

## **DIRECTIVA N° 005 - G/11**

**ASUNTO: Formulación del Plan Operativo y Presupuesto para el año 2012**

### **I. OBJETIVOS**

Normar la formulación del Plan Operativo y Presupuesto de la Empresa para el ejercicio fiscal 2012.

### **II. ALCANCE**

La presente Directiva es de aplicación obligatoria para todas las Gerencias, Subgerencias, Departamentos y Administraciones Postales a nivel nacional, así como para los Jefes responsables de Gastos de Capital.

La Subgerencia de Desarrollo Empresarial, a través del Departamento de Gestión y Presupuesto, es la responsable de conciliar y consolidar la formulación del Plan Operativo y Presupuesto con cada centro de responsabilidad, los cuales deberán cumplir estrictamente con el plazo establecido en el cronograma de actividades, bajo responsabilidad.

### **III. BASE LEGAL**

- 3.1 Decreto Legislativo N° 685 Ley de Creación de SERPOST S.A.
- 3.2 Decreto Legislativo N° 1017, Ley de Contrataciones del Estado su Reglamento y modificaciones.
- 3.3 Ley N° 27170, Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, su reglamento y modificatorias.
- 3.4 Ley N° 27245 Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, su Reglamento y modificatorias.
- 3.5 Ley N° 27293 Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- 3.6 Decreto Supremo N° 102-2007-EF, mediante el cual se aprueba el nuevo Reglamento de Inversión Pública.
- 3.7 Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto
- 3.8 Decreto Legislativo N° 1031 Promueve la eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado.
- 3.9 Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG Normas de Control Interno.
- 3.10 Acuerdo de Directorio N°003-2005/018-FONAFE Directiva de Gestión y Proceso Presupuestario para las Empresas bajo el ámbito del FONAFE. Modificada mediante los Acuerdos de Directorio N° 004-2006/004-FONAFE, N° 003-2006/011-FONAFE, No. 003-2006/024-FONAFE, N°011-2006/031-FONAFE y N° 003-2008/006- FONAFE.
- 3.11 Plan estratégico de SERPOST 2009-2013

#### IV. PRINCIPIOS DEL PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO

1. Cada Centro de Responsabilidad Presupuestal (C.R.P.), en coordinación con sus niveles jerárquicos, establecerá sus planes de trabajo, metas y proyecciones para el año.
2. Asimismo, su planteamiento para el 2012 deberá estar alineado con el Plan Estratégico de la Empresa, cuyos objetivos e iniciativas se muestran en el Cuadro N°1.
3. Los planes operativos y presupuestos de cada uno de los C.R.P. deberán contribuir a que la Empresa alcance sus objetivos estratégicos del 2012.
4. Se hace hincapié en que los presupuestos son una herramienta de planificación cuyo fin es asegurar que se contará con fondos para las operaciones y mejoras incluidas en el plan operativo, por lo cual deben ser cuidadosamente planificados.

**CUADRO N° 1: Objetivos Estratégicos y Específicos – del Plan Estratégico 2009-2013**

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS
FINANCIERA	F1. Incrementar el valor de la Empresa.	F1.1 Incrementar los ingresos. F1.2 Reducir los costos.
CLIENTES	C1. Posicionar a la Empresa con mejores servicios y productos. C2. Fortalecer la transparencia de la gestión de la Empresa.	C1.1 Ofrecer al mercado nuevos servicios y productos con mayor valor agregado. C1.2 Fortalecer las relaciones con los distintos tipos de clientes de SERPOST S A. C2.1 Cumplir con la Directiva de Transparencia.
PROCESO INTERNO	P1. Desarrollar la calidad del servicio	P1.1 Fortalecer el proceso de recaudación de cobranzas. P1.2 Implementar estándares de rendimiento para lograr la optimización de los procesos operativos. P1.3 Desarrollar un programa de integración tecnológica interna que permita responder a las exigencias del mercado. P1.4 Ser eficientes en el uso de los recursos. P1.5 Fortalecer el control de gestión empresarial.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AC.1 Desarrollar el potencial del recurso humano AC.2 Promover la Innovación Tecnológica.	AC.1. Difundir valores de Serpost fortaleciendo la cultura orientada al cliente. AC.2 Mejorar el clima laboral. AC.3 Optimizar al personal. AC.2.1 Desarrollar nuevos servicios basados en Tecnología de la Información.

Fuente: Plan Estratégico 2009 – 2013, SERPOST S.A.

