

CONVENIO DE ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS PARA EL AÑO FISCAL 2004

CMAC Trujillo S.A. - Dirección Nacional del Presupuesto Público

INDICE

- I. Finalidad del Convenio
- II. Marco Legal del Convenio
- III. Definiciones
- IV. Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la "Nombre de la Entidad"
- V. Vigencia del Convenio/Cómputo de plazos
- VI. Metas y Compromisos de la Entidad
- VII. Informes de Cumplimiento
- VIII. Verificación de Cumplimiento de Compromisos y Metas
- IX. Compromiso de la DNPP
- X. Bono de Productividad
- XI. Penalidades
- XII. Resolución del Convenio
- XIII. Declaración Jurada / Principio de Veracidad
- XIV. Responsabilidad del Titular
- XV. Proceso de Rendición de Cuentas

CUADRO Y ANEXOS:

Cuadro N° 1	Cuadro de Indicadores y Metas para el Año Fiscal 2004 a considerarse en el Convenio
Anexo 1	Fichas de Indicadores
Anexo 2	Esquema de Relación Lógica entre Indicadores y Compromisos
Anexo 3	Sustento del monto del Bono de Productividad

— . —

CONVENIO DE ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS PARA EL AÑO FISCAL 2004

Conste por el presente documento, el Convenio de Administración por Resultados que suscriben la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, representado por su Titular, Sres. Ing. Walter Santiago Leyva Ramirez, identificado con DNI N° 18097912; Ing. Martin Gonzalez Rodriguez, identificado con DNI N° 17805654, con domicilio legal en Jr. Pizarro N° 458 - 460, Trujillo y la Dirección Nacional del Presupuesto Público, representado por su Director General, Eco. Nelson Shack Yalta, con domicilio legal en Jr. Junín 319, Lima, bajo los términos siguientes:

I. FINALIDAD DEL CONVENIO

El presente Convenio de Administración por Resultados tiene por finalidad comprometer los esfuerzos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, en la consecución de sus objetivos institucionales y metas a alcanzar durante el Año Fiscal 2004, tomando como referencia el Presupuesto aprobado y los mecanismos de transparencia con que se manejan los recursos públicos; propendiendo a mejorar la calidad y cobertura de los bienes que provee y/o servicios que brinda a la ciudadanía, privilegiando los niveles de economía, eficacia y calidad en la administración de sus recursos.

II. MARCO LEGAL DEL CONVENIO

- Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, aprobada por Ley N° 27209.
- Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2004, aprobada por Ley N° 28128.
- Presupuesto de Ingresos y Egresos para el año Fiscal 2004 de las Empresas Municipales y Organismos Públicos Descentralizados Municipales, aprobado por Decreto Supremo N° 187-2003-EF
- Directiva N° 007-2004-EF/76.01 – Directiva para la Formulación y Suscripción de Convenios de Gestión para el Año Fiscal 2004.

III. DEFINICIONES

- a. **MEF:** Ministerio de Economía y Finanzas
- b. **DNPP:** Dirección Nacional del Presupuesto Público
- c. **ENTIDAD:** Entiéndase como Entidad al Pliego, Unidad Ejecutora, Unidades Operativas (u Orgánicas) y Entidades de Tratamiento Empresarial, suscriptoras del Convenio de Administración por Resultados y que asumen la responsabilidad de realizar los esfuerzos que resulten necesarios para el cumplimiento de los compromisos y metas establecidas en el Convenio.
- d. **Indicador:** Unidad de medida que permite medir y evaluar el desempeño de una función, a través del análisis de los procesos y productos esenciales de la institución.
- e. **Bono de Productividad:** Contraprestación monetaria a otorgarse al personal de la Institución en caso que ésta cumpla con las metas de los indicadores de desempeño programados para el ejercicio 2004, así como de los compromisos pactados para la mejora de la gestión global.
- f. **Planilla Continua:** Corresponde al total de ingresos mensuales de carácter continuo percibidos por el personal de la Entidad. No considera reintegros, CTS, y cualquier otro concepto remunerativo de carácter ocasional.
- g. **Personal:** Se entiende como personal a aquellos trabajadores que pertenecen a la planilla de la institución y al personal destacado. No incluye a los locadores de servicios (servicios no personales ni otras modalidades).
- h. **Ahorro:** El ahorro trimestral será establecido por el margen resultante de la diferencia entre la Asignación Trimestral final y/o Programación Trimestral final del Presupuesto aprobado de la Entidad y la Ejecución Presupuestal efectuada en el mismo periodo.
- i. **Recursos Propios:** Están constituidos por todos los recursos que financian el presupuesto institucional y que están orientados al cumplimiento de los objetivos y metas durante un año fiscal, con excepción de aquellos recursos que por disposición legal expresa o contrato de préstamos o convenio de donación, tengan un fin específico.

IV. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRUJILLO

Visión

Ser la Primera Empresa del Sistema Financiero de la Región orientada principalmente al desarrollo de la pequeña y micro empresa

Misión

Contribuir al desarrollo Socioeconómico de la Región, principalmente de la pequeña y micro empresa a través de servicios rentables y de calidad, fomentando una cultura de ahorro e inversión y retribuyendo eficientemente a sus accionistas y trabajadores.

Objetivos Estratégicos

1. Incremento del Producto de Captaciones
2. Mejora de las Colocaciones MES
3. Mejora de la Misión por la Participación de los Créditos PYMES en la Cartera
4. Mejora de la Misión por la Rentabilidad Patrimonial
5. Mejora del Uso de los Recursos
6. Mantener la eficacia del Área de Créditos

V. VIGENCIA DEL CONVENIO / CÓMPUTO DE PLAZOS

El presente Convenio entrará en vigencia a la fecha de su suscripción por la DNPP.

Los indicadores, metas, derechos, beneficios y obligaciones establecidos en el presente Convenio rigen para el Año Fiscal 2004.

Para efecto del cómputo de los plazos establecidos en días en el presente Convenio, éstos se entienden como días calendarios. En caso de que el último día del plazo coincida con un día no laborable, se entiende que el plazo queda automáticamente prorrogado al día hábil inmediato siguiente.

VI. METAS Y COMPROMISOS DE LA ENTIDAD

1. METAS DE LA CMAC-TRUJILLO

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo se compromete al cumplimiento de las metas que se detallan en el Cuadro N° 1 - Cuadro de Indicadores y Metas para el Año Fiscal 2004 a considerarse en el Convenio, que forma parte del presente Convenio.

2. COMPROMISOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRUJILLO

- a. Presentar la Información de Ejecución Presupuestaria en los plazos establecidos en concordancia con lo dispuesto en el artículo 38° de la Directiva 004-2004-EF/76.01 para el caso de las Entidades de Tratamiento Empresarial, así como la información correspondiente a la Evaluación Institucional Anual del Año Fiscal 2003 según lo dispuesto por la Directiva N° 014-2003-EF/76.01 y su modificatoria Resolución Directoral N° 009-2004-EF/76.01, y la Evaluación Institucional al 1° Semestre del Año Fiscal 2004 en concordancia con lo establecido en la Directiva que para tal efecto aprueba la Dirección Nacional del Presupuesto Público.
- b. Remitir a la DNPP los Criterios de Evaluación del Desempeño del Personal y Metodología de Distribución del Bono de Productividad, dentro de los treinta (30) días calendarios posteriores a la fecha de suscripción del presente Convenio, teniendo en cuenta lo señalado en el numeral 5 del literal X del presente Convenio.
- c. Avanzar en la mejora de la gestión global de la Entidad, diseñando e implementando sistemas que permitan mejorar la cantidad, calidad y cobertura de los bienes que proveen y servicios que prestan, de acuerdo al siguiente detalle:

