

Lineamiento Corporativo:
*“Lineamiento para la Formulación,
Aprobación, Modificación y
Evaluación de los Planes
Estratégicos Institucionales de las
Empresas bajo el ámbito de
FONAFE”*

Fecha	Responsable	Documento Aprobatorio
	Elaborado por: Gerente Corporativo de Planeamiento y Excelencia Operacional	Acuerdo de Directorio N°002-2016/012-FONAFE
	Revisado por: Director Ejecutivo	
	Aprobado por: Directorio	




Nombre: Lineamiento para la Formulación, Aprobación, Modificación y Evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE

Código: LC-E1-GDR-00-001

Versión: 01

Control de Cambios

Versión	Sección / Ítem	Descripción del cambio:
00	----	Modificado
01	----	Nuevo

	Nombre: Lineamiento para la Formulación, Aprobación, Modificación y Evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE	
	Código: LC-E1-GDR-00-001	Versión: 01

1. INTRODUCCIÓN

El presente Lineamiento Corporativo describe el proceso de gestión estratégica de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE.

2. OBJETIVO

Establecer las disposiciones para el desarrollo de la Formulación, Aprobación, Modificación y Evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales.

3. ALCANCE


El presente lineamiento es de aplicación a la Empresa del Estado de accionariado único, con accionariado privado o con potestades públicas, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 1031; así como aquella Empresa cuyos títulos representativos de capital social se encuentren bajo la administración de FONAFE.

4. POLÍTICAS Y/O NORMAS

- Ley No. 27170 “Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE” y su Reglamento.
- Decreto Legislativo N°1031, que Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado y su Reglamento.
- Directiva de Gestión de FONAFE, aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 005-2013/015-FONAFE y sus modificatorias.

5. TÉRMINOS Y/O DEFINICIONES

- AEC: Acción Estratégica Corporativa.
- AEI: Acción Estratégica Institucional.
- AES: Acción Estratégica Sectorial.
- Empresa: Empresa del Estado de accionariado único, con accionariado privado o con potestades públicas, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 1031; así como aquella cuyos títulos representativos del capital social se encuentren bajo la administración de FONAFE.
- FONAFE: Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.
- OEC: Objetivo Estratégico Corporativo.
- OEI: Objetivo Estratégico Institucional.
- OES: Objetivo Estratégico Sectorial.
- PEI: Plan Estratégico Institucional.
- PEC: Plan Estratégico Corporativo de FONAFE.
- PESEM: Plan Estratégico Sectorial Multianual.
- SIED: Sistema de Intercambio Electrónico de Documentos de FONAFE.

	Nombre: Lineamiento para la Formulación, Aprobación, Modificación y Evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE	
	Código: LC-E1-GDR-00-001	Versión: 01

6. DESCRIPCIÓN / DESARROLLO

6.1 Formulación

El PEI debe formularse para un horizonte de 5 años, el mismo que considerará la participación del personal de la Empresa y tendrá la siguiente estructura básica:

- Marco Institucional

- Síntesis de la Empresa

Realizar una breve descripción de la Empresa, así como una reseña histórica, haciendo énfasis en los aspectos importantes de su actividad empresarial. Asimismo, se debe indicar las normas y dispositivos legales que enmarcan la actividad de la Empresa.

- Síntesis del Plan Estratégico del Sector

Describir brevemente el PESEM emitido por el Sector al cual la Empresa se encuentra adscrita, de corresponder. Se debe presentar el Escenario Apuesta, la Visión, los OES, las AES y la Ruta Estratégica del sector.

- Diagnóstico

- Análisis externo

Describir los factores externos que condicionan el desempeño de la Empresa, identificando las Oportunidades y Amenazas.

Se debe realizar un análisis de las Empresas referentes en el sector, que participan a nivel nacional o internacional en actividades similares. El resultado del análisis será la identificación de las mejores prácticas, los factores clave de éxito y las brechas existentes respecto al benchmark considerado.

- Análisis interno

Describir los factores internos que condicionan el desempeño de la Empresa, identificando las Fortalezas y Debilidades. Asimismo, se debe describir la Cadena de Valor de la Empresa.

El resultado del análisis externo e interno debe ser consolidado en una matriz FODA.

