

Código: LC-M1-OGE-00-001

Versión: 00

Lineamiento Corporativo: “Lineamiento para la elaboración y aprobación del Convenio de Gestión”

Fecha	Responsable	Visto y Sello
21 FEB. 2018	Elaborado por: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Desarrollo Corporativo • Gerente Corporativo de Planeamiento y Excelencia Operacional 	 
21 FEB. 2018	Revisado por: Dirección Ejecutiva	
21 FEB. 2018	Homologado por: Ejecutivo Corporativo de Excelencia Operacional	
21 FEB. 2018	Aprobado por: Directorio de FONAFE	

Control de Cambios		
Versión	Sección / Ítem	Descripción del cambio:
00		Aprobado el 21 de febrero del 2018

Fecha	Nº Acuerdo de Directorio
21 /02/2018	004-2018/003-FONAFE



1. INTRODUCCIÓN

FONAFE busca promover en las Empresas bajo su ámbito, el uso de herramientas de gestión basadas en resultados, que permitan medir el alcance de objetivos, tanto de interés para la empresa como para el accionista, según los principios de eficacia, eficiencia y calidad, de conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1031 y su reglamento. El Convenio de Gestión propone recompensar al personal de las empresas por alcanzar los objetivos e indicadores planteados.

2. OBJETIVO

El lineamiento para la elaboración y aprobación del Convenio de Gestión (en adelante "Convenio") para las empresas bajo el ámbito de FONAFE y el Centro Corporativo FONAFE, tienen como propósito servir de herramienta de gestión que oriente el desempeño de las empresas hacia el logro de resultados coherentes con la misión-visión estratégica de la Empresa, alineada con los objetivos corporativos y dentro de una política que contribuya de manera efectiva a la modernización de las empresas del Estado.

3. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en el presente lineamiento son de aplicación de las Empresas de la Corporación (en adelante Empresas) que suscriban el Convenio de Gestión y el Centro Corporativo FONAFE.

4. MARCO LEGAL Y/O NORMATIVO

- Ley N° 27170, Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), su Reglamento y normas modificatorias.
- Decreto Legislativo N° 1031, que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado, su Reglamento y normas modificatorias.
- Directiva de Gestión de FONAFE, aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 001-2013/006-FONAFE y sus modificatorias.
- Acuerdo de Directorio N° 004-2018/003-FONAFE, que aprueba Lineamiento para la Elaboración y Aprobación del Convenio de Gestión.

5. TÉRMINOS Y/O DEFINICIONES

- **Convenio de Gestión:** Es un instrumento de gestión en el que se definen objetivos y metas específicas que se miden a través de indicadores de gestión, buscando conciliar los intereses de las Empresas y de FONAFE como su principal accionista.
- **Empresas de la Corporación:** Empresas 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 aquellas cuyos títulos representativos

del capital social se encuentren bajo la administración de FONAFE o la entidad pública incorporada bajo el ámbito de FONAFE, en ambos casos por disposición normativa.

- **FONAFE:** Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.
- **Remuneración Bruta:** Remuneración mensual, antes de descuentos y retenciones, la misma que comprende únicamente conceptos remunerativos.

6. DESCRIPCIÓN/DESARROLLO

6.1. Objetivos

El Convenio de Gestión persigue básicamente los siguientes objetivos¹:

- a. Resolver el problema del "agente-principal": vale decir, lograr alinear los intereses que tienen los gerentes generales y colaboradores de las Empresas (agente), con los del Estado (principal), representado por FONAFE. Esto en la práctica se traduce en buscar aquellas áreas de intersección donde se concilian tanto el cumplimiento del mandato social de creación de las Empresas, con los máximos niveles de eficacia y eficiencia (lo que el principal representa) y los intereses del agente (que entre otros tiene relación con sus remuneraciones).
- b. Buscar un nuevo contexto para la medición de las empresas, donde la idea central consiste en medir resultados concretos en vez de medir ejecuciones presupuestales.

