

---

## **DIRECTIVA N° 004 -G/13**

**ASUNTO: Formulación del Plan Operativo y Presupuesto para el año 2014**

### **I. OBJETIVOS**

Normar la formulación del Plan Operativo y Presupuesto de la Empresa para el ejercicio fiscal 2014.

### **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 Gestor, 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 Proyecto del Plan Estratégico de SERPOST 2013-2017.

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

1. Cada Centro Gestor, en coordinación con sus niveles jerárquicos, establecerá sus planes de trabajo, metas y proyecciones para el año.
2. Asimismo, su planteamiento para el 2014 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 Centros Gestores deberán contribuir a que la Empresa alcance sus objetivos estratégicos del 2014.
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 Proyecto del Plan Estratégico 2013-2017**

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS
FINANCIERA	F1. Incrementar el valor de la Empresa.	F1.1 Incrementar los ingresos.
CLIENTES	C1. Posicionar a la Empresa con mejores servicios y productos.	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.
PROCESO INTERNO	P1. Desarrollar la calidad del servicio	P1.1 Fortalecer el control de gestión empresarial. 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.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AC.1 Desarrollar el potencial del recurso humano  AC.2 Promover la Innovación Tecnológica.	AC.1. Difundir valores de Serpost. AC.2 Fortalecer la mejora de la calidad del servicio orientada al cliente.. AC.3 Optimizar al personal.  AC.2.1 Optimizar nuevos servicios basados en Tecnología de la Información.

Fuente: Proyecto del Plan Estratégico 2013 – 2017, SERPOST S.A.

## V. LINEAMIENTOS GENERALES

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

1. Cada Centro Gestor establecerá claramente los objetivos, actividades y metas que espera alcanzar durante el ejercicio presupuestal 2014, 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 Proyecto del Plan Estratégico 2013 – 2017 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.
8. Lineamientos y políticas para la formulación del Presupuesto de Ingresos y Egresos aprobados por la Dirección Ejecutiva de FONAFE, publicados en el portal de FONAFE.
9. Los Formatos y el Glosario de Términos aprobados por la Dirección Ejecutiva de FONAFE.
10. Supuestos contenidos en el Marco Macroeconómico Multianual vigente, y que a consideración de la Dirección Ejecutiva de FONAFE le serán aplicables, los que serán publicados en el portal de FONAFE.
11. Formular el Presupuesto de Ingresos y Egresos en el marco de la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, bajo el principio de lo Percibido para los Ingresos y el principio de lo Devengado para los Egresos.
12. Considerar en el Presupuesto de Ingresos y Egresos solamente recursos monetarios expresados en Nuevos Soles, redondeando los decimales a la unidad más cercana.
13. Consignar en las partidas y rubros “Otros” del formato del Presupuesto de Ingresos y Egresos únicamente aquello distinto de lo previsto en las demás partidas y rubros. El contenido deberá ser detallado por la Empresa en un anexo adicional, con el correspondiente sustento.
14. Los topes en materia de egresos del Presupuesto de Ingresos y Egresos que establezca anualmente la Dirección Ejecutiva de FONAFE.
15. Asimismo, para la formulación del Presupuesto de Ingresos y Egresos, la Empresa deberá considerar las siguientes disposiciones:

- a.1) Compra de Bienes y Servicios

FONAFE promueve la obtención de economías de escala en la contratación de bienes y servicios, a través de la realización de contrataciones corporativas, conforme al Plan Anual de Contrataciones Corporativas aprobado por la Dirección Ejecutiva de FONAFE y comunicado a la Empresa.

#### a.2) Gastos de Personal

El Proyecto de Presupuesto Analítico de Personal (PAP) se elaborará sobre:

- La base de los puestos del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) aprobado, distinguiendo entre los ocupados y vacantes presupuestados.
- Los contratos de trabajo a plazo fijo, sujetos a modalidad que se requieran, y sólo por la vigencia prevista en dichos contratos.

Se podrán presupuestar horas extras únicamente para el personal que realiza labores vinculadas directamente al proceso productivo de la Empresa.

La Empresa podrá formular gastos en eventos, celebraciones institucionales y de representación de acuerdo a políticas que apruebe el Directorio de SERPOST S.A, en un marco de racionalidad y austeridad.

#### a.3) Dietas del Directorio

El presupuesto por Dietas del Directorio deberá considerar el número de Directores según el Estatuto, así como el monto de dietas vigente. De corresponder, se registrará el pago de un monto variable que será autorizado y determinado por la Junta General de Accionistas en el marco de Lineamientos que podrán ser aprobados por el Directorio de FONAFE.

