



Procedimiento de Formulación y Evaluación de Tableros de Indicadores de Gestión
Procedimiento

Código: E1.1.P4

Versión: 01

Fecha: 08-04-2024

Procedimiento de Formulación y Evaluación de Tableros de Indicadores de Gestión

Versión	Fecha	Control de Cambios
01	08-04-2024	<ul style="list-style-type: none">Se especificó que se deben considerar los tableros de indicadores de gestión aprobados y la valoración de los niveles de alineamiento de los indicadores a la estrategia, la gestión de procesos y la mejora en la gestión de la empresa, en la definición de criterios de evaluación de desempeño individual de cada trabajador por la Oficina de Gestión Humana y las gerencias y jefaturas.Se precisaron algunos plazos del procedimiento.

Áreas Responsables	Nombres y Cargos
Elaborado: Oficina de Planeamiento y Mejora Continua	Amaru Aragón Especialista en Control de Gestión Miguel Tito Jefe de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua
Revisado y Homologado: Oficina de Planeamiento y Mejora Continua	Deymer Barturén Especialista en Calidad y Mejora de Procesos Miguel Tito Jefe de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua
Aprobado: Gerencia General	Antonio Montenegro Gerente General

Este documento es propiedad de Activos Mineros S.A.C. Queda prohibida su reproducción sin su autorización escrita. Es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico emitido por Activos Mineros S.A.C. Es responsabilidad del usuario asegurarse que corresponde a la versión vigente publicada en la red interna y/o página web institucional.

	Procedimiento de Formulación y Evaluación de Tableros de Indicadores de Gestión Procedimiento	Código: E1.1.P4 Versión: 01 Fecha: 08-04-2024
---	---	---

I. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la formulación y evaluación de los Planes de Trabajo y los Tableros de Indicadores de Gestión, con el fin de orientar el desempeño de las áreas de Activos Mineros S.A.C. (en adelante AMSAC) hacia el logro de resultados previstos en el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional, el Convenio de Gestión que suscriba con FONAFE, las Fichas de Procesos, los Planes de Trabajo de las áreas, entre otros, en el marco de los lineamientos establecidos por la PCM y FONAFE.

II. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a las unidades orgánicas que participan en la formulación y evaluación de los Planes de Trabajo y los Tableros de Indicadores de Gestión.

III. MARCO NORMATIVO

- Ley N° 27170 “Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE”, modificatorias y su Reglamento.
- Decreto Legislativo N° 1031, “Decreto Legislativo que Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado” y su Reglamento.
- Decreto Supremo N° 103-2022-PCM Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.
- Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE.
- Manual Corporativo para la Implementación del Sistema Integrado de Gestión bajo un Enfoque de Procesos de FONAFE.

IV. VIGENCIA

Este documento entrará en vigencia a partir del primer día hábil después de la fecha de aprobación, derogándose su precedente Versión 00 de fecha 4.jul.2024.

V. CONTENIDO

1. DEFINICIONES / CONSIDERACIONES

1.1. **Plan de Trabajo:** Es un documento que describe las acciones a desarrollar para el logro de los objetivos y acciones estratégicas, los objetivos operativos y así como mejoras en la gestión de los procesos o áreas. Contiene: objetivos, acciones, responsables, recursos, plazos, cronograma de hitos, entre otros.

1.2. **Indicadores de Gestión:** Es una escala numérica que permite medir o cuantificar el desempeño de un proceso o área, fijar objetivos y metas, identificar oportunidades de mejora, así como realizar comparaciones con referentes internos y externos a la organización.

Las características de los indicadores son las siguientes:

- Medible: se expresan de forma cuantitativa.
- Verificable: debe existir la posibilidad de constatar los datos.
- Relevante: debe estar relacionado directamente a un objetivo concreto (estratégico, operativo, del convenio de gestión o del proceso) o un aspecto importante para la mejora en la gestión de la empresa.
- Objetivo: que permita una medición objetiva, sin subjetividades.
- Periódico: consistente en el tiempo, de manera que su resultado pueda ser comparado en distintos periodos de tiempo.
- Asequible: el costo de medir el indicador debe compensar los beneficios de obtenerlo.