	PERIODO DE EJECUCIÓN	Área (s) Responsable (s)	ENTREGABLE
Contar con un Plan Estratégico Actualizado 2005-2009	AL III TRIM 2004	Investigación y Desarrollo	Resumen Ejecutivo de Plan Estratégico 2005-2009
Uso del correo electrónico como medio de comunicación oficial (desagregar)		GERENCIA DE ADMINISTRACION	
Perfil del Proyecto	AL II TRIM 2004	Tecnología de Información	Perfil de Proyecto
Borrador de Reglamento de Uso de Correo como medio oficial.	AL III TRIM 2004	Investigación y Desarrollo	Borrador de Política
Estimación de Software y Hardware	AL III TRIM 2004	Tecnología de Información	Informe
Aplicación de Política	AL IV TRIM 2004	Gerencia	Memorando
Corrida en Paralelo	AL IV TRIM 2004	Tecnología de Información	Acta de Pruebas
Flujo de procesos usando el SICMAC-T sin necesidad de usar papeles.		Gerencia de Administración	
Determinación de los Procesos comprendidos en el proyecto.	AL III TRIM 2004	Tecnología de Información	Informe
Borrador de Reglamento	AL III TRIM 2004	Investigación y Desarrollo	Borrador de Política
Estimación de Software y Hardware	AL IV TRIM 2004	Tecnología de Información	Informe
Aplicación de Política	AL IV TRIM 2004	Gerencia Mancomunada	Memorando
Borrador del modelo de Contabilidad de Costos		Gerencia de Administración	
Determinación de los Centros de Costos a Implementar	AL II TRIM 2004	Investigación y Desarrollo	Informe
Diagrama funcional del proceso de asignación de costos.	AL III TRIM 2004	Investigación y Desarrollo	Informe
Adecuación de Plan de Cuentas empleando la clase 9.	AL IV TRIM 2004	Tecnología de Información	Plan de Cuentas por Centro de Costos
Cumplimiento del 90% de las Metas Físicas Programadas en el PIA 2004 (ver Anexo N° 04)	AL IV TRIM 2004	Gerencia Mancomunada	Informe
Presentación de la Estructura de Costos de la Institución	AL IV TRIM 2004	Gerencia de Administración	Informe

Los indicadores y compromisos se presentan gráficamente identificando las perspectivas a las que contribuyen según la relación lógica contenida en el Anexo 2 que forma parte del presente Convenio.

- d. Elaborar y remitir a la CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA un informe trimestral, con copia a la DNPP que dé cuenta del cumplimiento de los compromisos y Metas siguiendo las pautas que se señalan en la Literal VII - Informes de Cumplimiento.

VII INFORMES DE CUMPLIMIENTO

1. Pautas para la elaboración de los Informes de Cumplimiento de Compromisos y Metas

La elaboración de los Informes de Cumplimiento por parte de las Entidades deberán tomar en cuenta lo siguiente:

- La Oficina de Planificación y Presupuesto o la que haga las veces en la Caja Municipal de Trujillo S.A. elaborará el informe de cumplimiento de los Compromisos y Metas acumuladas al trimestre que se informa, con los comentarios y observaciones pertinentes por cada Indicador, haciendo énfasis de las restricciones y/o dificultades presentadas para el cumplimiento de las metas. Dicho informe debe estar acompañado con la Certificación correspondiente efectuada por el Órgano de Auditoría Interna.
- Para la medición y verificación de las metas de los Indicadores considerados en el presente Convenio, se deberá utilizar la forma de cálculo, fuente de información y frecuencia de evaluación, descritos en las Fichas de los Indicadores (Anexo 1), así como el nivel de cumplimiento ponderado al período evaluado de acuerdo al procedimiento establecido en el Anexo C de la Directiva N° 007-2004-EF/76.01.
- Se deberá adjuntar el Reporte de Cumplimiento de Metas, detallando los resultados obtenidos, según lo establecido en el artículo 27° de la Directiva N° 007-2004-EF/76.01.

2. Plazo de Presentación:

Del Informe de Cumplimiento de Compromisos y Metas

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo remitirá a la CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, dentro de los veinte (20) días de finalizado cada trimestre, el informe que da cuenta del cumplimiento de las metas y compromisos acumuladas acordados para cada periodo.

VIII. VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS Y METAS

1. La CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, evaluará el cumplimiento de las metas y compromisos del presente Convenio.

La CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, al momento de efectuar el análisis respecto del cumplimiento de las metas y compromisos de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, deberá aislar justificadamente los efectos, positivos o negativos, de aquellas disposiciones político-económicas, circunstancias naturales y cualquier otro factor exógeno que se presente con posterioridad a la suscripción del presente Convenio y que hubiera incidido en la consecución de las metas programadas.

2. Plazo de Presentación:

La CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, dentro de los quince (15) días posteriores a la recepción del informe a que hace referencia el literal VII, numeral 2. del presente Convenio, remitirá un Informe de Verificación a la DNPP dando cuenta de los resultados de su evaluación.

La remisión del Informe de Verificación correspondiente al cuarto trimestre podrá efectuarse dentro de los treinta (30) días posteriores a la recepción del informe de cumplimiento de metas y compromisos por parte de la Entidad.

IX. COMPROMISO DE LA DNPP

1. La DNPP, una vez recibido el Informe de Verificación de la CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA sobre el cumplimiento de metas y compromisos del Convenio, emitirá el Informe de Disponibilidad de Recursos para el otorgamiento del Bono de Productividad señalando el monto máximo del Bono de Productividad a percibir trimestralmente.

2. Plazo de presentación:

La DNPP en un plazo no mayor de quince (15) de recibido el Informe de Verificación por parte de la CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA remite a la Entidad un Oficio reconociendo, de ser el caso, su derecho a la distribución del Bono de Productividad de contar la Entidad con los recursos necesarios. En caso de no corresponder y en el mismo plazo, la DNPP envía a la Entidad un Oficio manifestando que por no haber cumplido las metas y/o compromisos o no contar con los recursos necesarios, no le corresponde la distribución del Bono de Productividad.

X. BONO DE PRODUCTIVIDAD

La suscripción del Convenio con la DNPP posibilita a Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo el otorgamiento de un Bono de Productividad a su personal, de acuerdo a lo siguiente:

1. El monto máximo del Bono de Productividad.

El monto máximo del Bono de Productividad por el Convenio de Administración por Resultados del Año Fiscal 2004 no podrá superar el equivalente del monto de la planilla de carácter continuo del mes de enero de 2004, cuyo resumen se muestra en el Anexo 3 que forma parte del presente Convenio.

En tal sentido, el monto máximo del Bono de Productividad a distribuir en el año 2004 es de S/. 629,826

La afectación presupuestal del Bono de Productividad se aplicará en la cadena del gasto 5.4.11.40 de cada Actividad que conforma el Gasto Corriente.

2. Financiamiento del Bono de Productividad.

El Bono de Productividad será financiado con los ahorros que se obtengan en la ejecución de los rubros que conforman el gasto corriente del Presupuesto para el Año Fiscal 2004, conforme a lo establecido en el numeral 28.3 del artículo 28° de la Ley N° 28128, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2004 y en el artículo 9° del Decreto Supremo, Presupuesto de Ingresos y Egresos para el Año Fiscal 2004 de las Empresas Municipales y Organismos Públicos Descentralizados Municipales. El citado ahorro deberá estar reflejado en un saldo positivo entre los ingresos y el total de gastos ejecutados al periodo en evaluación.

Para otorgar el Bono de Productividad la Entidad deberá contar con un Saldo Operativo positivo en el Flujo de Caja que le permita atender el monto del Bono a aplicar.

Si se diera el caso que la Entidad cumpliendo las metas no contara con la disponibilidad de recursos para aplicar el Bono de Productividad del Segundo y Tercer Trimestre, podrá aplicar el Bono en los trimestres posteriores cuando obtenga el financiamiento necesario, sin exceder el 31 de diciembre del año 2004.