#### a.4) Servicios prestados por terceros

- Servicio de Telefonía

El presupuesto anual de servicios de telefonía pública móvil y servicio de canales múltiples de selección automática (troncalizado) no deberá exceder al monto resultante de la multiplicación del número de equipos por S/. 2 400. Considérese dentro del referido monto el valor agregado del servicio, referido a los servicios complementarios que se brindan sobre la plataforma de servicios de telefonía pública móvil o troncalizado, como por ejemplo el servicio de datos.

La Gerencia General podrá determinar restricciones respecto a la asignación de equipos móviles y monto por persona; asimismo, podrá asignar recursos adicionales en el presupuesto para el servicio de roaming exclusivamente en el caso de comisiones de servicio al extranjero.

- Alquileres

Se podrá formular presupuesto para arrendamiento de nuevos locales, de sedes administrativas o comerciales, siempre y cuando reemplacen el arrendamiento de un local existente.

En caso se prevea el arrendamiento de locales adicionales, la Empresa deberá formular el presupuesto del mismo con el correspondiente sustento técnico económico.

#### a.5) Gastos de Capital

La Empresa presentará el portafolio de Proyectos de Inversión, observando lo dispuesto en la Ley General del Sistema Nacional de Inversión Pública y su Reglamento, en lo que sea aplicable, siempre y cuando, cuenten con el financiamiento que garantice su ejecución.

La Empresa priorizará sus inversiones a nivel de Proyectos de Inversión y Gastos de Capital no ligados a Proyectos de Inversión, considerando los siguientes criterios:

- Inversiones en ejecución que provengan de años anteriores.
- Inversiones a iniciarse en el año, con viabilidad otorgada por el Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP y con financiamiento para su ejecución.

En caso que el período de ejecución de un proyecto de inversión sea mayor a un año, se debe prever los recursos para los años siguientes hasta su culminación.

#### a.6) Financiamiento Neto

- Los nuevos financiamientos que se formulen en el Presupuesto, deberán adjuntar un informe que justifique la necesidad de los mismos y que no afecte la sostenibilidad financiera de la Empresa.
- Los nuevos préstamos mayores a un año deberán cumplir con las disposiciones del Sistema Nacional de Endeudamiento, salvo los préstamos otorgados por FONAFE o concertados entre las Empresas bajo el ámbito de FONAFE o excepciones establecidas por Ley expresa.

#### a.7) Recursos de Ejercicios Anteriores

En el caso de que la Empresa requiera de recursos de ejercicios anteriores para financiar su presupuesto del ejercicio, éstos no podrán ser mayores al saldo de libre disponibilidad correspondiente al flujo de caja del año anterior.

#### a.8) Saldo Final

En concordancia al principio de equilibrio presupuestario, el Saldo Final siempre deberá ser igual o mayor a cero.

#### a.9) Presentación:

Los Proyectos de Plan Operativo y Presupuesto serán presentados en los plazos que señale la Dirección Ejecutiva de FONAFE y deberán contar con los siguientes documentos:

- Oficio de remisión, a través del SIED, suscrito por el Gerente General, dirigido al Director Ejecutivo de FONAFE.
- Copia del Acuerdo de Directorio de la Empresa, que aprueba los Proyectos de Plan Operativo y Presupuesto, conforme al modelo publicado por FONAFE en su portal.
- Informes de los Proyectos de Plan Operativo y Presupuesto, conforme al modelo publicado por FONAFE en su portal.
- Formatos generados a partir del SISFONAFE, debidamente cerrados electrónicamente.

- Otra información que la Empresa considere relevante.