## V. LINEAMIENTOS GENERALES

La Formulación del Plan Operativo y Presupuesto de los C.R.P. comprendidos en el Numeral N° II (Alcance) de la presente Directiva deberá tener en cuenta lo siguiente:

1. Cada Centro de Responsabilidad establecerá claramente los objetivos, actividades y metas que espera alcanzar durante el ejercicio presupuestal 2012, concordante con los objetivos estratégicos generales y específicos del Nuevo Plan Estratégico de SERPOST S.A., que se detalla en el Anexo A.
2. Alineación del Plan Estratégico 2009 – 2013 de SERPOST S.A. con los Planes Estratégicos de FONAFE y el MTC.
3. La programación y formulación de los Planes Operativos y Presupuestos se realizarán bajo los principios de eficiencia, flexibilidad, eficacia, calidad, transparencia y racionalidad.
4. La gestión de SERPOST S.A. deberá estar orientada a garantizar el incremento de la capacidad productiva, a la racionalización de personal y al logro de eficiencia, a fin de desarrollarse en condiciones de libre competencia, sin privilegios ni restricciones.
5. Se deberá dar prioridad al gasto productivo respecto al gasto administrativo, buscando que la relación entre ambos alcance niveles competitivos de eficiencia en el mercado.
6. Se deberá propiciar el compromiso del trabajador con las metas de SERPOST S.A., así como implementar instrumentos de evaluación que permitan la cuantificación de la productividad y el desarrollo de estándares objetivos de rendimiento.
7. SERPOST S.A. deberá realizar las acciones necesarias que conlleven a una efectiva racionalización de costos, sin perjuicio de la calidad del servicio postal.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SERPOST S.A. ALINEADOS A LA UNIÓN  
POSTAL UNIVERSAL (UPU), FONAFE Y EL SECTOR**

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS PLAN ESTRATÉGICO SERPOST S.A.	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
			UPU	FONAFE	SECTOR
<b>FINANCIERA</b>	<i>Objetivo Estratégico 1</i>	<i>Incrementar el valor de la Empresa</i>	3	1	3 - 5
	Objetivo Específico 1	Incrementar los ingresos		1	3 - 5
	Objetivo Específico 2	Reducir los costos		1	3 - 5
<b>CLIENTE</b>	<i>Objetivo Estratégico 2</i>	<i>Posicionar la empresa con mejores servicios y productos.</i>	4	3 - 5	3
	Objetivo Específico 1	Ofrecer al mercado nuevos servicios y productos con mayor valor agregado.		3 - 5	3
	Objetivo Específico 2	Fortalecer las relaciones con los distintos tipos de clientes de Serpost S.A.		3 - 5	3
	<i>Objetivo Estratégico 3</i>	<i>Fortalecer la transparencia de la gestión de la Empresa.</i>		3	
	Objetivo Específico 1	Cumplir con la Directiva de Transparencia		3	
<b>PROCESO INTERNO</b>	<i>Objetivo Estratégico 4</i>	<i>Desarrollar la calidad del servicio</i>	1	1 - 3 - 5	3 - 4 - 5
	Objetivo Específico 1	Fortalecer el proceso de recaudación de cobranzas.		1 - 3 - 5	3 - 5
	Objetivo Específico 2	Implementar estándares de rendimiento para lograr la Optimización de los Procesos Operativos.		1 - 3 - 5	3 - 5
	Objetivo Específico 3	Desarrollar un programa de integración Tecnológica interna que permita responder a las exigencias del mercado.		1 - 3 - 5	3 - 5
	Objetivo Específico 4	Ser eficiente en el uso de los recursos	1	1	
	Objetivo Específico 5	Fortalecer el control de gestión empresarial		2	4
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<i>Objetivo Estratégico 5</i>	<i>Desarrollar el potencial del recurso humano</i>	1	4	3
	Objetivo Específico 1	Difundir valores de Serpost fortaleciendo la cultura orientada al cliente.		5	
	Objetivo Específico 2	Mejorar el clima laboral.		4	3
	Objetivo Específico 3	Optimizar al personal		4	3
	<i>Objetivo Estratégico 6</i>	<i>Promover la Innovación Tecnológica</i>	2	4	5
	Objetivo Específico 1	Optimizar nuevos servicios basados en Tecnología de la Información.		4	5