El Bono de Productividad del Cuarto Trimestre se financiará con cargo a los recursos del Primer Trimestre del Presupuesto del Año Fiscal 2005 para tal fin; la Caja Municipal de Trujillo S.A., utilizará el ahorro obtenido producto de la diferencia entre los ingresos captados y los gastos ejecutados durante el año fiscal 2004 con cargo a la fuente de financiamiento "Recursos Directamente Recaudados".

3. Requisitos para el otorgamiento del Bono de Productividad.

La aplicación del Bono de Productividad se efectuará siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

- a) Que la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo cuente con el Informe de Verificación del Cumplimiento de Metas y Compromisos emitido por la CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, así como del Informe de Disponibilidad de Recursos para la ejecución del Bono de Productividad emitido por la DNPP.
- b) La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo podrá acceder al total o fracción del Bono de Productividad, por el cumplimiento del 100% de los Compromisos establecidos en el literal VI.2.c y según el resultado que logre como promedio ponderado del cumplimiento de las Metas de los Indicadores aprobados en el presente Convenio, calculado según lo establecido en el Anexo C de la Directiva N° 007-2004-EF/76.01; de acuerdo a la siguiente distribución:

De 95% hasta el 100% de las metaspercibirá el	100% del Bono
De 90% a menos de 95% de las metaspercibirá el	80% del Bono
De 85% a menos de 90% de las metaspercibirá el	60% del Bono
De 80% a menos de 85% de las metas.....percibirá el	40% del Bono
Menos de 80% de las metas..... percibirá el	0% del Bono

- c) La Entidad deberá presentar a la DNPP la información que permita verificar el saldo efectivo disponible. Dicha información deberá contar con la opinión favorable de la Oficina de Planificación y Presupuesto o quien haga sus veces del Pliego, para la atención del Bono de Productividad.

4. Aplicación del Bono de Productividad.

El Bono de Productividad se distribuirá trimestralmente de acuerdo a la programación trimestral de las metas de los indicadores establecidos en el presente Convenio que se detallan en el Cuadro N° 1.

En mérito a la fecha de suscripción del Convenio de Administración por Resultados para el Año Fiscal 2004, el Bono de Productividad se distribuirá a partir del Segundo Trimestre. En razón a ello, la distribución trimestral del Bono de Productividad por el cumplimiento de las metas será de la siguiente manera:

Segundo Trimestre,	16 % del monto del Bono de Productividad
Tercer Trimestre,	34 % del monto del Bono de Productividad
Cuarto Trimestre,	50 % del monto del Bono de Productividad

- 5. Por lo menos el 30% del monto del Bono de Productividad se distribuirá entre las Unidades Ejecutoras, Operativas o Áreas vinculadas directamente a la consecución de las metas y compromisos del Convenio. No más del 70% restante se distribuirá a todos los integrantes de la Entidad. El Bono de Productividad será aplicado sobre la base del Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal y Criterios y Metodología de Distribución del Bono de Productividad señalado en el literal VI.2 del presente Convenio.
- 6. La Entidad debe presentar a la DNPP dentro de los 10 días siguientes a la ejecución del Bono de Productividad de cada periodo evaluado, la información de su distribución efectuada en formato Excel impreso y en medio magnético, señalando el nombre, cargo, dependencia y monto del Bono que ha recibido.
- 7. La fecha máxima para la entrega del Bono de Productividad del Segundo y Tercer Trimestre vence el 31 de diciembre de 2004 y para el Cuarto Trimestre vence el 31 de marzo del 2005. Vencidos los plazos la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo pierde todo derecho para percibir el Bono de Productividad.

XI. PENALIDADES

Se establece las siguientes penalidades:

Incumplimiento	Penalidad
No remitir en el plazo establecido la información de ejecución presupuestaria, según lo establecido en el literal VII.2.a, así como de la	10% menos del monto a distribuir para el Bono de Productividad,

información correspondiente a la Evaluación Institucional Anual del Año Fiscal 2003 según lo dispuesto por la Directiva N° 014-2003-EF/76.01 y su modificatoria Resolución Directoral N° 009-2004-EF/76.01 y la Evaluación Institucional al 1° Semestre del Año Fiscal 2004, en concordancia con lo establecido en la Directiva que para tal efecto aprueba la Dirección Nacional del Presupuesto Público.	previsto a autorizar por cada período.
No remitir en el plazo establecido los Criterios de Evaluación de Desempeño del Personal y Metodología de Asignación de Bono de Productividad, señalado en el literal VI.2.b.	10% menos del monto a distribuir para el Bono de Productividad previsto a autorizar en el Segundo Trimestre.
No presentar en el plazo establecido a la Contraloría General de la República el Informe de cumplimiento que señala en literal VII.2, de acuerdo a lo siguiente: Por el exceso (en días hábiles) de: <ul style="list-style-type: none"> ➤ 01 a 05 días ➤ 06 a 10 días ➤ 11 a más días 	<p>10% menos del monto máximo del Bono de Productividad previsto a autorizar por cada período</p> <p>20% menos del monto máximo del Bono de Productividad previsto a autorizar por cada período.</p> <p>Pierde el derecho de percibir el Bono de Productividad correspondiente a dicho trimestre</p>

La aplicación de la penalidad será impuesta sin perjuicio de las sanciones establecidas en el Artículo 47° de la Ley N° 27209 – Ley de Gestión Presupuestaria del Estado.

XII. RESOLUCIÓN DEL CONVENIO

La entrega de información inexacta por parte de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo a la CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA o DNPP constituye causal de resolución del presente Convenio. La resolución deja sin efecto los derechos, beneficios y obligaciones acordados en el presente documento.

XIII. DECLARACIÓN JURADA / PRINCIPIO DE VERACIDAD

Toda la información que suministre la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, relacionada al presente Convenio tiene carácter de Declaración Jurada, de acuerdo a lo establecido en el artículo 42° de la Ley N° 27444-Ley del Procedimiento Administrativo General.

XIV. RESPONSABILIDAD DEL TITULAR

El Titular de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, es la autoridad responsable de determinar y disponer las penalidades administrativas que correspondan al personal responsable del incumplimiento de las metas e indicadores del Convenio de Administración por Resultados.

XV. PROCESO DE RENDICION DE CUENTAS

Lo contenido en el presente Convenio de Administración por Resultados y sus efectos podrá ser publicado por la DNPP, para apoyar la estrategia de mejorar los esquemas de rendición de cuentas del Estado.

Asimismo, la Entidad deberá publicar en su página Web el Convenio suscrito, los resultados alcanzados y la opinión de la Dirección Nacional del Presupuesto Público que autoriza o deniega la ejecución del Bono de Productividad correspondiente a cada período evaluado.

Suscrito en Lima, el 31 de Marzo del 2004

CUADRO DE INDICADORES Y METAS PARA EL AÑO FISCAL 2004 A CONSIDERARSE EN EL CONVENIO

ENTIDAD: CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO TRUJILLO S.A.

Objetivo Estratégico	Indicador ¹			Ponderación	Unidad de medida	Valor año 2003	Valor acumulado 2004				Área (s) Responsable (s) ²
	N°	Nombre	Tipo ³				Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim	
Incremento del Producto Captaciones	1.1	Índice Crecimiento Captaciones	CI	10	%	40.83%		17.0%	25.0%	35.0%	Ahorros
Mejora de Estructura de Créditos MES	2.1	Índice de Estructura de Créditos MES	CI	15	%	38.80%		39.5%	40.80%	42.00%	Créditos
Mejora de la Misión por la Participación de PYMES	3.1	Índice de Participación de Créd. PYME en las Colocaciones	CI	20	%	57.49%		54.0%	56.0%	58.0%	Créditos
Mejora de la Misión por la Rentabilidad Patrimonial	4.1	Índice Rentabilidad sobre el Patrimonio	CI	20	%	59.23%		15.0%	25.0%	40.0%	CMAC-T
Mejora del Uso de los Recursos	5.1	Índice Relación de Trabajo	CR	20	Índice	0.56		0.58	0.57	0.56	CMAC-T
Mejora la Eficacia del Área de Créditos.	6.1	Índice cartera de Riesgos	CR	15	%	3.77%		4.6%	4.4%	3.8%	Créditos

¹ En el Anexo 1 del presente Convenio se presentan las fichas de los indicadores, en que se detallan sus fundamentos, forma de cálculo, fuente auditable, entre otros.