- Fundamentos Estratégicos

- Visión

Es el posicionamiento futuro al cual aspira llegar la Empresa en el largo plazo, que servirá para establecer la estrategia empresarial. En la definición de la Visión de la Empresa se debe tener en consideración la Visión establecida en el PEC.

- Misión

Es la razón de ser de la Empresa, que impulsa el desarrollo de las actividades que permitirán alcanzar su Visión. En la definición de la Misión de la Empresa se debe tener en consideración la Misión establecida en el PEC.

- Valores

Son los principios fundamentales que definen la identidad de la Corporación y las Empresas. Se debe compartir e interiorizar los mismos valores corporativos establecidos en el PEC.

- Ejes y Mapa Estratégicos

Los Ejes Estratégicos muestran los temas estratégicos priorizados por la Empresa. El Mapa Estratégico muestra la interrelación de los OEI y los agrupa de acuerdo a las cuatro perspectivas (Financiera, Grupos de interés, Procesos y Aprendizaje).

- Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)

Son los objetivos que la Empresa requiere desarrollar para cumplir con su Misión y alcanzar su Visión establecida. Estos objetivos deben plasmarse en indicadores, detallando sus respectivas metas anuales. La empresa debe considerar los OEC que le sean aplicables y otros que permitan gestionar el PEI de la Empresa. La matriz de OEI, o matriz estratégica, debe ser presentada de acuerdo al anexo 2, y su alineamiento con los OEC y OES de acuerdo al anexo 3.

- Acciones Estratégicas Institucionales (AEI)

Son las acciones que la Empresa requiere desarrollar para cumplir con los OEI. Estas acciones deben plasmarse en indicadores, detallando sus respectivas metas anuales, de manera que permita gestionar el PEI de la Empresa. Esta información debe ser presentada de acuerdo al anexo 4.

- Ruta Estratégica

Es la representación de las prioridades de cada una de las AEI, de manera que se pueda identificar y ordenar de acuerdo a su relevancia para el logro de los OEI, conforme a la siguiente calificación: (1) Baja, (2) Media, (3) Alta, (4) Muy alta. La ruta estratégica se presentará de acuerdo al anexo 5.

La Empresa deberá formular en lo posible un solo indicador por cada OEI y AEI. Los indicadores deben contar con las siguientes características:

- Específico
- Medible
- Realizable
- Relevante
- Establecido en el tiempo

La Empresa debe considerar los indicadores del PEC que le sean aplicables, y otros que consideren necesarios para su gestión. Los indicadores de los OEI deben presentarse de acuerdo al anexo 6.

La Empresa deberá incorporar la información complementaria que sustente apropiadamente las metas propuestas.

6.2 Aprobación

El PEI de la Empresa debe ser aprobado por el Directorio de FONAFE, para lo cual la Empresa debe remitir la siguiente documentación:

- a. Oficio SIED solicitando la aprobación del PEI.
- b. Informe Ejecutivo que sustenta la aprobación.
- c. Acuerdo del Directorio de la Empresa, aprobando el proyecto de PEI.
- d. Comunicación de conformidad del Sector.

- e. Un ejemplar del proyecto de PEI, considerando la estructura básica indicada en el anexo 1.

La documentación debe ser enviada en un plazo que no exceda del último día hábil del mes de marzo de 2017. Adicionalmente la información correspondiente a los anexos del presente lineamiento debe ser enviada en archivos excel al correo electrónico planeamiento@fonafe.gob.pe.

El PEI debe ser ratificado en Junta General de Accionistas, de ser aplicable, en un plazo no mayor a 40 días calendario y publicado en la página web de la Empresa, según lo establecido en el Lineamiento de Transparencia de la Gestión de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE.

6.3 Modificación

El PEI podrá ser modificado por las razones siguientes:


- Cambio relevante en el entorno y que afecta drásticamente el logro de los objetivos.
- Dispositivos legales que tengan repercusión en los objetivos establecidos.
- Reemplazo de indicadores con el fin de representar mejor determinado objetivo.

La modificación del PEI debe ser aprobado por FONAFE, para lo cual la Empresa debe remitir la siguiente documentación:

- Oficio SIED.
- Informe Ejecutivo que sustenta la modificación, considerando la estructura básica indicada en el anexo 7 y el análisis de sustento indicado en el anexo 8.
- Acuerdo de Directorio de la Empresa aprobando el proyecto de modificación de PEI.
- Documento de conformidad del Sector, en el caso que la modificación implique cambios en los Fundamentos Estratégicos y/o Objetivos Estratégicos.