**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
FINANCIERA	<b>Objetivo Estratégico 1</b>	<b>Incrementar el valor de la Empresa.</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3 - 6</b>
	Objetivo Especifico 1	Incrementar los ingresos.		1	3 - 6
CLIENTES Y GRUPOS DE INTERÉS	<b>Objetivo Estratégico 2</b>	<b>Posicionar la empresa con mejores servicios y productos.</b>	<b>3</b>	<b>2-3</b>	<b>3-6</b>
	Objetivo Especifico 1	Ofrecer al mercado nuevos servicios y productos con mayor valor agregado.		2-3	3 - 6
	Objetivo Especifico 2	Fortalecer las relaciones con los distintos tipos de clientes de Serpost S.A.		2-3	3 - 6
PROCESOS INTERNOS	<b>Objetivo Estratégico 3</b>	<b>Desarrollar la calidad del servicio.</b>	<b>1</b>	<b>1-2-3</b>	<b>3 - 6</b>
	Objetivo Especifico 1	Fortalecer el control de gestión empresarial.		1-2-3	3 - 6
	Objetivo Especifico 2	Implementar estándares de rendimiento para lograr la Optimización de los Procesos Operativos.		1-2-3	3 - 6
	Objetivo Especifico 3	Desarrollar un programa de integración Tecnológica interna que permita responder a las exigencias del mercado.		1-2-3	3 - 6
APRENDIZAJE	<b>Objetivo Estratégico 4</b>	<b>Desarrollar el potencial del recurso humano.</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3 - 6</b>
	Objetivo Especifico 1	Difundir valores de Serpost.		3-4	6
	Objetivo Especifico 2	Fortalecer la mejora de la calidad del servicio orientada al cliente.		4	3 - 6
	Objetivo Especifico 3	Optimizar al personal.		4	3 - 6
	<b>Objetivo Estratégico 5</b>	<b>Promover la Innovación Tecnológica.</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
	Objetivo Especifico 1	Optimizar nuevos servicios basados en Tecnología de la Información.		4	6

**LEYENDA:**

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIÓN POSTAL UNIVERSAL
1	Mejorar la interoperabilidad de las redes postales internacionales.
2	Aportar conocimientos técnicos y competencias relacionadas con el sector postal.
3	Promover los productos y servicios innovadores (desarrollando la red tridimensional).
4	Promover el desarrollo sostenible del sector postal.

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE
1	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país.
2	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional.
3	Impulsar la creación de valor social.
4	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación.

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES
1	Contar con <b>infraestructura de transporte</b> que contribuya al fortalecimiento de la integración interna y externa, al desarrollo de corredores logísticos, al proceso de ordenamiento territorial, protección del medio ambiente y mejorar el nivel de competitividad de la economía.
2	Disponer de <b>servicios de transportes</b> seguros, eficientes y de calidad, incorporando la logística de transportes, preservación del medio ambiente e inclusión social.
3	Ampliar la cobertura de <b>servicios de telecomunicaciones</b> eficientes, de calidad y de interés social.
4	Comprometer la participación de la <b>inversión privada</b> , a través de Asociación Público Privada e inversión directa en infraestructura y servicios de transportes y telecomunicaciones.
5	Participar activamente en el <b>proceso de descentralización</b> , orientado al desarrollo de capacidades, para mejorar la gestión de los gobiernos subnacionales en transportes.
6	Contar con <b>estructuras organizativas y normatividad</b> modernas, procesos internos optimizados y recursos humanos calificados, que mediante el uso de tecnologías de información y administración por resultados, mejoren los niveles de gestión de los organismos del Sector.

16. El Proyecto de Presupuesto deberá considerar las plazas CAP (Cuadro para Asignación de Personal) vigentes y aprobados por FONAFE, distinguiendo entre los ocupados y vacantes presupuestados.
17. 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 2014.

18. 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.
19. **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 2014 y su proyección para los años 2015 y 2016.
  - b. Costo por concepto de postas y postrenes para el año 2014 y su proyección para los años 2015 y 2016.

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.
20. **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 2014.
  - 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 2014, 2015 y 2016.
21. **La Gerencia de Administración de Recursos** deberá proporcionar la siguiente información, teniendo en cuenta las iniciativas enunciadas en las perspectivas Financiera y de Aprendizaje, de acuerdo al cuadro N°1:
  - a. Ingresos, producción y gastos por los envíos de correspondencia para los años 2014, 2015 y 2016 (gastos terminales, desequilibrio, red interna).
  - b. Ingresos y gastos financieros y extraordinarios proyectados para los años 2014, 2015 y 2016.
  - c. Supuestos cualitativos y cuantitativos considerados para la proyección de los egresos.
  - d. La formulación del presupuesto de remuneraciones a nivel de Centro Gestor Presupuestal (Gerencias, Subgerencias, Departamentos y 37 administraciones postales).
  - e. Población Anual de los años 2010, 2011, 2012 y su proyección para los años 2013, 2014, 2015 y 2016.