² Se debe señalar el/las Área(s) de la Entidad responsable(s) del cumplimiento de la meta.

³ **CI**: Continuo de Incremento; **CR**: Continuo de Reducción, **E**: Específico

FICHA DE INDICADOR

Ficha del Indicador N° 1.1

OBJETIVO ESTRATEGICO: INCREMENTO DEL PRODUCTO CAPTACIONES

CONCEPTOS	DEFINICIÓN			
Indicador	Índice Crecimiento de Captaciones			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Fundamento	Las captaciones es uno de los rubros principales del negocio			
Forma de cálculo	(*)Incremento de captaciones: $\left(\left(\frac{\text{Saldo de Obligaciones con el Público 2004 (1)}}{\text{Saldo de Obligaciones con el Público 2003}} \right) - 1 \right) \times 100$			
Fuente de Información	Balance Ajustado Información Financiera de la SBS sobre el Sistema de CMAC's			
Datos Históricos	2001	2002	2003	
	68.35%	33.70%	40.83% (2)	
Meta para el año 2004	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
		17.0%	25.0%	35.0% (3)
Frecuencia de Reporte a la DNP	Trimestral			

(*) Solo depósitos del público

(1) Al trimestre en evaluación

(2) Incremento Absoluto 2003-2002 : 47'660,947

(3) Incremento Absoluto 2004-2003 : 57'535,928

**Descripción de las Cuentas, Rubros y Montos del Índice
Crecimiento de las Captaciones**

SALDOS DE DEPOSITOS		2003	2004	CRECIMIENTO	
CUENTA	CONCEPTO	NUEVOS SOLES	NUEVOS SOLES	ABSOLUTO	RELATIVO
2102 (1)	Obligaciones por Ctas. De Ahorros	60,522,596			
210303	Cuentas a plazos	101,728,833			
210305	Depósitos Compens. de Tiempo de Servicios	2,136,940			
TOTAL CAPTACIONES		164,388,369	221,924,297	57,535,928	35.00%

(1) No Incluye la Cuenta 210201010290 FONCODES

Ficha del Indicador N° 2.1

OBJETIVO ESTRATEGICO: MEJORA DE LAS COLOCACIONES MES

CONCEPTOS	DEFINICIÓN			
Indicador	Índice de Estructura de Colocaciones MES			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Fundamento	Las colocaciones MES es uno de los rubros principales del negocio			
Forma de cálculo	$\left(\frac{\text{Saldo de Cartera de Créditos MES 2004 (1)}}{\text{Saldo de Cartera de Créditos Brutos 2004 (1)}} \right) \times 100$			
Fuente de Información	Balance Comprobación Ajustado			
Datos Históricos	2001		2002	
				38.80%
Meta para el año 2004	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
		39.50%	40.80%	42.00%
Frecuencia de Reporte a la DNP	Trimestral			

(1) Al trimestre en evaluación

**Descripción de las Cuentas, Rubros y Montos del Índice
Participación de Colocaciones MES**

SALDOS DE COLOCACIONES MES		2003	2004
CUENTA	CONCEPTO	%	%
140102	Colocaciones MES	38.80%	42.00%
140402			
140502			
140602			
TOTAL COLOCACIONES			

Ficha del Indicador N° 3.1

OBJETIVO ESTRATEGICO: MEJORA DE LA MISIÓN POR LA PARTICIPACIÓN DE LOS CREDITOS PYMES

CONCEPTOS	DEFINICIÓN			
Indicador	Índice de Participación de los Créditos PYMES en las colocaciones			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Fundamento	Las PYMES son el objeto central de nuestra misión			
Forma de cálculo	$\left(\frac{\text{Saldos de Créditos PYME 2004}}{\text{Saldo de Cartera de Créditos Brutos}} \right) \times 100$			
Fuente de Información	Balance Comprobación Ajustado			
Datos Históricos	2001	2002	2003	
	61.93%	54.92%	57.49%	
Meta para el año 2004	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
		54.0%	56.0%	58.0%
Frecuencia de Reporte a la DNP	Trimestral			

**Descripción de las Cuentas, Rubros y Montos del Índice
Participación PYME en las Colocaciones**

Participación del Crédito PYME		2003	2004	CRECIMIENTO	
CUENTA	CONCEPTO	NUEVOS SOLES	NUEVOS SOLES	ABSOLUTO	RELATIVO
	Créditos Vigentes				
140101	Créditos Comerciales	49,079,125			
140102	Créditos a Microempresas	96,805,202			
	Créditos Refinanciados				
140401	Créditos Comerciales	358,809			
140402	Créditos a Microempresas	2,796,532			
	Créditos Vencidos				
140501	Créditos Comerciales	100,268			
140502	Créditos a Microempresas	1,844,378			
	Créditos en Cobranza Jud.				
140601	Créditos Comerciales	596,325			
140602	Créditos a Microempresas	2,696,096			
	TOTAL CREDITO PYME	154,276,735	227,650,490	73,373,755	47.56%
	TOTAL COLOCACIONES	268,366,343	389,138,517	120,772,174	45.00%
	PARTICIPACION PYME	57.49%	58.50%		

Ficha del Indicador N° 4.1

OBJETIVO ESTRATEGICO: MEJORA DE LA MISIÓN POR LA RENTABILIDAD PATRIMONIAL

CONCEPTOS	DEFINICIÓN			
Indicador	Índice de Rentabilidad sobre el Patrimonio			
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento			
Fundamento	La rentabilidad mide la situación económica de la empresa			
Forma de cálculo	$\left(\frac{\text{Resultado Neto del Ejercicio 2004}}{\text{Patrimonio 2004}} \right) \times 100$			
Fuente de Información	Balance Comprobación Ajustado			
Datos Históricos	2001	2002	2003	
	22.55%	27.64%	59.23% (1)	
Meta para el año 2004	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
		15.0%	25.0%	40.0% (2)
Frecuencia de Reporte a la DNP	Trimestral			

(1) Incremento Absoluto 2003-2002 : 17,525,922

(2) Incremento Absoluto 2004-2003 : 18,845,666

**Descripción de las Cuentas, Rubros y Montos del Índice
Rentabilidad sobre el Patrimonio**

Índice de Rentabilidad		2003	2004	CRECIMIENTO	
CUENTA	CONCEPTO	NUEVOS SOLES	NUEVOS SOLES	ABSOLUTO	RELATIVO
	Utilidades	17,525,922	18,144,629	618,707	3.53%
3	Patrimonio	29,588,242	45,361,572	15,773,330	53.31%
31	Capital Social	24,964,183			
32	Capital Adicional	19			
33	Reservas	4,624,040			
	Rentabilidad	59.23%	40.00%		

Ficha del Indicador N° 5.1

OBJETIVO ESTRATEGICO: MEJORA DEL USO DE LOS RECURSOS

CONCEPTOS	DEFINICIÓN			
Indicador	Índice de Relación de Trabajo (1)			
Tipo de Indicador	Continuo de Reducción			
Fundamento	Para mejorar la situación competitiva de la institución			
Forma de cálculo	$\frac{\text{Costos Operativos (2)}}{\text{Ingresos Financieros (3)}}$			
Fuente de Información	Balance Comprobación Ajustado			
Datos Históricos	2001	2002	2003	
	0.69	0.61	0.56	
Meta para el año 2004	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
		0.58	0.57	0.56 (4)
Frecuencia de Reporte a la DNP	Trimestral			