**LEYENDA:**

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE
1	Generar Valor mediante la gestión eficiente de las Empresas del Holding y Encargos.
2	Fortalecer la Actividad Empresarial del Estado.
3	Fortalecer la Imagen de la Corporación FONAFE.
4	Reforzar los Valores, la Comunicación y el Desarrollo del Personal
5	Promover la Transparencia en la Gestión de las Empresas del Holding y Encargos.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL M.T.C.
1	Promover la inversión privada para el despliegue de infraestructura y la expansión de los servicios de comunicaciones, a nivel nacional.
2	Incentivar la competencia en la prestación de los distintos servicios de comunicaciones, a fin de lograr mayores servicios y menores tarifas.
3	Integrar a las comunidades nativas y rurales y a las localidades de preferente interés social, a través de la ejecución de proyectos destinados a la provisión de servicios públicos de telecomunicaciones, así como de radio y televisión.
4	Reducir la informalidad en la prestación de los servicios de comunicaciones.
5	Promover la innovación tecnológica y la convergencia en redes y servicios.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIÓN POSTAL UNIVERSAL

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA U.P.U.
1	Mejorar la interoperabilidad, calidad y eficacia de la red postal en sus tres dimensiones para que el sector postal pueda seguir satisfaciendo las necesidades del mercado y de los clientes.
2	Promover un servicio postal universal adaptado al entorno social, económico y tecnológico.
3	Promover el desarrollo sostenible del sector postal y de su economía.
4	Estimular el crecimiento de los mercados y de los servicios postales.

8. El Proyecto de Presupuesto deberá considerar las plazas CAP (Cuadro para Asignación de Personal) vigentes y aprobados por FONAFE.
9. Los Gastos de Personal deberán considerar los niveles de remuneraciones y bonificaciones vigentes, todos los beneficios que a la fecha se vienen otorgando con

carácter de fijo y permanente y otros beneficios que tienen impacto en la formulación del Presupuesto 2012.

10. Optimizar los costos tomando en cuenta las iniciativas enunciadas en la perspectiva Financiera de acuerdo al Cuadro N°1
  - a. Las actividades contenidas en el Plan Operativo deberán tener un impacto cualitativo y cuantitativo positivo respecto al servicio brindado al cliente interno y externo.
  - b. Las horas - hombre y los recursos deberán ser empleados exclusivamente en actividades generadoras de valor para la Empresa.
  - c. Deberá observarse un manejo austero y racional de los recursos, teniendo como objetivo maximizar el flujo de retorno de cada inversión o gasto.
  
11. **La Gerencia Postal** deberá fijar los estándares bajo los cuales se maximizará la productividad de cada proceso dentro del ciclo postal y que permitirá elevar los niveles de competitividad de SERPOST S.A., teniendo en cuenta las iniciativas enunciadas en las perspectivas de Cliente y Proceso Interno como se muestra en el Cuadro N°1 y deberá proporcionar la siguiente información:
  - a. El detalle y sustento del programa de gastos (en monto y volumen) de fletes nacionales e internacionales para el año 2012 y su proyección para los años 2013 y 2014.
  - b. Costo por concepto de postas y postrenes para el año 2012 y su proyección para los años 2013 y 2014.

Sólo se podrá presupuestar horas extras al personal que realice tareas estrictamente vinculadas a las operaciones productivas de la Empresa, de acuerdo a su naturaleza.
  
12. **La Gerencia Comercial** deberá proporcionar la siguiente información, teniendo en cuenta las iniciativas enunciadas en las perspectivas de Cliente y Proceso Interno Cuadro N°1:
  - a. El programa de ventas y producción, indicando las metas mensuales de los diferentes servicios postales (correo personal, correo empresarial, encomiendas, paquetería, filatelia y otros) del año 2012.
  - b. Los supuestos cualitativos y cuantitativos considerados para las proyecciones de ventas, así como las políticas a implementar para alcanzar los montos proyectados de las partidas que conforman las ventas para los años 2012, 2013 y 2014.
  
13. **La Gerencia de Administración de Recursos** deberá proporcionar la siguiente información, teniendo en cuenta las iniciativas enunciadas en las perspectivas Financiera y de Aprendizaje y Crecimiento, de acuerdo al cuadro N°1:
  - a. Ingresos, producción y gastos por los envíos de correspondencia para los años 2012, 2013 y 2014 (gastos terminales, desequilibrio, red interna).
  - b. Ingresos y gastos financieros y extraordinarios proyectados para los años 2012, 2013 y 2014.
  - c. Supuestos cualitativos y cuantitativos considerados para la proyección de los egresos.