6.2. Criterios aplicables

- La suscripción del Convenio de Gestión es un acto voluntario por parte de FONAFE y de las empresas bajo su ámbito.
- El Directorio de FONAFE ha delegado en la Dirección Ejecutiva la aprobación de los Convenios, correspondiendo a la Dirección Ejecutiva la suscripción de los mismos. En el caso del Centro Corporativo FONAFE, el Directorio de FONAFE aprueba el Convenio sobre la base de los indicadores y metas definidos.
- Cualquier modificación de los Convenios de Gestión deberá ser previamente aprobada por el Directorio de FONAFE.
- Los resultados del Convenio de Gestión requerirán contar con un informe por parte de los Auditores Externos que compruebe los resultados obtenidos, como paso previo al otorgamiento del bono que corresponda.

¹ "Convenios de Gestión ante las Entidades bajo el ámbito de la OIOE y el MEF" (2000), Vivien Villagran

- Los indicadores a ser considerados en el Convenio de Gestión deberán responder plenamente a los objetivos estratégicos y a los planes que hayan sido aprobados por el Directorio de FONAFE. Las metas financieras establecidas para cada año deberán corresponder a los presupuestos de las Empresas aprobados por el Directorio de FONAFE.
- Los indicadores que los Convenios de Gestión contemplen serán controlados a través de Tableros de control – Balanced Scorecard (BSC), los que considerarán objetivos para cada una de las siguientes perspectivas:
 - Perspectiva financiera
 - Perspectiva de calidad y procesos
 - Perspectiva de grupos de interés
 - Perspectiva de gestión humana
 - Perspectiva de proyectos
- Se contempla el otorgamiento de un bono a los colaboradores derivado del cumplimiento del Convenio de Gestión (en adelante "Bono") como parte del Sistema de Gestión del Desempeño, aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 011-2016/011-FONAFE del 21 de octubre de 2016.
- El Bono es aplicable a aquellos colaboradores que hayan laborado de manera efectiva en la empresa por un período continuo igual o mayor a tres (03) meses durante el ejercicio evaluado, y continúen laborando al momento de otorgarse el Bono.
- Los colaboradores que hubieran trabajado de manera efectiva y continua en la empresa por un período menor de seis (06) meses e igual o mayor a tres (03) meses, durante el ejercicio evaluado, percibirán el 50% del Bono correspondiente.
- El otorgamiento de Bono no forma parte de los ingresos a ser considerados dentro del TIMA.



6.3. De la operatividad y seguimiento

6.3.1. De la operatividad

- El proceso de elaboración y aprobación del Convenio de Gestión se desarrolla de acuerdo a la siguiente secuencia:
 1. La Dirección Ejecutiva de FONAFE informa al Presidente del Directorio de la empresa la relación de indicadores y metas propuesta para el Convenio de Gestión.
 2. FONAFE y la Empresa coordinan y validan los términos del Convenio, los que contemplan indicadores, metas y pesos ponderados.



3. Los Convenios deberán contar con la aprobación del Directorio de la Empresa, debiendo ser suscritos por su Presidente y la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

- El plazo máximo para la aprobación del Convenio será el último día hábil de abril del año correspondiente al Convenio.
- Las Empresas que suscriban el Convenio de Gestión con FONAFE se comprometen a cumplir con las metas de los indicadores propuestos y demás disposiciones estipuladas en el convenio y en el presente lineamiento.

6.3.2. Del Seguimiento

- El seguimiento al cumplimiento de las metas de los indicadores propuestos se gestiona a través de los "tableros de control" o Balanced Scorecard – BSC.
- Esta herramienta permitirá medir a través de cinco perspectivas el alineamiento de las Empresas a la estrategia de la Corporación. Cada perspectiva incorpora indicadores con metas anuales, de tal forma que su porcentaje de cumplimiento multiplicado por sus pesos pre-establecidos permitirá llegar a un porcentaje ponderado de cumplimiento total, el mismo que será el factor que decida si la Empresa o el Centro Corporativo pueden acceder al beneficio del bono, de acuerdo a lo dispuesto.
- Las empresas deberán enviar trimestralmente a FONAFE (dentro del plazo de la evaluación financiera y presupuestal) la información de los indicadores del BSC a través del FONAFE WEB, para poder realizar el seguimiento al cumplimiento de las metas. En tanto el FONAFE WEB esté habilitado, se deberá enviar conjuntamente con el informe trimestral de evaluación financiera presupuestal.
- La gerencia general de cada Empresa deberá informar trimestralmente a su Directorio respecto a los avances del cumplimiento de las metas del BSC.