FONAFE podrá solicitar información adicional para la aprobación de la modificación.

La Empresa puede solicitar la modificación del PEI de manera anual, enviando la documentación a FONAFE a través del SIED, en el periodo comprendido entre el primer día hábil del mes de enero y el último día hábil del mes de abril. La información correspondiente a los anexos del presente lineamiento debe ser enviada en archivos excel al correo electrónico planeamiento@fonafe.gob.pe.

	Nombre: Lineamiento para la Formulación, Aprobación, Modificación y Evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE	
	Código: LC-E1-GDR-00-001	Versión: 01

Para la aprobación de la modificación, se debe tener en consideración lo siguiente:

- Las modificaciones del PEI que impliquen cambios en los Fundamentos Estratégicos u Objetivos Estratégicos requerirá la aprobación del Directorio de FONAFE.
- La Dirección Ejecutiva de FONAFE está facultada a aprobar las modificaciones no consideradas en el numeral anterior.

Una vez aprobada la modificación por parte de la Dirección Ejecutiva de FONAFE, la Empresa debe enviar un ejemplar del PEI actualizado a FONAFE y publicarlo en la página web de la Empresa, en un plazo no mayor a 30 días calendario.

6.4 Evaluación

La Gerencia General de la Empresa, u órgano equivalente, es responsable de evaluar anualmente el cumplimiento del PEI, lo cual debe plasmarse en un informe que será elevado al Directorio de la Empresa, para su aprobación y posterior remisión a FONAFE, teniendo en consideración la siguiente documentación:

- a. Oficio SIED.
- b. Informe Ejecutivo con el análisis del cumplimiento del PEI, considerando la estructura básica indicada en el anexo 9 y la evaluación de cumplimiento de cada indicador de acuerdo al anexo 10. El cálculo de los niveles de cumplimiento de los indicadores debe seguir lo establecido en el anexo 12.
- c. Acuerdo de Directorio de la Empresa aprobando la evaluación del PEI.

La documentación debe remitirse a FONAFE en un plazo que no exceda del último día hábil del mes de febrero del año posterior al periodo de evaluación. La matriz de evaluación y la información correspondiente a los anexos del presente lineamiento deben ser enviadas en archivo excel al correo electrónico planeamiento@fonafe.gob.pe.

7. DISPOSICIONES FINALES (Opcional)

- 7.1 El presente Lineamiento entrará en vigencia al día siguiente de su publicación en el Portal Web de FONAFE.

ANEXOS

ETAPA: FORMULACIÓN

1. Estructura básica del PEI

1. Marco Institucional
 - 1.1. Síntesis de la Empresa
 - 1.2. Síntesis del Plan Estratégico del Sector
 2. Diagnóstico
 - 2.1. Análisis externo
 - 2.2. Análisis interno
 3. Fundamentos estratégicos
 - 3.1. Misión
 - 3.2. Visión
 - 3.3. Valores
 4. Ejes y mapa estratégico
 5. Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)
 6. Acciones Estratégicas Institucionales (AEI)
 7. Ruta estratégica (ver anexo 5)
- Anexos
- Matriz estratégica (ver anexo 2)
 - Alineamiento con OEC y OES (ver anexo 3)
 - Matriz de AEI (ver anexo 4)
 - Ficha técnica de indicadores (ver anexo 6)
 - Información adicional de sustento de las metas

2. Matriz estratégica

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI EMPRESA	Indicador	Unidad de medida	Ponderación*	Línea base		Metas				
						Año	Valor	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Financiera	OEC 1	OEI 1										
		OEI 2										
Clientes / Grupos de interés	OEC 2	...										
	OEC 3	...										
Procesos	OEC 4	...										
	OEC 5	...										
	OEC 6	...										
	OEC 7	...										
Aprendizaje	OEC 8	OEI n										

* Porcentaje que establece la importancia del indicador dentro de la matriz estratégica. La suma de todos estos porcentajes debe ser 100%.