- d. La formulación del presupuesto de remuneraciones a nivel de Centro de Responsabilidad Presupuestal (Gerencias, Subgerencias, Departamentos y 37 administraciones postales).
  - e. Población Anual de los años 2008, 2009, 2010 y su proyección para los años 2011, 2012, 2013 y 2014.
  - f. Detalle de la ejecución GIP durante los años 2008, 2009 y 2010 y su proyección para los años 2011, 2012, 2013 y 2014.
  - g. Gastos por concepto de pago de remuneraciones al personal en planilla, locadores de servicios y prácticas durante los años 2008, 2009, 2010 y su proyección para los años 2011, 2012, 2013 y 2014.
  - h. Gasto por concepto de servicio de vigilancia y limpieza para los años 2012, 2013 y 2014.
  - i. Gasto por lo servicios públicos (electricidad, agua) para los años 2012, 2013 y 2014.
  - j. Gasto por concepto del pago de seguros y tributos para los años 2012, 2013 y 2014.
  - k. Bonificación Única por Productividad autorizada y distribuida durante los años 2008, 2009 y 2010 así como su proyección para los años 2011, 2012, 2013 y 2014.
  - l. Bono del Convenio de Gestión autorizado y distribuido durante los años 2006 y 2007.
  - m. Participación de las utilidades distribuidas a los trabajadores durante los años 2008, 2009 y 2010 su proyección para los años 2011, 2012, 2013 y 2014.
  - n. Detalle de los activos fijos de la Empresa con un valor unitario superior a los S/. 30,000 y que no se empleen en actividades propias del giro principal de la Empresa.
  - o. Situación actual de acotaciones tributarias y/o solicitudes de devolución de tributos. En ambos casos indicar cuantía.
  - p. Gastos Terminales, Gastos Financieros y Gastos Extraordinarios (Patrimonio, Subgerencia de Finanzas, Oficina de Asesoría Jurídica – Procesos Laborales, respectivamente)
  - q. Otros aspectos relevantes.
14. **La Oficina de Asesoría Jurídica** proporcionará el detalle de la situación de los procesos judiciales seguidos en contra de la Empresa, que representan los mayores montos demandados.
  15. **La Subgerencia de Administraciones Postales** deberá remitir el Presupuesto de Gastos, Ingresos y Tráfico de las 37 administraciones postales, teniendo en cuenta las iniciativas enunciadas en las perspectivas de Cliente y de Proceso Interno. Ver el Cuadro N°1, de la página 3.

Asimismo, las Administraciones Postales remitirán a la Subgerencia de Administraciones Postales sus proyectos de Gastos de Capital para que se entreguen a los respectivos Jefes responsables de los Gastos de Capital-Proyectos para su evaluación y prioridad.

PROYECTOS DE INVERSION	RESPONSABLE
•E - Post Market place	Sub Gerente de Tecnologías de la Información
GASTOS DE CAPITAL NO LIGADOS A PROYECTOS DE INVERSION	RESPONSABLE
•Implementación del Modelo de Gestión Corporativa Administrativo - ERP	Sub Gerente de Tecnologías de la Información
• Automatización del Servicio Postal	
•Mejoramiento de Locales.	Gerente de Administración de Recursos
•Mejoramiento del Servicio Postal	Gerente Postal
•Fondo para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio - FMCS.	Jefe del Dpto. de Asuntos Internacionales

## VI. PLAN OPERATIVO 2012

El Proceso del Plan Operativo 2012 deberá observar los lineamientos que para tal fin se establezcan en la respectiva Directiva.

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### Aplicable a:

Gerencias, Subgerencias, Órgano de Control Institucional, Oficina de Asesoría Jurídica, Departamentos y Administraciones Postales:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Las Gerencias, Subgerencias, Órgano de Control Institucional, Oficina de Asesoría Jurídica, Departamentos y Administraciones Postales deberán determinar la Problemática respectiva.

Los Centros de Responsabilidad formularán sus correspondientes Planes Operativos para el año 2012 de acuerdo a:

#### Objetivos Generales y Específicos

Los Objetivos Generales y Específicos de cada Centro de Responsabilidad, deberán estar alineados con los establecidos para SERPOST S.A. dentro de su Plan Estratégico 2009-2013, Capítulo V, Lineamientos Generales. Ver página 4.