6.4. De la distribución del Bono

- Para la determinación del pago del Bono se tendrá en cuenta el nivel de cumplimiento resultante del tablero de control (BSC). El monto a otorgarse será calculado teniendo en consideración lo siguiente:
 - Si el resultado del BSC es igual o superior a 100 %, dos (02) remuneraciones mensuales.

- Si el resultado del BSC se encuentra en el rango de 95% a 99%, una y media (1.5) remuneraciones mensuales.
- Si el resultado del BSC se encuentra en el rango de 90% a 94%, una (01) remuneración mensual.
- Si el resultado del BSC es inferior a 90%, no percibirá Bono.

Nota: Los resultados del BSC se ajustarán al número entero superior o inferior, en caso de tener decimales.

- El Directorio de la Empresa aprobará el otorgamiento del Bono siempre y cuando se cuente con:
 - Informe independiente emitido por la Auditoría Externa, el mismo que verifica el Cumplimiento de Indicadores y Compromisos suscritos para ese ejercicio. De ser el caso, coordinará con FONAFE la información que se requiera sobre determinados indicadores.
 - Informe de Disponibilidad Presupuestal para la ejecución del Bono emitido por el Área de Presupuesto de la empresa.

6.5. De pago del bono

El pago del Bono se efectuará dentro de los quince (15) días hábiles siguientes de aprobado dicho pago por el Directorio de la empresa.

6.6. Remisión de información a FONAFE

La empresa deberá remitir a FONAFE dentro de los quince (15) días hábiles siguientes de realizado el pago del Bono, la documentación que acredite el cumplimiento de los criterios establecidos para el otorgamiento del Bono en el presente lineamiento, así como el Acuerdo de Directorio de su aprobación.

7. ANEXOS

Anexo: Modelo de BSC



ANEXO

MODELO DE BSC / Convenios de gestión*

Fecha dic-18	Indicadores	Unidades	Peso	Real a dic-18	Meta a dic-18	Real a dic-17	% Ejecución	Resultado (%)
PERSPECTIVA FINANCIERA								
30.0%								
FI 1	EBITDA	MM S/	6.0%	-	143.9	130.0		0.0%
FI 2	Utilidad Neta	MM S/	7.0%	-	70.3	67.5		
FI 3	ROE	%	5.0%	-	13.9	13.6		
FI 4	ROA	%	5.0%	-	7.3	7.0		
FI 5	Ejecución de inversiones FBK Corporativo	%	7.0%	-	95.0	80.0		
PERSPECTIVA DE GRUPOS DE INTERÉS								
15.0%								
GI 1	Cumplimiento del rol social misional	%	5.0%	-	95.3	93.5		0.0%
GI 2	Cumplimiento de metas ambientales	%	4.0%	-	100.0	100.0		
GI 3	Nivel de satisfacción de clientes	%	6.0%	-	61.0	56.4		
PERSPECTIVA DE CALIDAD Y PROCESOS								
26.0%								
PR 1	Grado de madurez del SCI	N°	6.0%	-	2.6	2.1		0.0%
PR 2	Cumplimiento de calidad operativa	%	8.0%	-	100.0	95.0		
PR 3	Grado de madurez de la RSC	N°	5.0%	-	2.0	1.8		
PR 4	Grado de implementación del CBGC	%	7.0%	-	66.4	60.2		
PERSPECTIVA DE GESTIÓN HUMANA								
12.0%								
AC 1	Grado de Implem. Modelo de evaluación de desempeño	%	4.0%	-	85.0	ND		0.0%
AC 2	Índice de clima laboral	%	4.0%	-	73.5	69.0		
AC 3	Grado de implem. Modelo de Gestión Corporativa de RR.HH.	%	4.0%	-	85.0	ND		
COMPROMISOS DIRECTORIO - PROYECTOS								
17.0%								
PP 1	Designación de Gerencias	%	5.0%	-	100.0	ND		0.0%
PP 2	Cumplimiento de la directiva de Directorio	%	7.0%	-	40.0	ND		
PP 3	Cumplimiento y seguimiento agendas	%	5.0%	-	75.0	ND		
* Valores y ponderaciones referenciales								
ND NO DISPONIBLE								
100.0%								