- f. Detalle de la ejecución GIP durante los años 2010, 2011 y 2012 y su proyección para los años 2013, 2014, 2015 y 2016.
  - g. Gastos por concepto de pago de remuneraciones al personal en planilla, locadores de servicios y prácticas durante los años 2010, 2011, 2012 y su proyección para los años 2013, 2014, 2015 y 2016.
  - h. Gasto por concepto de servicio de vigilancia y limpieza para los años 2014, 2015 y 2016.
  - i. Gasto por los servicios públicos (electricidad, agua) para los años 2014, 2015 y 2016.
  - j. Gasto por concepto del pago de seguros y tributos para los años 2014, 2015 y 2016.
  - k. Bonificaciones (GIP) autorizadas y distribuidas durante los años 2010, 2011 y 2012 así como su proyección para los años 2013, 2014, 2015 y 2016.
  - l. Participación de las utilidades distribuidas a los trabajadores durante los años 2010, 2011 y 2012 su proyección para los años 2013, 2014, 2015 y 2016.
  - m. 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.
  - n. Situación actual de acotaciones tributarias y/o solicitudes de devolución de tributos. En ambos casos indicar cuantía.
  - o. Gastos Terminales, Gastos Financieros y Gastos Extraordinarios (Patrimonio, Subgerencia de Finanzas, Oficina de Asesoría Jurídica – Procesos Laborales, respectivamente)
  - p. Otros aspectos relevantes.
22. **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.
23. **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.

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.

<b>GASTOS DE CAPITAL NO LIGADOS A PROYECTOS DE INVERSION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
• Compra Fácil	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
• Plan Nacional de la Calidad	Gerente de Desarrollo Corporativo
• Plan de Desarrollo de la Calidad	Sub Gerente de Desarrollo Empresarial

## VI. PLAN OPERATIVO 2014

El Proceso del Plan Operativo 2014 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:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

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

Los Centros Gestores formularán sus correspondientes Planes Operativos para el año 2014 de acuerdo a:

#### Objetivos Generales y Específicos

Los Objetivos Generales y Específicos de cada Centro Gestor, deberán estar alineados con los establecidos para SERPOST S.A. dentro de su Plan Estratégico 2013-2017, Capítulo V, Lineamientos Generales.

## Indicadores del Plan Operativo por Centro Gestor

- a) Los indicadores del Plan Operativo 2014, deberán ser formulados bajo las características siguientes:
- Deberán guardar relación con los objetivos descritos en el Capítulo V, Lineamientos Generales comprendidos en el Plan Operativo de cada Centro Gestor.
  - Para su formulación deberán estar respaldados por una reconocida fuente auditable.
  - Deberán ser relevantes y constituirse en una adecuada herramienta de evaluación y gestión, manteniendo su validez y capacidad medible en el corto plazo.
  - Deberán guardar correspondencia, con los indicadores del Proyecto del Plan Estratégico 2013-2017 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 Gestor no deberá ser menor a tres (03) y deberán ser presentados en el formato siguiente:

INDICADORES  
CENTRO GESTOR:

Nombre del Indicador	Objetivo Operativo Estratégico	Objetivo Operativo del Área	Fórmula de Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Metas Mensuales Año 2014													
					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 Proyecto del Plan Estratégico Anual 2013-2017 por Gerencia, Subgerencia, Órgano de Control Institucional, Oficina de Asesoría Jurídica, Departamentos y Administraciones Postales.

- c) Población laboral por Centro Gestor actual y propuesto

CONDICIÓN LABORAL	PROPUESTA 2014		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 2014 (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																		
..																		
..																		
6. Otros																		
- 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 2014 – 2016; aprobado en Sesión de Consejo de Ministros de fecha 22 de mayo de 2013.

Indicadores Macroeconómicos / Año	2014	2015	2016
<b>Producto Bruto Interno</b>			
Miles de Millones de nuevos soles	616	616	616
Variación Porcentual real	6,3	6,5	6,5
<b>Tipo de Cambio (S/. Por US \$)</b>			
Promedio Anual	2,48	2,50	2,50
<b>Inflación (Variación Porcentual)</b>			
Acumulada	2,00	2,00	2,00
Promedio Anual	2,00	2,00	2,00
<b>Inversión (En porcentajes del PBI)</b>			
Inversión Bruta Fija	23,10	24,00	24,80
Inversión Privada	6,3	6,8	7,0

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 Gestor: **los requerimientos no previstos en su oportunidad no serán considerados en el Presupuesto 2014**, y es de entera responsabilidad del centro en mención.
5. Para el cumplimiento de sus objetivos y metas, las actividades que proponga cada Centro Gestor, 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 centros gestores 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.