#### Indicadores del Plan Operativo por Centro de Responsabilidad

- a) Los Indicadores del Plan Operativo 2012, deberán ser formulados bajo las características siguientes:
- i. Deberán guardar relación con los objetivos descritos en el Capítulo V, Lineamientos Generales comprendidos en el Plan Operativo de cada Centro de Responsabilidad.
  - ii. Para su formulación deberán estar respaldados por una reconocida fuente auditable.
  - iii. Deberán ser relevantes y constituirse en una adecuada herramienta de evaluación y gestión, manteniendo su validez y capacidad mensurable en el corto plazo.
  - iv. Deberán guardar correspondencia, con los indicadores del Plan Estratégico 2009-2013 de SERPOST S.A., los mismos que en el Anexo "A", forman parte integrante del presente documento.
- b) El número de indicadores contenido en el Plan Operativo de cada Centro de Responsabilidad no deberá ser menor a tres (03) y deberán ser presentados en el formato siguiente:

INDICADORES  
CENTRO DE RESPONSABILIDAD:

Nombre del Indicador	Objetivo Operativo Estratégico	Objetivo Operativo del Área	Fórmula de Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Metas Mensuales Año 2012												
					A Ene	A Feb	A Mar	A Abr	A May	A Jun	A Jul	A Ago	A Set	A Oct	A Nov	A Dic	
1																	
2																	
3																	
4																	

Los indicadores deberán estar alineados al Plan Estratégico Anual 2009-2013 por Gerencia, Subgerencia, Órgano de Control Institucional, Oficina de Asesoría Jurídica, Departamentos y Administraciones Postales.

- c) Población laboral por Centro de Responsabilidad actual y propuesto.

CONDICIÓN LABORAL	PROPUESTA 2012		ACTUAL	
	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto
* Permanente				
* Por locación de servicios				
* Eventual				
* Honorarios Profesionales				
* Practicantes				

- d) Proyectos de Inversión y Gastos de Capital no ligados a Proyectos de Inversión serán formulados por cada Jefe Responsable de Proyectos.

A) PROGRAMA DE INVERSIONES PROYECTOS DE INVERSIÓN	Cantidad	Objetivos	Actividad a Realizar	Unidad de Medida	Metas 2012 (Mensuales)												Beneficio
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Otros Proyectos a considerar con aprobación del SNIP																	
- Detallar																	
.																	
B) GASTOS DE CAPITAL NO LIGADOS A PROYECTOS DE INVERSIÓN																	
2. Automatización del Servicio Postal																	
- Detallar																	
.																	
3. Mejoramiento de Locales																	
- Detallar																	
.																	
4. Mejoramiento del Servicio Postal																	
- Detallar																	
.																	
5. Fondo de Mejoramiento de la Calidad del Servicio Postal - FMCS																	
- Detallar																	
.																	
1. Sistema Integrado Administrativo - ERP																	
- Detallar																	
.																	
<b>TOTAL</b>																	

A) Proyectos Nuevos y que tienen que ser aprobados y autorizados por el SNIP

B) Gastos de Capital no ligados a proyectos por reposición de inmuebles, remodelación y ampliación de Locales.

- e) Para fines de Proyecciones las Gerencias deberán tener en cuenta el Marco Macroeconómico Multianual 2012 – 2014; aprobado en Sesión de Consejo de Ministros de fecha 28.05.2011.

Indicadores Macroeconómicos / Año	2012	2013	2014
<b>Producto Bruto Interno</b>			
Miles de Millones de nuevos soles	518,0	566,0	619,0
Variación Porcentual real	6,0	6,0	6,0
<b>Tipo de Cambio (S/. Por US \$)</b>			
Promedio Anual	2,75	2,74	2,72
<b>Inflación (Variación Porcentual)</b>			
Acumulada	2,4	2,2	2,0
Promedio Anual	2,4	2,2	2,0
<b>Inversión (En porcentajes del PBI)</b>			
Inversión Bruta Fija	26,8	27,6	28,5
Inversión Privada	21,1	21,9	22,7

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas - MEF

## VII. FORMULACIÓN PRESUPUESTAL

### a) Metodología

1. El Presupuesto Operativo deberá sustentarse en las políticas, estrategias y metas previstas para la mejora de la calidad y control de costos y gastos indirectos.
2. El Presupuesto es la cuantificación de los recursos necesarios para desarrollar las actividades que permitirán cumplir con los objetivos del Plan Operativo.
3. Los ingresos formulados generados por la Gerencia Comercial y la Subgerencia de Finanzas de la Gerencia de Administración de Recursos estarán considerados en los programas de ventas.
4. El desagregado por partidas específicas de bienes y servicios le corresponde a cada centro de responsabilidad: **los requerimientos no previstos en su oportunidad no serán considerados en el Presupuesto 2012**, y es de entera responsabilidad del centro en mención.
5. Para el cumplimiento de sus objetivos y metas, las actividades que proponga cada CRP, deberá relacionarse estrechamente con los montos presupuestales requeridos.
6. Todo requerimiento de gastos corrientes y gasto de capital **debe de estar debidamente justificado** (cantidad, precio unitario, monto total)

### b) Presupuesto de Gastos de Capital

7. Cada jefe responsable de Gastos de Capital - proyecto es el responsable de consolidar la Cartera de Proyectos de los CRP en orden de prioridad.
8. Para el caso de inversiones deberán ser formuladas teniendo en cuenta la Ficha de Proyecto (Anexo "B")
9. Las nuevas metas propuestas en el programa de Gastos de Capital deberán tener directa relación con la capacidad de financiamiento de la Empresa.