	Procedimiento de Formulación y Evaluación de Tableros de Indicadores de Gestión Procedimiento	Código: E1.1.P4 Versión: 01 Fecha: 08-04-2024
---	---	---

2. DESCRIPCIÓN

2.1 Disposiciones Generales

- 2.1.1. El Jefe de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua, como dueño del proceso de Planeamiento, es responsable de que el proceso de formulación y evaluación de los Planes de Trabajo y Tableros de Indicadores de Gestión de AMSAC, se efectúe cumpliendo los plazos y las disposiciones previstas en los procedimientos internos y los lineamientos de FONAFE.
- 2.1.2. Los jefes y gerentes son responsables de la formulación y evaluación de los planes de trabajo anuales de sus respectivas áreas, enfocados en el logro de los objetivos estratégicos, operativos, del convenio de gestión, de los procesos y de mejora en la gestión de la empresa; asimismo, son responsables de la aprobación de los tableros de indicadores de gestión, el análisis de resultados de los indicadores y la adopción de las acciones necesarias para asegurar el cumplimiento de las metas previstas.

2.2 Formulación y Evaluación de Planes de Trabajo de las áreas

- 2.2.1. El Especialista en Control de Gestión, en coordinación con el Jefe de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua, solicita a las gerencias y jefaturas la formulación de planes de trabajo anuales de cada área, mediante memorando, adjuntando el formato de plan de trabajo a utilizar.
- 2.2.2. Los jefes y gerentes formulan sus planes de trabajo anuales, desarrollando las principales líneas de acción necesarias para el logro de los objetivos y acciones estratégicas, los objetivos operativos y así como mejoras en la gestión de los procesos, y los remiten a la Gerencia General y la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua, dentro del plazo previsto.
- 2.2.3. Los jefes y gerentes sustentan sus planes de trabajo anuales, ante el Comité de Gerentes, considerando los resultados empresariales al cierre de año, la situación del contexto de sus operaciones, buscando asegurar el logro de los objetivos y acciones estratégicas, los objetivos operativos y así como mejoras en la gestión de los procesos.
- 2.2.4. El Jefe de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua coordina la validación final de los Planes de Trabajo con las gerencias y jefaturas de área y por la Gerencia General, luego de la sustentación satisfactoria.
- 2.2.5. Los jefes y gerentes dirigen y supervisan la ejecución de sus planes de trabajo, y evalúan continuamente su cumplimiento, debiendo coordinar con las áreas responsables las necesidades de contrataciones, recursos, desarrollo o mejora en sistemas informáticos, entre otros.

2.3 Formulación y Evaluación de Tableros de Indicadores de Gestión

- 2.3.1. El Especialista en Control de Gestión y el Especialista en Calidad y Mejora de Procesos, en coordinación con el Jefe de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua, elaboran la propuesta de tableros de indicadores de gestión de cada área, tomando en consideración los indicadores contenidos en:
- Plan Estratégico Institucional,
 - Plan Operativo Institucional,
 - Fichas de Procesos,
 - Planes de Trabajo y
 - Oportunidades de mejora en la gestión de la empresa.



Procedimiento de Formulación y Evaluación de Tableros de Indicadores de Gestión

Procedimiento

Código: E1.1.P4

Versión: 01

Fecha: 08-04-2024

En dichos tableros, se incluye la valoración de los niveles de alineamiento de los indicadores a la estrategia, la gestión de procesos y la mejora en la gestión de la empresa, la cual se determina siguiendo los criterios definidos en el Anexo N° 1.

De darse el caso, con la suscripción del Convenio de Gestión en sus plazos previstos, se incorporan indicadores y metas a los Tableros de Indicadores que correspondan al mismo.

