario	X			X				X	Necesario para la planificación de la gestión de recursos de la empresa	Jefe de F&P
47	Control Presupuestario		X			X			X	Necesario para la gestión de recursos de la empresa	Jefe de F&P
48	Generación Hidráulica		X		X			X	X	Tiene interrelación con otros procesos importantes de la producción	Gerencia de producción/Jefe General de Centrales
49	Mantenimiento			X			X		X	Tiene interrelación con otros procesos importantes de la producción	gerencia de producción/Jefe mantenimiento
50	mantenimiento Eléctrico		X		X			X	X	Tiene interrelación con el generador	Gerencia de producción/Jefe General de Centrales
51	Generación Hidráulica		X		X			X	X	Tiene interrelación con otros procesos importantes de la producción	Gerencia de Producción/Jefe de CC.TT y LL.TT.
52	Generación Térmica		X							Tiene interrelación con otros procesos importantes de la producción	Gerencia de Producción/Jefe de CC.TT y LL.TT.
53	Líneas de Transmisión		X							Tiene interrelación con otros procesos importantes de la producción	Gerencia de Producción/Jefe de CC.TT y LL.TT.
54	Generación Térmica		X				X		X		
55	Logística			X	X				X		
56	Procesos de operación		X				X			X	Gerente de Producción
57	Generación Térmica		X		X			X	X	Se interrelaciona con otros procesos importantes de Producción.	Gerencia de producción y jefe de centrales térmicas y LL.TT.
58	Operación y Mantenimiento de los grupos electrógenos de las Centrales Térmicas de Taparachi y Bellavista		X				X		X	Los grupos electrógenos son arrancados para su operación en situaciones de emergencia del SINAC.	Responsable de Centrales Térmicas
59	Almacenes SGC		X			X					Asistente de Almacenes
60	Oficinas Administrativas SGI			X			X				Administrador Villa

61	Archivo SGI			X			X						Administrador Villa
62	Taller Automotriz SGI			X		X							Administrador Villa
63	Concesionario SGI			X		X							Administrador Villa
64	Posta Médica SGI			X		X							Administrador Villa
65	Transporte y Grifo SGI			X		X							Administrador Villa
66	Gestión, Proceso Presupuestario y Plan Operativo	X			X					X		Es crítico, porque se debe presupuestar lo mínimo indispensable para la operatividad de la Empresa. Debe monitorearse el cumplimiento mediante el Plan Operativo.	
67	Sistema de Gestión de la Calidad		X			X					X		
68	Contratos de Suministro Eléctrico	X				X				X		Las condiciones contractuales de nuestros contratos de suministro otorgarán o no beneficios a la Empresa. De esto dependerá su situación económica.	
69	Medición de Consumos y Monitoreo de Calidad		X				X			X		Estos tres procesos ligados, permitirán lograr la percepción de Satisfacción del Cliente del servicio prestado por la Empresa. Un buen grado de satisfacción colocará a la Empresa en una buena posición para la renovación de contratos que son favorables.	
70	Contrastación y Ajuste de Equipos de Medición		X				X			X			
71	Atención al Cliente en Pedidos y Reclamos	X					X			X			
72	Comercialización de la Energía Eléctrica.	X				X					X	La adecuada comercialización de la energía eléctrica permitirá obtener beneficios a la Empresa. La producción de energía y la comercialización que se refleja en ingresos, son los que permiten la subsistencia de la Empresa.	
73	Gestión del Recurso Hídrico		X			X					X	Una adecuada gestión permite paliar de alguna forma la estacionalidad marcada del recurso hídrico para la operación de la CH San Gabán II, que es nuestra unidad de negocio.	
74	Optimización de la Descarga de Lagunas		X			X					X	Involucra ingresos adicionales y/o mantener coberturados los compromisos	Jefe de Despacho Económico

75	Coordinar Mantenimientos de unidades de generación y Líneas de transmisión de la empresa		X		X					X		Involucra en el aprovechamiento del mayor número de actividades y el menor número de afectados	Jefe de Despacho Económico
76	Coordinar con Clientes los Mantenimientos que afecten el Suministro Eléctrico a sus centros de producción, debido a mantenimientos en el SEIN		X		X					X		Involucra Satisfacción del Cliente	Jefe de Despacho Económico
77	Seguimiento diario del Comportamiento Eléctrico y Económico del Sistema	X							X	X		Involucra decisiones comerciales	Jefe de Despacho Económico
78	Representante ante el COES Comité de Mantenimiento	X			X					X		Involucra la continuidad operativa de CH SGB /Satisfacción del Cliente	Jefe de Despacho Económico
79	Control de los Volúmenes y Caudales registrados en la Cuenca del Ro San Gabán		X			X				X		Mantiene información actualizada de los Volúmenes Almacenados	Jefe de Despacho Económico
80	Seguimiento al Balance Económico Diario de la empresa en función a contratos y el Mercado Eléctrico	X						X				Involucra decisiones comerciales	Jefe de Despacho Económico
81	Medición de Consumos y Monitoreo de Calidad		X					X		X		Sin esa información no se puede facturar	Jefe de M&T
82	Comercialización de Energía		X			X				X		Ventas de energía	Jefe de M&T
83	Facturación a clientes		X			X				X		Para obtener los ingresos de la empresa	Jefe de M&T
84	Pedidos y reclamos		X					X			X		Jefe de M&T
85	Proceso Presupuestario	X			X					X		Para definir las estrategias a seguir	Jefe de M&T