CENTROS DE RESPONSABILIDAD	PLAN OPERATIVO					PRESUPUESTO						
	Diagnóstico Situacional Actual	Objetivos y Políticas	Metas	Población Laboral	Programa de Inversiones	Ingresos por Ventas de Servicios	Programa de compras en Nuevos Soles (*)	Programa de compras en volumen (*)	Producción de Servicios (Tráfico Postal)	Gastos Ctes. de Bienes y Servicios	Cargas de Personal (**)	Programa Gastos de Capital
Presidencia del Directorio			X	X						X	X	
Órgano de Control Institucional	X	X	X	X						X	X	
Gerencia General	X	X	X	X						X	X	
Oficina de Asesoría Jurídica	X	X	X	X						X	X	
Gerencia de Desarrollo Corporativo	X	X	X	X	X					X	X	X
Sub-G de Tecnología de la Información y Departamentos	X	X	X	X	X					X	X	X
Sub-G de Desarrollo Empresarial y Departamentos	X	X	X	X	X					X	X	X
Gerencia de Administración de Recursos (*)	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Sub-G de Finanzas y Departamentos	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
Sub-G de Recursos Humanos por Departamentos (**)	X	X	X	X	X					X	X	X
Sub-G de Logística y Departamentos	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X
Gerencia Comercial	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Oficina de Marketing y Filatelia (***)	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X
Sub-G de Ventas y Departamentos	X	X	X	X		X		X		X	X	
Gerencia Postal	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
Sub-G de Paquetería y Operaciones Aduaneras y Departamentos	X	X	X	X	X					X	X	X
Sub-G de Operaciones Postales y Departamentos	X	X	X	X	X					X	X	X
Sub-G de Administraciones Postales y Departamentos(****)	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
37 Administraciones Postales	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X

## VIII. RESPONSABILIDAD DEL CUMPLIMIENTO DE LA DIRECTIVA

- (\*) La Gerencia de Administración de Recursos desarrollará el Programa de Compras de Insumos, Bienes y/o Servicios (en Nuevos Soles, en Volumen y/o unidades físicas) en forma mensual a nivel de Empresa.
- (\*\*) La Subgerencia de Recursos Humanos desarrollará el presupuesto de Carga de Personal a nivel de Empresa, en concordancia con los requerimientos de la Estructura Orgánica para cada CRP y nueva política remunerativa aprobada por el FONAFE.
- (\*\*\*) La Oficina de Marketing y Filatelia formulará la adquisición de estampillas y gastos de publicidad.
- (\*\*\*\*) La Subgerencia de Administraciones Postales es el responsable de analizar, evaluar y remitir el Plan Operativo y Presupuestal de las 37 Administraciones Postales de los departamentos.

## IX. CRONOGRAMA DE FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO 2012

- Los Centros de Responsabilidad deberán observar obligatoriamente el cumplimiento del siguiente cronograma. **Aquellos requerimientos no formulados dentro de los plazos estipulados, no serán incluidos en la Formulación Presupuestal 2012, siendo de responsabilidad exclusiva de los funcionarios a cargo la no-inclusión de partidas presupuestales** que pudieran ser necesarias para el normal desarrollo de la gestión.
- La Gerencia de Desarrollo Corporativo informará periódicamente a la Gerencia General el cumplimiento del presente cronograma:

ACTIVIDADES	Julio				Agosto					Setiembre				Octubre			
	8	11-15	18-22	25-27	01-05	8-12	15-19	22-26	29-31	01-02	05-09	12-16	19-23	26-30	03-07	10-14	17-21
<b>1. Directiva de Formulación del Plan Operativo y Presupuesto 2012</b>																	
- Formulación	X	X															
- Aprobación y Distribución	X	X															
<b>2. Sistema de Formulación 2012</b>																	
- Implantar el sistema en los respectivos Centros de Responsabilidad (CRP)		X	X	X													
<b>3. Elaboración de los Documentos</b>																	
- Plan Operativo por CRP					X	X	X	X	X								
- Presupuesto de Gastos Corrientes por CRP					X	X	X	X	X	X							
- Presupuesto de Gastos de Capital					X	X	X	X	X	X							
<b>4. Conciliación y Consolidación Plan Operativo y Presupuesto 2012</b>																	
- Conciliación										X	X	X	X				
- Consolidación										X	X	X	X				
<b>5. Presentación a la Alta Dirección</b>																	
- Comité de Gerentes															X	X	
- Gerente General															X	X	
- Directorio															X	X	
<b>6. Cierre Sistema de FONAFE, del Plan Operativo y Presupuesto 2012</b>																	
<b>7. Remisión de los Proyectos, Plan Operativo y Presupuesto 2012 a FONAFE.</b>																	X
<b>8. Exposición ante FONAFE</b>																	X

Nota: Los puntos 6, 7 y 8; del cronograma de la Directiva de Formulación del Plan Operativo y Presupuesto 2012 de la Empresa, se encuentran pendientes de la publicación de la Directiva de FONAFE.

## **X. DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

1. Para la elaboración de la presente Directiva se ha considerado la estructura orgánica básica, la Directiva que establece los Centros de Responsabilidad de la Empresa y el Plan Estratégico 2009 – 2013 de SERPOST S.A.
2. El presente documento estará vigente hasta la aprobación por el Directorio del Plan Operativo y Presupuesto para el año 2012.

## **XI. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

1. Cada Centro de Responsabilidad remitirá sus respectivos Planes Operativos y Presupuestos del 2012 en un ejemplar impreso y a través del Sistema Integrado Presupuestal al 01 de Agosto como plazo máximo y vía oficial hasta el 05 de agosto 2011.
2. El presente documento deja sin efecto la Directiva para la Formulación del Plan Operativo, Convenio de Gestión y Presupuesto para el año 2011 (N° 007-G/10) aprobada con fecha 08 de julio 2010.

## **XII. AUTORIZACIÓN**

La presente Directiva queda aprobada por Gerencia General y entra en vigencia a partir de la fecha de su suscripción.