- (1) Relaciona los costos y gastos operativos desembolsables con los Ingresos Financieros
- (2) Comprende los gastos financieros y gastos de administración.
- (3) Comprende los ingresos financieros.
- (4) Mantener nivel de gasto pese a apertura de agencias

**Descripción de las Cuentas, Rubros y Montos del Índice
Relación de Trabajo**

Índice Relación de Trabajo		2003	2004	CRECIMIENTO	
CUENTA	CONCEPTO	NUEVOS SOLES	NUEVOS SOLES	ABSOLUTO	RELATIVO
	Costos Operativos	39,187,500	56,085,374	16,897,874	43.12%
41	Gastos Financieros	13,106,118			
4101	Intereses por Oblig. Con el Publ.	7,839,039			
4104	Int. Por Adeudos y Oblig. Finan.	4,011,662			
4107	Comis. y Otros Cargos x Oblig. Finan.	529,050			
410905	Prima para el Fondo de Seguro de Depósito	726,367			
45	Gastos de Administración	26,081,382			
4501	Gastos de Personal	12,525,623			
4502	Gastos de Directorio	293,452			
4503	Gastos x Serv. Recibidos de Terc.	12,612,744			
4504	Tributos	649,563			
51	Ingresos Financieros	69,803,143	99,818,494	30,015,351	43.00%
5101	Ingresos por Disponibles	639,133			
5104	Intereses por Créditos	67,744,484			
51.06	Partic. Ganadas x Inv. Permanente	58,224			
5107	Comis. Y Otros Créd. x Oper. Finan.	583,374			
5108	Diferencia de Cambio	777,928			
	Relación de Trabajo	0.56	0.56		

Ficha del Indicador N° 6.1

OBJETIVO ESTRATEGICO: MANTENER LA CALIDAD DE LA CARTERA CREDITICIA

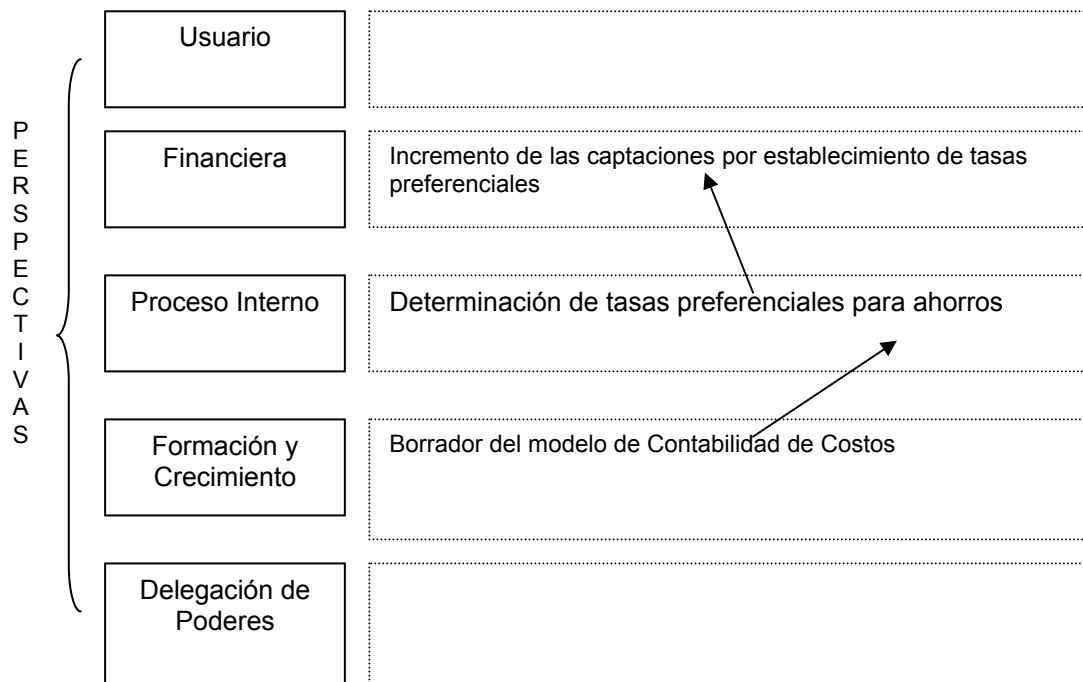
CONCEPTOS	DEFINICIÓN			
Indicador	Índice de Cartera de Riesgo			
Tipo de Indicador	Continuo de Reducción			
Fundamento	Mide la calidad del principal producto activo de la institución			
Forma de cálculo	$\frac{\text{Saldo de Cartera Refinan.+Vencida+Judicial 2004}}{\text{Cartera de Crédito Brutos 2004}} \times 100$			
Fuente de Información	Balance Comprobación Ajustado			
Datos Históricos	2001	2002	2003	
	6.0%	4.25%	3.77%	
Meta para el año 2004	Al I Trim	Al II Trim	Al III Trim	Al IV Trim
		4.6%	4.4%	3.8%
Frecuencia de Reporte a la DNP	Trimestral			

Descripción de las Cuentas, Rubros y Montos del Índice Cartera en Riesgo

Índice Cartera en Riesgo		2003	2004	CRECIMIENTO	
CUENTA	CONCEPTO	NUEVOS SOLES	NUEVOS SOLES	ABSOLUTO	RELATIVO
	Cartera en Riesgo	10,106,497	14,790,870	4,684,373	46.35%
1404	Créditos Refinanciados	3,363,779			
1405	Créditos Vencidos	2,588,132			
1406	Créditos en Cobranza Jud.	4,154,586			
	Cartera de Crédito	268,366,343	389,138,517	120,772,174	45.00%
1401	Créditos Vigentes	258,259,846			
1404	Créditos Refinanciados	3,363,779			
1405	Créditos Vencidos	2,588,132			
1406	Créditos en Cobranza Jud.	4,154,586			
	Índice Cartera en Riesgo	3.77%	3.80%		