- 2.3.2. Los jefes y gerentes revisan los tableros de indicadores de gestión de sus respectivas áreas, pudiendo sugerir cambios; asimismo, los gerentes aprueban los tableros de indicadores de gestión.
- 2.3.3. El Especialista en Control de Gestión, en coordinación con el Jefe de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua, remite a las gerencias, jefaturas y la Oficina de Gestión Humana los tableros de indicadores de gestión aprobados de cada área.
- 2.3.4. El Jefe de la Oficina de Gestión Humana, en coordinación con las gerencias y jefaturas, considerando los tableros de indicadores de gestión aprobados y la valoración de los niveles de alineamiento de los indicadores a la estrategia, la gestión de procesos y la mejora en la gestión de la empresa, define los criterios de evaluación de desempeño individual de cada trabajador, conforme se establece en el Procedimiento S5.2.3.P1 Gestión del Desempeño del Personal.
- 2.3.5. El Especialista en Control de Gestión configura los tableros de indicadores de cada área en el sistema informático de registro y monitoreo de indicadores.
- 2.3.6. El Especialista en Control de Gestión, en coordinación con el Jefe de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua, solicita a las gerencias y jefaturas el registro periódico de los reportes de indicadores en el sistema informático.
- 2.3.7. El personal responsable de cada área elabora los reportes de indicadores, cuyos resultados deben ser validados por el jefe o gerente del área, y los registra periódicamente en el sistema informático, adjuntando las hojas de cálculo, los documentos de sustento suscritos, y la justificación del incumplimiento de metas, de corresponder, dentro del plazo requerido.
- 2.3.8. El Especialista en Control de Gestión monitorea periódicamente los resultados de los principales indicadores de cada área registrados en el sistema informático, verificando de manera muestral los cálculos realizados y los documentos de sustento. De ser el caso, podrá observar los reportes de indicadores, en cuyo caso el personal responsable de cada área deberá subsanarlos dentro del plazo de 1 día hábil.
- 2.3.9. El Especialista en Control de Gestión elabora un reporte consolidado de los resultados de los indicadores con la información proporcionada por las áreas y el Jefe de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua lo presenta trimestralmente a las gerencias y jefaturas, quienes en caso de incumplimiento de objetivos y metas deben justificarlo, así como adoptar las acciones necesarias para asegurar su cumplimiento.
- 2.3.10. Con los datos al cierre del año, el Especialista en Control de Gestión y el Especialista en Calidad y Mejora de Procesos, en coordinación con el Jefe de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua, validan los resultados de los indicadores, elaboran los reportes de cumplimiento anual de los tableros de indicadores de gestión de cada área, y los remite a las gerencias y jefaturas, así como a la Oficina de Gestión Humana.

La determinación del nivel de cumplimiento de metas de los indicadores de procesos y de mejora debe seguir los criterios definidos en el Anexo N° 2; para los indicadores del Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional y Convenio de Gestión, el nivel de cumplimiento se define en dichos instrumentos de gestión, con las precisiones que defina la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua.

	Procedimiento de Formulación y Evaluación de Tableros de Indicadores de Gestión Procedimiento	Código: E1.1.P4 Versión: 01 Fecha: 08-04-2024
---	---	---

2.4 Modificación de los Tableros de Indicadores de Gestión

- 2.4.1. Los gerentes de área pueden solicitar a la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua la modificación de los tableros de indicadores de gestión hasta el III trimestre del año, considerando el ajuste, reemplazo o inclusión de algún indicador relevante que represente de mejor manera el logro de objetivos, mediante un informe que sustente los cambios del contexto que se presenten en ese momento.
- 2.4.2. El Especialista en Control de Gestión y el Jefe de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua, evalúan la modificación del tablero de indicadores de gestión, en coordinación con la Gerencia General, para asegurar que no se afecta el logro de objetivos y la estrategia.
- 2.4.3. En caso sea aceptada dicha modificación, el gerente de área aprueba el tablero de indicadores de gestión modificado.
- 2.4.4. Una vez aprobada la modificación del tablero de indicadores de gestión, el Especialista en Control de Gestión registra los cambios en el sistema de indicadores.

3. ALCANCES FUNCIONALES

3.1 Gerente General

- Aprobar el presente procedimiento.

3.2 Jefe de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua

- Conducir el proceso de formulación y evaluación de los Planes de Trabajo y Tableros de Indicadores de Gestión de AMSAC, cumpliendo los plazos y las disposiciones previstas en los procedimientos internos y los lineamientos de FONAFE.
- Velar por el cumplimiento del presente procedimiento.
- Velar porque el procedimiento se mantenga vigente, siendo responsable de realizar revisiones y actualizaciones periódicas, así como de la difusión y conocimiento del mismo por parte del equipo de trabajo y áreas vinculadas.

3.3 Especialista en Control de Gestión

- Ejecutar el proceso de formulación y evaluación de los Planes de Trabajo y Tableros de Indicadores de Gestión, cumpliendo los plazos y las disposiciones previstas en los procedimientos internos y los lineamientos de FONAFE.
- Velar por que se mantenga actualizado el sistema informático de registro y monitoreo de indicadores, así como el archivo de los Planes de Trabajo y Tableros de Indicadores de Gestión aprobados, y los reportes de cumplimiento de los Tableros de Indicadores de Gestión emitidos por la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua.
- Identificar oportunidades de actualización del procedimiento.