3. Cuadro de alineamiento de los OEI

OEI Empresa	OEC FONAFE	OES PESEM
OEI 1	OEC 1	OES 1
OEI 2	OEC 2	OES 4
OEI 3	OEC 3	OES 2
OEI 4	OEC 5	OES 3
...
OEI n	OEC 8	OES n

4. Matriz de AEI

OEI	AEI	Indicador	Unidad de medida	Línea base		Metas					Forma de cálculo	Fuente de información	Área responsable
				Año	Valor	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5			
OEI 1	AEI 1.1												
	...												
OEI 2	AEI 2.1												
	...												
...	...												
OEI n	AEI n.1												

5. Ruta estratégica

Objetivo Estratégico Institucional	Acción Estratégica Institucional	Prioridad relativa*	Año 1**	Año 2**	Año3**	Año4**	Año 5**	Área responsable
OEI 1	AEI 1.1							
	...							
OEI 2	AEI 2.1							
	...							
...	...							
OEI n	AEI n.1							

*Muy alta, alta, media o baja

**Marcar con x los años en los que se realiza la AEI

6. Ficha técnica del indicador

Perspectiva	Especificar si es Financiera, Procesos, Clientes o Aprendizaje.				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Indicar OEC al cual está alineado el Indicador.				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Indicar OEI al cual representa el Indicador.				
Nombre del Indicador					
Unidad de medida	Especificar si es Número, Porcentaje, etc.				
Sentido del indicador	Especificar si Indicador es Continuo de Incremento (CI), Continuo de Reducción (CR) o Específico (E)				
Fórmula de cálculo	Especificar fórmula matemática para calcular el Indicador				
Area responsable	Area o Unidad de la Empresa responsable de lograr el Objetivo.				
Fuente de información	Especificar el documento auditable que origina el(los) dato(s) para la medición del Indicador.				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor de referencia	Indicar el valor que definirá la ejecución en el nivel de 0% (de no indicarlo, se asume que dicho valor es cero)				

ETAPA: MODIFICACIÓN

7. Estructura básica del informe de modificación de PEI

1. Objetivo
2. Antecedentes
3. Análisis (ver anexo 8)
 - 3.1. Modificación de Meta/Indicador /Objetivo 1
 - 3.2. Modificación de Meta/Indicador /Objetivo 2
 - 3.3. ...
 - 3.n. Modificación de Meta/Indicador/Objetivo n
4. Matriz estratégica modificada (ver anexo 2)
5. Conclusiones

8. Análisis de sustento de modificaciones según tipo (Meta, Indicador y Objetivo Estratégico)

8.1 Análisis de sustento de modificación de Meta

OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Forma de cálculo	Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
					Aprobado					
					Propuesto					

Análisis de la evolución del indicador
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del indicador y sus componentes
Análisis de la evolución del componente 1
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del componente 1
Análisis de la evolución del componente 2
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del componente 2
Análisis de la evolución del componente n
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del componente n
Justificación de la modificación de metas
Justificación que evidencie claramente la necesidad de modificar la Meta aprobada

*Componente: Variable que interviene en el cálculo de la meta del indicador.

(Ej.: Utilidad y Patrimonio son componentes del indicador ROE)

8.2 Análisis de sustento de modificación de Indicador

OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Forma de cálculo	Metas					
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
		Aprobado								
		Propuesto								

Análisis de la evolución del indicador aprobado
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del indicador y sus componentes
Análisis de la evolución del componente 1
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del componente 1
Análisis de la evolución del componente 2
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del componente 2
Análisis de la evolución del componente n
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del componente n

Análisis de la evolución del indicador propuesto
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del indicador y sus componentes
Análisis de la evolución del componente 1
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del componente 1
Análisis de la evolución del componente 2
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del componente 2
Análisis de la evolución del componente n
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del componente n

Sustento de modificación
Justificación que evidencie claramente la necesidad de modificar el Indicador original

*Componente: Variable que interviene en el cálculo de la meta del indicador.