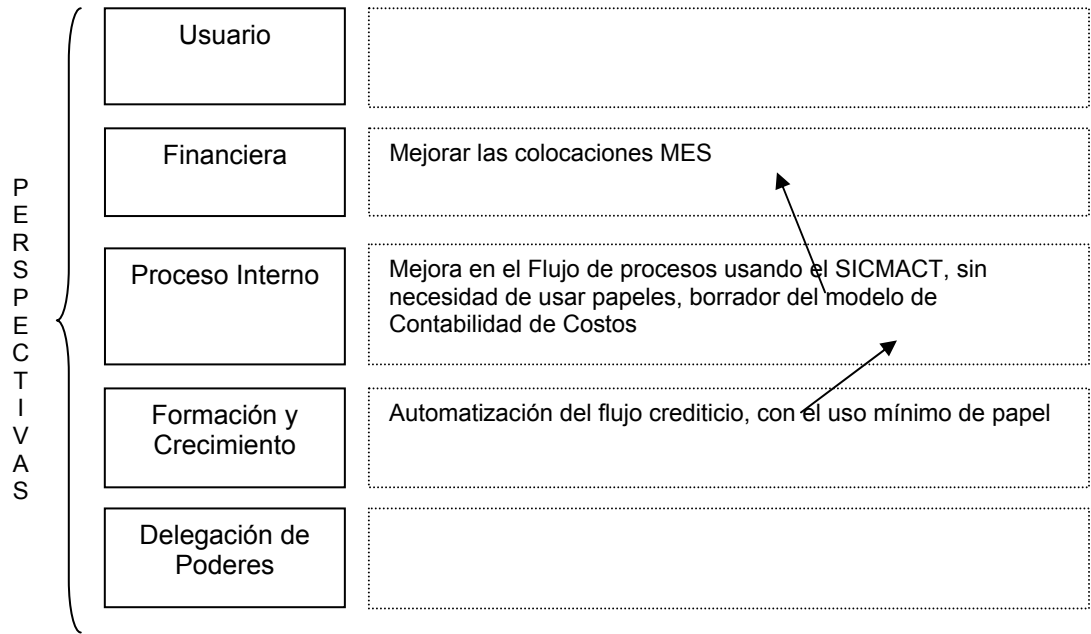
ESQUEMA RELACIÓN LÓGICA ENTRE INDICADORES Y COMPROMISOS

INDICADOR : CRECIMIENTO DE LAS CAPTACIONES 1.2



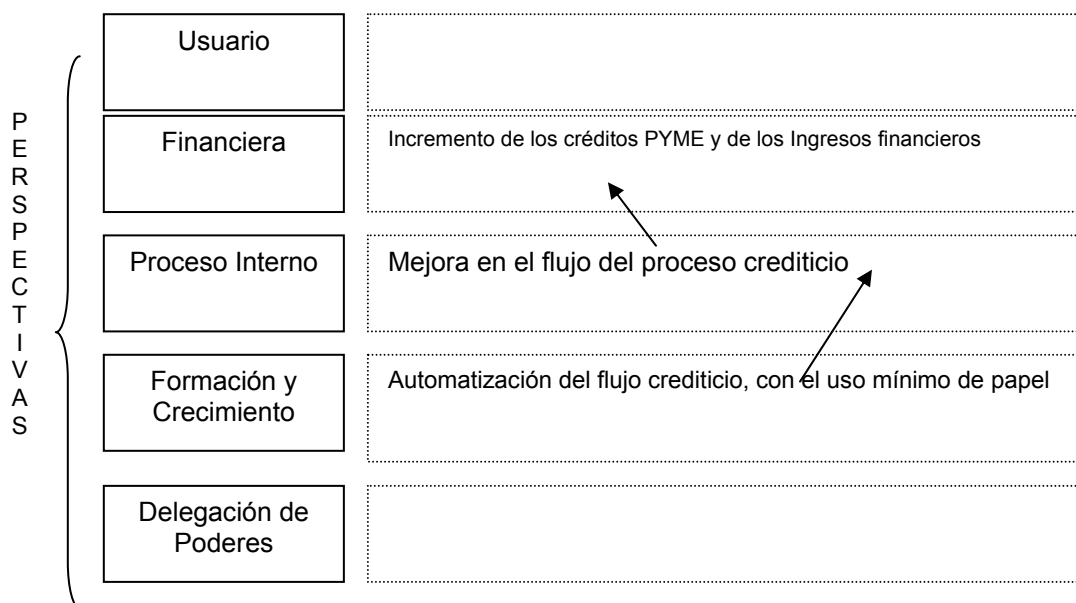
ESQUEMA RELACIÓN LÓGICA ENTRE INDICADORES Y COMPROMISOS

INDICADOR : ESTRUCTURA DE LAS COLOCACIONES MES 2.2



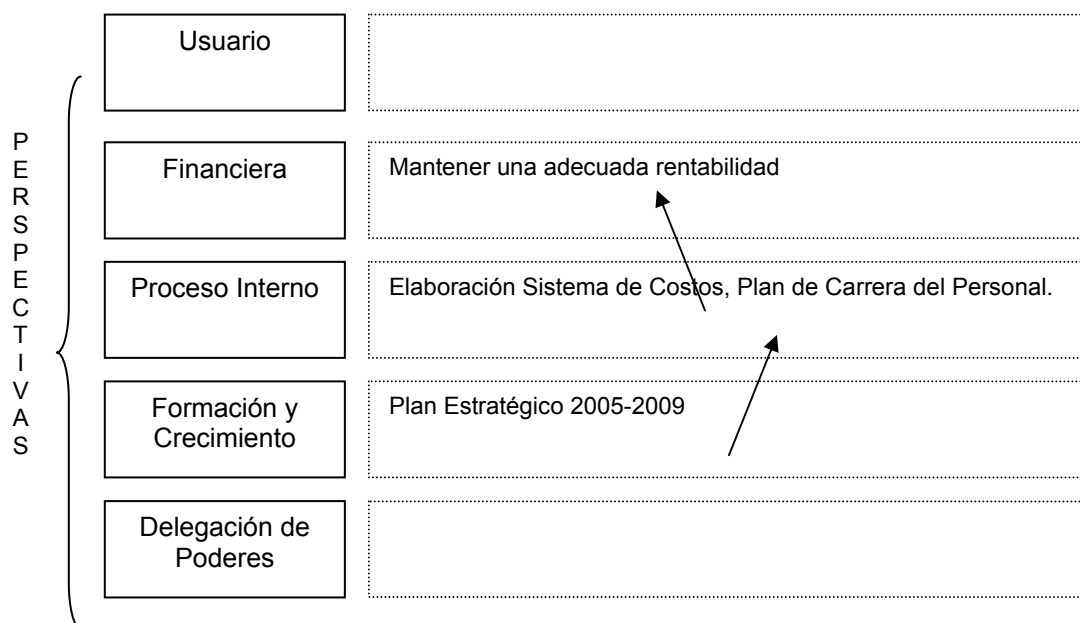
ESQUEMA RELACIÓN LÓGICA ENTRE INDICADORES Y COMPROMISOS

INDICADOR : PARTICIPACIÓN DE LOS CREDITOS PYME EN LAS COLOCACIONES 3.2



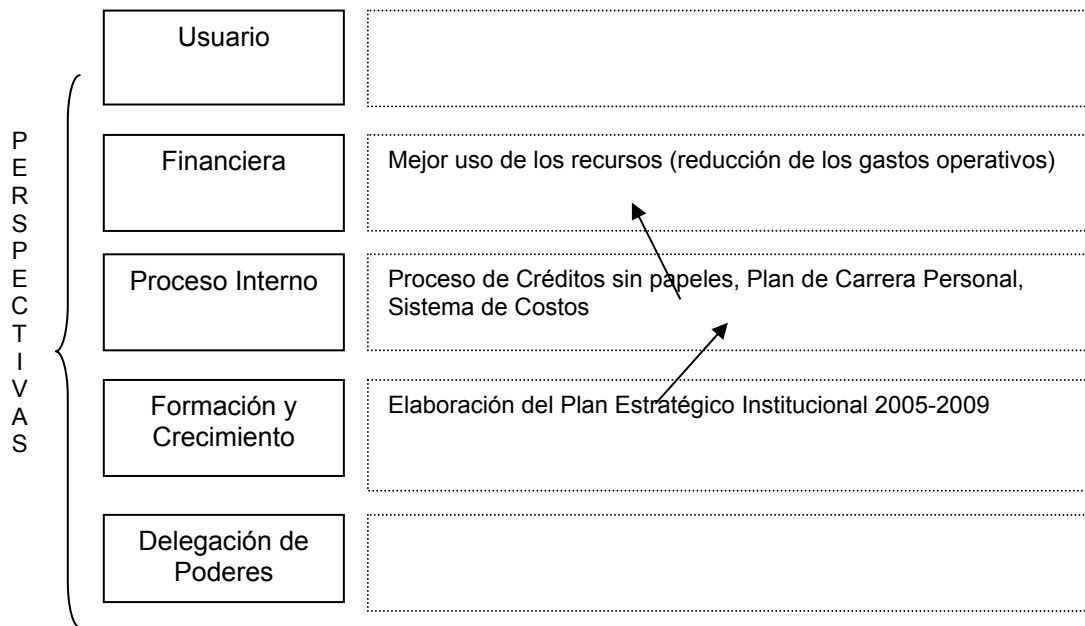
ESQUEMA RELACIÓN LÓGICA ENTRE INDICADORES Y COMPROMISOS

INDICADOR : RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO 4.2



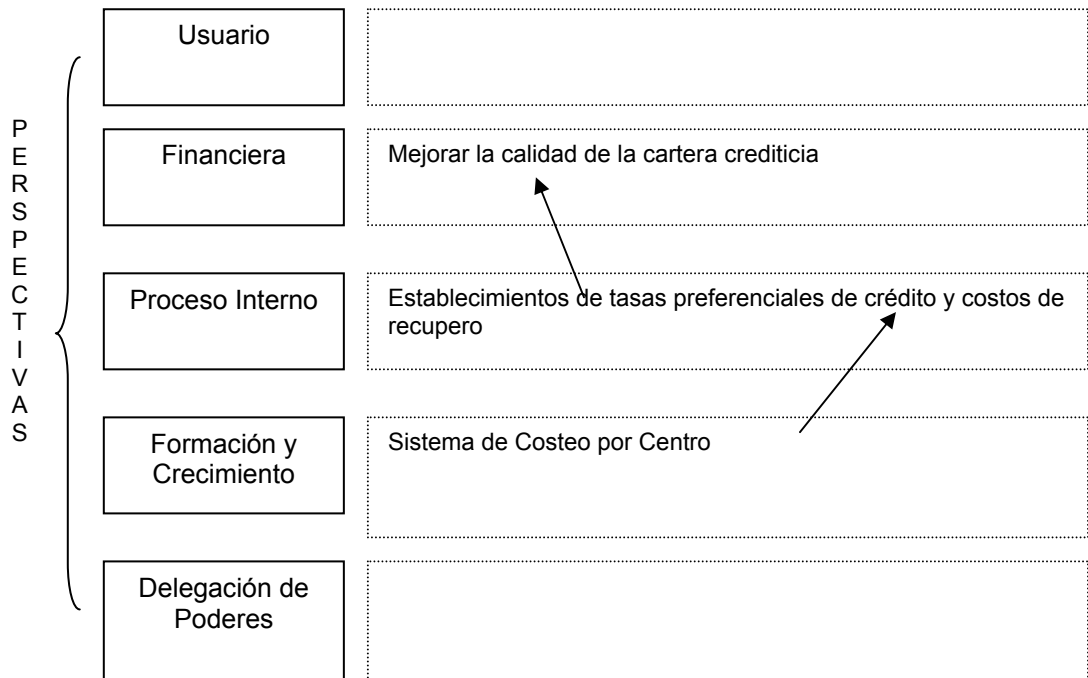
ESQUEMA RELACIÓN LÓGICA ENTRE INDICADORES Y COMPROMISOS

INDICE : RELACION DE TRABAJO 5.2



ESQUEMA RELACIÓN LÓGICA ENTRE INDICADORES Y COMPROMISOS

INDICE : CARTERA EN RIESGO 6.2



SUSTENTO DEL MONTO DEL BONO DE PRODUCTIVIDAD
RESUMEN DE LA PLANILLA CONTINUA¹ DEL MES DE ENERO 2004

CONCEPTOS REMUNERATIVOS	IMPORTE (S/.)
Remuneración Integrada	
Sueldo Básico	
Sueldo Basico (1) 1,386.67+10,846.68+334,098.75+1,703.33+3,200	351,235.43
Vacaciones (2) 1,385+600.17+ 70,657.67	72,642.84
Pre y Post Natal (3)	750.00
Bonificación al Cargo	
Sueldo basico (4)	15,282.33
Vacaciones (5)	2,700.00
Inc. AFP 10.23%	
Sueldo Basico (6)	1,114.62
Vacaciones (7)	480.67
Inc. AFP 3%	
Sueldo Basico (8)	360.25
Vacaciones (9)	155.38
Asignación Familiar	
Sueldo Basico (10)	4,919.99
Vacaciones (11)	1,263.34
Bonificación por manejo de Fondos	
Sueldo Basico (12)	11,220.67
Vacaciones (13)	2,672.00
Bonificación Consolidada	
Sueldo Basico (14) 142,853.58 + 266.5	143,120.08
Vacaciones (15) 20694.28+1215	21,909.28
TOTAL	629,826.88
() Rubros y montos relacionados con las planillas	

1 Corresponde al total de ingresos mensuales de carácter continuo percibidos por el personal de la entidad. No considera reintegros, CTS y cualquier otro concepto remunerativo de carácter ocasional.

2 Se debe detallar todos los conceptos remunerativos de carácter continuo percibidos por el trabajador en el mes de enero 2004

AYUDA MEMORIA

Existen discrepancia entre los montos de las colocaciones proyectados para el presupuesto y los de el Convenio de Gestión 2004:

En las colocaciones las cifras obtenidas para el presupuesto se determinaron a Mayo del 2003, con siete meses de anticipación al cierre presupuestal

Esto no permite considerar las tendencias del último semestre del año, las incidencias que se dan al externo de la institución.