CENTRO GESTOR	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						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
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
Oficina de Marketing y Filatelia (***)	X	X	X	X	X		X			X	X	X
Sub-G de Ventas y Departamentos	X	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

X: Información a Desarrollar

## 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 Centro Gestor 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 2014

- Los Centros Gestores deberán observar obligatoriamente el cumplimiento del siguiente cronograma. **Aquellos requerimientos no formulados dentro de los plazos estipulados, no serán incluidos en la Formulación Presupuestal 2014, 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	Agosto					Setiembre				Octubre			
	01-02	05-09	12-16	19-23	26-29	02-06	09-13	16-20	23-27	01-04	07-11	14-18	21-25
<b>1. Directiva de Formulación del Plan Operativo y Presupuesto 2013</b>													
- Formulación	X	X											
- Aprobación y Distribución	X	X											
<b>2. Sistema de Formulación 2013</b>													
- Implantar el sistema en los respectivos Centros Gestores		X	X										
<b>3. Elaboración de los Documentos</b>													
- Plan Operativo por Centro Gestor		X	X	X	X								
- Presupuesto de Gastos Corrientes por Centro Gestor		X	X	X	X								
- Presupuesto de Gastos de Capital		X	X	X	X								
<b>4. Conciliación y Consolidación Plan Operativo y Presupuesto 2013</b>													
- Conciliación						X	X						
- Consolidación						X	X						
<b>5. Presentación a la Alta Dirección</b>													
- Comité de Gerentes							X	X					
- Gerente General							X	X					
- Directorio									X				
<b>6. Cierre Sistema de FONAFE, del Plan Operativo y Presupuesto 2013</b>										X			
<b>7. Remisión de los Proyectos, Plan Operativo y Presupuesto 2013 a FONAFE</b>											X		
<b>8. Exposición ante FONAFE</b>												X	X

Nota: Los puntos 6, 7 y 8; del cronograma de la Directiva de Formulación del Plan Operativo y Presupuesto 2014 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 Gestores de la Empresa y el Proyecto del Plan Estratégico 2013 – 2017 de SERPOST S.A.
2. El presente documento estará vigente hasta la aprobación por el Directorio del Plan Operativo y Presupuesto para el año 2014.

## **XI. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

1. Cada Centro Gestor remitirá sus respectivos Planes Operativos y Presupuestos del 2014 en un ejemplar impreso y a través del Sistema Integrado Presupuestal al 29 de agosto como plazo máximo y vía oficial hasta el 03 de setiembre 2013.
2. El presente documento deja sin efecto la Directiva para la Formulación del Plan Operativo, Convenio de Gestión y Presupuesto para el año 2013 (N° 002-G/12) aprobada con fecha 20 de julio 2012.