(Ej.: Utilidad y Patrimonio son componentes del indicador ROE)

8.3 Análisis de sustento de modificación de Objetivo Estratégico

OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Forma de cálculo	Metas				
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Aprobado								
	Propuesto								

Analisis de la evolución del indicador del objetivo aprobado
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del indicador y sus componentes
Analisis de la evolución del componente 1
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del componente 1
Analisis de la evolución del componente 2
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del componente 2
Analisis de la evolución del componente n
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del componente n

Analisis de la evolución del indicador del objetivo propuesto
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del indicador y sus componentes
Analisis de la evolución del componente 1
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del componente 1
Analisis de la evolución del componente 2
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del componente 2
Analisis de la evolución del componente n
Se debe explicar la evolución histórica y proyectada del componente n

Sustento de modificación
Justificación que evidencie claramente la necesidad de modificar el OEI original

*Componente: Variable que interviene en el cálculo de la meta del indicador.

(Ej.: Utilidad y Patrimonio son componentes del indicador ROE)

ETAPA: EVALUACIÓN

9. Estructura básica del informe de evaluación

1. Objetivo
 2. Antecedentes
 3. Evaluación (ver anexo 10)
 - 3.1. Cumplimiento del Indicador xxx del Objetivo 1
 - 3.2. Cumplimiento del Indicador xxx del Objetivo 2
 - 3.3. ...
 - 3.n. Cumplimiento del Indicador xxx del Objetivo n
 4. Matriz de evaluación del PEI (ver anexo 11)
- Conclusiones

10. Evaluación del cumplimiento del indicador xxx del Objetivo “x”

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución*					Cumplimiento % **
					Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	

* Cifras hasta el año en evaluación

** Cumplimiento del año en evaluación

Razones de la variación del indicador respecto a la meta
Se debe explicar el comportamiento del indicador respecto a la meta. En caso el indicador tenga varios componentes*, se debe explicar el comportamiento de cada uno de ellos en razón a su impacto en el cumplimiento de la meta.
Razón de la variación del componente 1 respecto a la meta
Razón de la variación del componente 2 respecto a la meta
Razón de la variación del componente n respecto a la meta

*Componente: Variable que interviene en el cálculo de la meta del indicador.

(Ej.: Utilidad y Patrimonio son componentes del indicador ROE)

11. Matriz de evaluación del PEI

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución al Año X	Cumplimiento % (*)	Ponderación (%)
					Año1	Año2	Año3	Año4	Año5			
Financiera	OEC 1	OEI 1										
		OEI 2										
Clientes / Grupos de	OEC 2	...										
	OEC 3	...										
Procesos	OEC 4	...										
	OEC 5	...										
	OEC 6	...										
Aprendizaje	OEC 7	...										
	OEC 8	OEI n										

(*) Cumplimiento del año en evaluación

Cumplimiento ponderado	xx%
------------------------	-----

12. Cálculo del nivel de cumplimiento de metas

La determinación del nivel de cumplimiento de metas se realizará considerando la siguiente formula:


$$\frac{\text{valor abs (VE - VR)} \times 100}{\text{valor abs (VM - VR)}}$$

Donde:

VE: Valor Ejecutado

VM: Valor Meta

VR: Valor Referencial

	Nombre: Lineamiento para la Formulación, Aprobación, Modificación y Evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE	
	Código: LC-E1-GDR-00-001	Versión: 01

El Valor Referencial se asume con valor cero (0), a excepción la Empresa especifique un valor diferente en la ficha técnica del Indicador (anexo 6).

Asimismo, cabe mencionar las siguientes precisiones, de acuerdo al sentido esperado del Indicador:

- i. Indicador Continuo de Incremento (CI):
 - Si VE es mayor o igual a VM, el nivel de cumplimiento es 100%.
 - Si VE es menor o igual a VR, el nivel de cumplimiento es 0%.
 - Si VM es menor que cero (0), VR se considera como dos veces VM.
- ii. Indicador Continuo de Reducción (CR):
 - Si VE es menor o igual a VM, el nivel de cumplimiento es 100%.
 - Si VE es mayor o igual a VR, el nivel de cumplimiento es 0%.
 - Si VM es mayor que cero (0), VR se considera como dos veces VM.

Por otro lado, para fines de seguimiento se establecen los siguientes rangos de cumplimiento:

- Mayor a 95% de cumplimiento (rango de control aceptable – color verde)
- Entre 80% y 95% de cumplimiento (en riesgo de control – color ámbar)
- Menor a 80% de cumplimiento (fuera de rango de control – color rojo)