En el entorno a aumentado la competencia directa e indirecta

CMAC Piura que ya ingreso en la Región La Libertad.

Mibanco que esta próxima a inaugurarse

La competencia indirecta como el Banco de Créditos del Perú a lanzado su campaña de crédito a las PYMES con tasas de interés muy por debajo del promedio en este segmento del mercado.

La aplicación del ITF incrementara los costos de crédito, aún no se conoce sus efectos; pero se presume que incidirá en una baja de las colocaciones y captaciones

A pesar de ello los incrementos nominales en las colocaciones de la CMAC-T siguen siendo alto como los demuestra en el siguiente cuadro.

Incremento nominal de las Colocaciones	
2002/2001	74'134,038
2003/2002	99'780,914
2004/2003	120'772,174

Anexo B

Metodología de Determinación de las Ponderaciones Trimestrales

Para calcular las ponderaciones trimestrales se sigue el siguiente procedimiento:

1. Las Entidades determinan un ponderador anual para cada indicador en función de la importancia del mismo (peso del objetivo estratégico correspondiente, etc.)
2. El valor anual se distribuye entre cada uno de los trimestres en función de las metas establecidas para cada trimestre.
3. La suma de los pesos de cada columna (o trimestre) determina el porcentaje de avance del total de las metas realizado en ese trimestre.
4. El porcentaje del bono a repartir en cada trimestre será similar a dicho porcentaje de avance. De este modo se asegura que la empresa no cobre bonos por metas no realizadas.

El siguiente cuadro esquematiza el reparto:

INDICADORES	PONDERACIÓN ANUAL	UNIDAD DE MEDIDA	META ACUMULADA AÑO			
			AL I Trim.	AL II Trim.	AL III Trim.	AL IV Trim.
INDICADOR 1	a_1		M_{11}	M_{12}	M_{13}	M_{14}
	Ponderación trimestral		a_{11}	a_{12}	a_{13}	a_{14}
INDICADOR 2	a_2		M_{21}	M_{22}	M_{23}	M_{24}
	Ponderación trimestral		a_{21}	a_{22}	a_{23}	a_{24}
INDICADOR 3	a_3		M_{31}	M_{32}	M_{33}	M_{34}
	Ponderación trimestral		a_{31}	a_{32}	a_{33}	a_{34}
.....						
	Ponderación trimestral					
INDICADOR n	a_n		M_{n1}	M_{n2}	M_{n3}	M_{n4}
	Ponderación trimestral		a_{n1}	a_{n2}	a_{n3}	a_{n4}

Donde

a_{ij} : Ponderación del indicador i en el trimestre j

$$\sum_{j=1}^4 a_{ij} = a_i \quad \text{para } i=1,2,3,\dots,n$$

$$\sum_{i=1}^n a_{ij} = \% \text{ de avance trimestral de las metas} \quad \text{para } j=1,2,3,4$$

$$\sum_{i=1}^n a_i = 100$$

Determinación del cuadro de ponderaciones

Una vez determinadas las ponderaciones anuales y trimestrales de cada indicador, se trasladan estas al cuadro anterior. Un ejemplo de esto sería.