**Lima, 11/07/11**  
**Original firmado por Gabriel Rojas Aspilcueta**  
**Gerente General (e)**

# ANEXO A

**MATRIZ ESTRATÉGICA DE SERPOST S.A.**

Visión: "Ser reconocida como la Empresa líder en el servicio postal del Perú y en Latinoamérica".											
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Forma de cálculo	Unidad de Medida	Meta				
							2009 <sup>1</sup>	2010 <sup>2</sup>	2011	2012	2013
Financiera	Generar valor mediante la gestión eficiente de las Empresas del holding y encargos	Incrementar el valor de la Empresa	Incrementar los Ingresos	Rentabilidad patrimonial - ROE	Utilidad o Pérdida Neta / Total Patrimonio al cierre del año anterior) x 100	Porcentaje	-2.15	1.50	-2.65	-3.28	2.39
			Reducir los costos	Eficiencia costo de venta	(Costo venta / Ventas netas) x 100	Porcentaje	87.48	86.55	89.19	88.57	83.85
Clientes	Fortalecer la actividad empresarial del Estado	Posicionar a la Empresa con mejores servicios y productos	Ofrecer al mercado nuevos servicios y productos con mayor valor agregado	Orientación de ventas país hacia el correo empresarial y encomiendas	(Total de Venta correo Empresarial y Encomiendas ejecutadas / Total de ventas País ejecutada) x 100	Porcentaje	52.66	57.80	46.34	46.34	46.34
			Fortalecer las relaciones con los distintos tipos de clientes de Serpost SA	Crecimiento de la cobertura postal con fin social	Número de puntos de atención al cierre del año	Número de puntos de atención	422	425	427	430	433
				Nivel de satisfacción del cliente	(Nivel actual Resultado Encuestas / Nivel base) x 100	Porcentaje	88.21	73.26	72.00	78.00	84.00
				Atención de reclamos nacionales dentro de los 16 días hábiles	(Reclamos de envíos certificados y encomiendas atendidos en 16 días hábiles / Total Reclamos de envíos certificados y encomiendas) x 100	Porcentaje	97.58	90.91	99.25	99.28	99.31
Promover la transparencia en la gestión de las Empresas del holding y encargos	Fortalecer la transparencia de la gestión de la Empresa	Cumplir con la Directiva de Transparencia	Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia	Puntaje promedio del Ranking Corporativo de Transparencia de FONAFE vigente	Porcentaje	99.40	100.00	100.00	100.00	100.00	
Proceso Interno	Fortalecer la imagen de la Corporación FONAFE	Desarrollar la calidad del servicio	Fortalecer el proceso de recaudación de cobranzas	Rotación de cuentas por cobrar nacionales	(Cuentas por Cobrar Comerciales Nac. Netas / Ventas Nacionales Netas) x Número de días del período	Días	26	30	18	17	17
			Implementar estándares de rendimiento para lograr la optimización de los procesos operativos	Control de la calidad en los plazos de encaminamiento	(Número de despachos nacionales encaminados en los plazos establecidos / número total de despachos encaminados) x 100	Porcentaje	91.10	94.19	90.20	90.30	90.40
			Desarrollar un programa de integración tecnológica interna que permita responder a las exigencias del mercado	Nivel de integración tecnológica	(Número de procesos soportados por tecnología / Número total de procesos) x 100	Porcentaje	50.00	60.00	60.00	70.00	70.00
			Ser eficiente en el uso de los recursos	Eficiencia en los egresos operativos	(Egresos totales ejecutados / Egresos programados) x 100	Porcentaje	93.23	93.61	100.00	100.00	100.00
			Fortalecer el control de gestión empresarial	Implementación del Sistema de Control Interno - COSO	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	Porcentaje	100.00	95.65	100.00	100.00	100.00
				Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC (*)	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	Porcentaje	37.15	119.57	100.00	100.00	100.00
Aprendizaje y Crecimiento	Reforzar los valores, la comunicación y el desarrollo del personal	Desarrollar el potencial del recurso humano	Difundir valores de Serpost, fortaleciendo la cultura orientada al cliente	Talleres de difusión y fortalecimiento de la cultura de Serpost SA	(Número de Talleres ejecutados / Número de Talleres programado) x 100	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
			Mejorar el clima laboral	Clima laboral y motivación	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
			Optimizar al personal	Plan de Capacitación	(Número de actividades implementadas del plan de capacitación / Número de actividades programadas del plan de capacitación) x 100	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
		Promover la innovación tecnológica	Desarrollar nuevos servicios basados en tecnología de la información	Servicios soportados en tecnologías de la información	(Servicios soportado en T.I. / Total de servicios) x 100	Porcentaje	30.00	35.00	35.00	40.00	50.00

1/ Se considera la información de ejecución al cierre 2009.

2/ Se considera la información de ejecución al cierre 2010.

# ANEXO B

**SERVICIOS POSTALES DEL PERU S.A.  
PRESUPUESTO EJERCICIO 2012  
FICHA DE PROYECTO DE INVERSION**

1. NOMBRE DEL PROYECTO					
2. DESCRIPCION DEL PROYECTO					
3. OBJETIVOS					
3.1 FINANCIEROS					
3.2 SOCIALES					
3.2.1 Calidad					
3.2.2 Cobertura					
4. MONTO TOTAL DE LA INVERSIÓN		S/.		US\$	
5. FINANCIAMIENTO (EN S/.)	FUENTES		SALDO AL 31.12.2011	DESEMBOLSOS 2012	SALDO AL 31.12.2012
RECURSOS PROPIOS					
ENDEUDAMIENTO INTERNO					
ENDEUDAMIENTO EXTERNO					
OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO					
TOTAL			0	0	0
6. INDICADORES DE EVALUACIÓN					
6.1 VAN					
6.2 TIR					
6.3 Periodo de Recuperación					
6.4 Presupuesto del Proyecto (En Nuevos Soles)					
PERIODO	2011	AL I TRIM 2012	AL II TRIM 2012	AL III TRIM 2012	AL IV TRIM 2012
INGRESOS					
EGRESOS					
DIFERENCIA	0	0	0	0	0
6.5 Flujo de Caja Mensualizado del Proyecto (En Nuevos Soles)					
PERIODO	2011	I TRIM 2012	II TRIM 2012	III TRIM 2012	IV TRIM 2012
INGRESOS					
EGRESOS					
DIFERENCIA	0	0	0	0	0
SALDO INICIAL					
SALDO FINAL					
7. PROGRAMACIÓN	2011	I TRIM 2012	II TRIM 2012	III TRIM 2012	IV TRIM 2012
7.1 Avance Físico					
7.2 Avance Financiero					
8. DATOS DEL SNIP					
Cuenta con Viabilidad		Código SNIP		Entidad que otorgó	
Fecha de obtención de Viabilidad					