3.4 Gerentes y jefes de área

- Formular los planes de trabajo anuales de sus respectivas áreas, dirigir y supervisar su ejecución, así como evaluar su cumplimiento.
- Aprobar los tableros de indicadores de gestión de sus respectivas áreas, validar los resultados de los reportes de indicadores y evaluar su cumplimiento.

4. REGISTROS / ANEXOS

- Planes de Trabajo.
- Tableros de Indicadores de Gestión.
- Reportes de Indicadores emitidos por cada área.
- Reportes de Cumplimiento de Tableros de Indicadores de Gestión.
- Sistema informático de registro y monitoreo de indicadores.
- Anexo N° 1 Valoración del nivel de alineamiento de indicadores.
- Anexo N° 2 Cálculo del nivel de cumplimiento de metas de indicadores de procesos y de mejora.

	Procedimiento de Formulación y Evaluación de Tableros de Indicadores de Gestión Procedimiento	Código: E1.1.P4 Versión: 01 Fecha: 08-04-2024
---	---	---

Anexo N° 1 Valoración del nivel de alineamiento de indicadores

La determinación del nivel de alineamiento de los indicadores se realizará bajo los siguientes criterios:

i. Criterios de alineamiento de indicadores

- C1. Estrategia y Gestión de Procesos: se refiere al alineamiento con los objetivos estratégicos y acciones estratégicas establecidos en el Plan Estratégico Institucional, los objetivos operativos contenidos en el Plan Operativo Institucional, los indicadores del Convenio de Gestión y los objetivos o indicadores de los procesos definidos en las Fichas de Procesos.
- C2. Contribución del área a la mejora en la gestión: se refiere a la contribución del área a la ejecución o mejora en la gestión de la empresa para el logro de objetivos institucionales.

ii. Valoración del alineamiento de indicadores

Paso 1: Se asigna un puntaje de acuerdo al nivel de alineamiento de los indicadores con cada criterio, según se muestra en el siguiente cuadro:

Nivel de alineamiento	Puntaje
Bajo	1
Medio	2
Alto	3

Estos puntajes se suman para obtener el puntaje total.

Paso 2: En base al puntaje total, se determina el nivel de alineamiento de indicadores y un % de alineamiento, como se muestra en el siguiente cuadro:

Puntaje total	Nivel de alineamiento	% de alineamiento
2-4	Débil	80%
5	Moderado	90%
6	Fuerte	100%

Estos cálculos se presentan en el siguiente cuadro:

N°	Indicador	Alineamiento de indicadores				
		C1. Estrategia y gestión de procesos	C2. Contribución del área a la mejora en la gestión	Puntaje total	Nivel de alineamiento	% de alineamiento
1	Indicador 1					
2	Indicador 2					
3	Indicador 3					
4	Indicador 4					
5	Indicador 5					
6	Indicador 6					
7	Indicador 7					
8	Indicador 8					
Total		Puntaje total				
		% de alineamiento				

El % de alineamiento obtenido en cada indicador se utiliza para calcular el resultado del indicador aplicando la siguiente fórmula:

$\text{Resultado del indicador} = \% \text{ de cumplimiento} * \text{ponderación} * \% \text{ alineamiento}$
--

	Procedimiento de Formulación y Evaluación de Tableros de Indicadores de Gestión Procedimiento	Código: E1.1.P4 Versión: 01 Fecha: 08-04-2024
---	---	---

Anexo N° 2 Cálculo del nivel de cumplimiento de metas de indicadores de procesos y de mejora

La determinación del nivel de cumplimiento de metas de los indicadores de procesos y de mejora se realizará bajo los siguientes criterios:

i. Indicador continuo de Incremento (CI):

$$\% \text{ Cumplimiento} = \frac{VE}{VM} \times 100\%$$

ii. Indicador continuo de Reducción (CR):

$$\% \text{ Cumplimiento} = \frac{VM}{VE} \times 100\%$$

Donde: VE: Valor Ejecutado, VM: Valor Meta

Para ambos casos, se establece un límite mínimo de 0% y un límite máximo de hasta 100% para evaluar el nivel de cumplimiento de los indicadores respecto a la meta.

Para fines de seguimiento, se establecen los siguientes rangos de cumplimiento:

Rango	Descripción
Mayor o igual a 95%	Rango de control aceptable – color verde
Mayor o igual a 85% y menor a 95%	Rango en riesgo de control – color ámbar
Menor a 85%	Fuera de rango de control – color rojo