INDICADORES	PONDERACIÓN ANUAL	UNIDAD DE MEDIDA	META ACUMULADA AÑO			
			AL I Trim	AL II Trim	AL III Trim	AL IV Trim
1 Porcentaje de reclamos atendidos antes de cinco días.	20	%	100	100	100	100
	Ponderación trimestral		5	5	5	5
2. Relación gastos / ingresos (a partir del II trimestre)	15	%		85	85	85
	Ponderación trimestral			5	5	5
3. Teléfonos instalados */	20	Teléfonos	300	700	900	1000
	Ponderación trimestral		6	8	4	2
4. Personas capacitadas	20	Personas	2550	3720	5800	6300
	Ponderación trimestral		8.1	3.7	6.6	1.6
5. Cobertura	25	% hogares con servicio			50	
	Ponderación trimestral				25	
Sumatoria de Ponderaciones = 100			19.1	21.7	45.6	13.6

Como se observa en el cuadro anterior, no se asigna ningún peso a aquellos meses en los cuales no se ha trabajado una determinada meta.

Anexo C

Determinación del porcentaje de cumplimiento de metas

El proceso de cálculo del porcentaje de cumplimiento de metas, tiene dos etapas:

1. Determinación del porcentaje de cumplimiento de la meta conseguido para cada uno de los indicadores y,
2. Ponderación del porcentaje de cumplimiento de la meta con el factor de ponderación establecido para cada indicador en el convenio.

a. Determinación del porcentaje de cumplimiento de la meta conseguido para cada uno de los indicadores.

Para efectos de la determinación del porcentaje de cumplimiento de las metas los indicadores se clasifican en específicos y continuos:

- **Indicadores específicos**, son aquellos que suponen el desarrollo de una actividad definida. En estos casos, el no obtener la meta establecida significa no haber logrado el objetivo.
- **Indicadores continuos**, son aquellos que expresan una relación, tasa o ratio tope (o piso) a ser obtenida y para los cuales, obtener valores menores (o mayores) a los definidos significa el logro parcial del objetivo.

La forma de determinar el porcentaje de cumplimiento de la meta en cada tipo de indicador es la siguiente:

Indicadores específicos, en estos indicadores el porcentaje de cumplimiento de meta será únicamente cero por ciento (0%) o cien por ciento (100%), sin valores intermedios. Si se realizó la actividad definida y en la fecha establecida, el porcentaje de cumplimiento de la meta es 100%. De no conseguir el objetivo completamente en la fecha establecida, el porcentaje de cumplimiento de la meta es 0%.

Ejemplo: Sistema contable en operación en Junio del año 2004. Si se tiene el sistema en operación en Junio del año 2004 se establece que el porcentaje de cumplimiento de la meta es 100%. Si el sistema no está completamente listo, es decir que no está en operación en Junio del año 2004, el porcentaje de cumplimiento de meta es 0%.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que hay indicadores específicos que se dividen en subactividades que en si mismas ya suponen un logro y avance. En estos casos cada subactividad tiene una ponderación dentro del indicador, y para cada subactividad aplica el criterio referido en el párrafo anterior.

Ejemplo: supongamos un indicador que está compuesto de tres subactividades que explícitamente tienen asignada la siguiente ponderación: subactividad 1: 30%, subactividad 2: 35%, subactividad 3: 35%. Si al momento de la evaluación final sólo se realizaron completas las subactividades 1 y 2, el nivel de cumplimiento del indicador será de 65%.

Indicadores continuos, en estos indicadores se podrá obtener un porcentaje de cumplimiento de meta diferente a cero y cien, y éste estará en función de la proporción lograda de la tasa o ratio definida como meta.

En caso que el resultado obtenido sea mejor (mayor o menor dependiendo del indicador) que la meta establecida, el porcentaje de la meta alcanzado para el indicador será 100% como máximo.

En estos casos se deberá tener en cuenta que el porcentaje de cumplimiento de meta se calcula sobre el 100% de la meta establecida para el indicador.

Cuando la meta a alcanzar se sitúe cerca a "0", se trata de un indicador "**cercano a cero**" y para la determinación del porcentaje de cumplimiento de meta se establecerá un **valor de referencia**. De no establecerse explícitamente el **valor de referencia** se tomará como **valor de referencia** el resultado obtenido para el indicador en el año 2003.

Para determinar el nivel de cumplimiento del indicador se establecerá:

- Si el valor alcanzado es mayor o igual a la meta, el nivel de cumplimiento es 100%.
- Si el valor alcanzado es menor que la meta, el nivel de cumplimiento se calculará de la siguiente manera:

- Cuando el valor de referencia sea menor que la meta:
$$\frac{\text{valor abs}(VA - VR) * 100}{\text{valor abs}(VM - VR)}$$

- Cuando el valor de referencia sea mayor que la meta:
$$\frac{\text{valor abs}(VM - VR) * 100}{\text{valor abs}(VA - VR)}$$

Donde VA : Valor alcanzado.
 VM : Valor de la meta.
 VR : Valor de referencia.

Ejemplo 1 (meta de incremento): Si la meta para el año 2004 es 300 reclamos atendidos por persona día y, el resultado obtenido para el año 2004 es 280 reclamos atendidos por persona día. El porcentaje de la meta alcanzado es $(280 / 300) * 100 = 93.3\%$

Ejemplo 2 (meta de disminución): Si la meta para el año 2004 es 2000 m3 de pérdida de agua al mes, y el resultado obtenido para el año 2003 es 2200 m3 de pérdida de agua al mes. El porcentaje de la meta alcanzado es $(2000/2200) * 100 = 90.9\%$

Ejemplo 3 (tope de 100% cumplido): Si la meta para el año 2004 es 300 reclamos atendidos por persona día, y el resultado obtenido para el año 2004 es 350 reclamos atendidos por persona día. El porcentaje de la meta alcanzado es 100%.

Ejemplo 4 (meta cerca a 0): Si la meta para el año 2004 es 0,10% de rentabilidad, el resultado obtenido para el año 2004 es -0,05% de rentabilidad, y el **valor de referencia** establecido es -0,50% de rentabilidad.

La forma de calcular el porcentaje de la meta alcanzado es:

$$/((-0,05) - (-0,50)) / /((0,10) - (-0,50)) = 0,45/0,60 = 0,75$$

El porcentaje de la meta alcanzado es: 75%

b. Ponderación del porcentaje de cumplimiento de la meta con el factor de ponderación establecido para cada indicador en el convenio.

El porcentaje de cumplimiento de metas es: $\sum p_j c_j$

Donde;

p_j : Ponderación del indicador j-ésimo

c_j : Ponderación del indicador j-ésimo

Por ejemplo si tenemos:

Indicadores	Ponderación	Porcentaje de cumplimiento del indicador
Indicador 1	20%	93.3%
Indicador 2	30%	95%
Indicador 3	45%	100%
Indicador 4	5%	98%

Ponderación 1 * % de cumplimiento 1 +
 Ponderación 2 * % de cumplimiento 2 +
 Ponderación 3 * % de cumplimiento 3 +
 Ponderación 4 * % de cumplimiento 4 =

$$((0.20 * 0.933) + (0.30 * 0.95) + (0.45 * 1) + (0.05 * 0.98)) = 0.9706 = 97.06\%$$

En este ejemplo, el "porcentaje de cumplimiento de metas" es 97.06%.

_____ : _____