## **XII. AUTORIZACIÓN**

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

**Lima, 7 de agosto de 2013**

**Original firmado por BARTOLOMÉ CUEVA SÁENZ**  
**Gerente General (e)**

# ANEXO A

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

Visión Corporativa : "Ser una cartera referente en sinergias consolidadas, con creación de valor e inclusión social".											
Visión de Serpost S.A. : "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	Unidad de Medida	Meta					Forma de Cálculo
						2013	2014	2015	2016	2017	
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país.	Incrementar el valor de la Empresa.	Incrementar los ingresos	Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	2,98	1,76	4,10	3,70	6,90	(Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio / Total Patrimonio al cierre del año anterior) * 100
				Margen de ventas	Porcentaje	3,25	1,80	3,95	3,42	5,96	(Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio / Total de ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio) * 100
				Rotación de Activos	Porcentaje	69,67	76,77	79,08	85,02	88,10	(Total de ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio / Total Activos del ejercicio) * 100
				Incremento de los ingresos	Porcentaje	17,83	10,10	6,90	6,88	6,97	(I del ejercicio - I del ejercicio anterior) / I del ejercicio anterior * 100. Donde I = Total de Ingresos de Actividades Ordinarias
Clientes y Grupos de Interés	Impulsar la creación de valor social.	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	Porcentaje	65,83	65,83	65,83	65,83	65,83	(Total de ventas correo Empresarial y Encomiendas ejecutadas / Total de ventas País ejecutada) * 100
			Fortalecer las relaciones con los distintos tipos de clientes de Serpost S.A.	Nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje	69,00	56,00	60,00	62,00	67,00	(Nivel actual Resultado Encuestas / Nivel base) * 100
				Crecimiento de la cobertura postal con fin social	Número de puntos de atención	442	445	448	451	454	Número de puntos de atención al cierre del año
				Atención de reclamos nacionales dentro de los 16 días hábiles	Porcentaje	96,41	96,91	97,41	97,91	98,41	(Reclamos de envíos certificados y encomiendas atendidos en 16 días hábiles / Total Reclamos de envíos certificados y encomiendas) * 100
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional.	Desarrollar la calidad del servicio	Fortalecer el control de gestión empresarial	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	Porcentaje	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) * 100
				Implementación del Sistema de Control Interno	Porcentaje	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) * 100
			Implementar estándares de rendimiento para lograr la optimización de los procesos operativos	Control de la calidad en los plazos de encaminamiento	Porcentaje	94,50	94,56	95,65	95,70	95,74	(Número de despachos nacionales encaminados en los plazos establecidos / Número total de despachos encaminados) * 100
				Cumplimiento de los plazos de entrega de los envíos prioritarios en el ámbito local	Porcentaje	97,24	97,30	97,36	97,42	97,48	(Número de envíos de la muestra distribuidos dentro del plazo D + 1 / Total de la muestra) * 100
Aprendizaje	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación.	Desarrollar el potencial del recurso humano	Optimizar al personal	Plan de Capacitación	Porcentaje	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	(Número de actividades implementadas del plan de capacitación / Número de actividades programadas del plan de capacitación) * 100
				Plan de Capacitación para mejorar la calidad del Servicio Postal	Porcentaje	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	(Número de actividades implementadas del plan de calidad / Número de actividades programadas del plan de calidad) * 100
			Difundir los valores de Serpost	Talleres de difusión y fortalecimiento de la cultura de Serpost S.A.	Porcentaje	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	(Número de Talleres ejecutados / Número de Talleres programados) * 100.
		Promover la innovación tecnológica	Optimizar nuevos servicios basados en Tecnología de la Información.	Servicios soportados en tecnologías de la información	Porcentaje	74,00	80,00	85,00	90,00	100,00	(Servicios soportado en T.I. / Total de servicios) * 100

# ANEXO B

**SERVICIOS POSTALES DEL PERU S.A.  
PRESUPUESTO EJERCICIO 2014  
FICHA DE PROYECTO DE INVERSION**

<b>1. NOMBRE DEL PROYECTO</b>					
<b>2. DESCRIPCION DEL PROYECTO</b>					
<b>3. OBJETIVOS</b>					
3.1 FINANCIEROS					
3.2 SOCIALES					
3.2.1 Calidad					
3.2.2 Cobertura					
<b>4. MONTO TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>		<b>S/.</b>		<b>US\$</b>	
<b>5. FINANCIAMIENTO (EN S/.)</b>	<b>FUENTES</b>	<b>SALDO AL 31.12.2014</b>	<b>DESEMBOLSOS 2014</b>	<b>SALDO AL 31.12.2014</b>	
	RECURSOS PROPIOS				
	ENDEUDAMIENTO INTERNO				
	ENDEUDAMIENTO EXTERNO				
	OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO				
	<b>TOTAL</b>	0	0	0	0
<b>6. INDICADORES DE EVALUACIÓN</b>					
6.1 VAN					
6.2 TIR					
6.3 Periodo de Recuperación					
<b>6.4 Presupuesto del Proyecto (En Nuevos Soles)</b>					
<b>PERIODO</b>	2013	AL I TRIM 2014	AL II TRIM 2014	AL III TRIM 2014	AL IV TRIM 2014
INGRESOS					
EGRESOS					
DIFERENCIA	0	0	0	0	0
<b>6.5 Flujo de Caja Mensualizado del Proyecto (En Nuevos Soles)</b>					
<b>PERIODO</b>	2013	AL I TRIM 2014	AL II TRIM 2014	AL III TRIM 2014	AL IV TRIM 2014
INGRESOS					
EGRESOS					
DIFERENCIA	0	0	0	0	0
SALDO INICIAL					
SALDO FINAL					
<b>7. PROGRAMACIÓN</b>		2012	I TRIM 2014	II TRIM 2014	III TRIM 2014
7.1 Avance Físico					
7.2 Avance Financiero					
<b>8. DATOS DEL SNIP</b>					
Cuenta con Viabilidad		<b>Codigo SNIP</b>		<b>Entidad que otorgó</b>	
Fecha de obtención de Viabilidad					