



Deja sin vigencia
DGG N° 04-GRD-2019
del 31.12.2019

DIRECTIVA DE GERENCIA GENERAL

NORMAS SOBRE LA GESTIÓN DEL BALANCED SCORECARD

DGG N° 01-GRD-2025

San Isidro, 02/09/2025
Pág. N° 1 de 6

1. FINALIDAD

Establecer las disposiciones referidas a la gestión de la información del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral de la Caja de Pensiones Militar Policial (CPMP), con el propósito de medir el desarrollo de los objetivos y metas asignados a las unidades orgánicas, en términos de la visión y estrategia institucional.

2. REFERENCIA LEGAL Y NORMATIVA

- Decreto Ley N° 21021 – Ley de Creación de la Caja de Pensiones Militar-Policial y sus modificatorias
- Decreto Supremo N° 005-75-CCFA – Reglamento del Decreto Ley N° 21021 y sus modificatorias
- Decreto Legislativo N° 1133 – Decreto Legislativo para el Ordenamiento Definitivo del Régimen de Pensiones del Personal Militar y Policial, y sus modificatorias
- Decreto Supremo N° 101-2021-EF – Normas Reglamentarias y Complementarias del Decreto Legislativo N° 1133, Decreto Legislativo para el Ordenamiento Definitivo del Régimen de Pensiones del Personal Militar y Policial, y sus modificatorias
- Manual de Organización y Funciones de la Caja de Pensiones Militar Policial
- Directiva de Gerencia General DGG N° 02-GRD-2023 – Normas para la Formulación, Seguimiento del Cumplimiento y Modificación del Plan Operativo Institucional
- Directiva de Gerencia General DGG N° 02-GRD-2024 – Normas y Procedimientos para la Formulación y Evaluación del Plan Estratégico

3. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente directiva comprenden a todas las unidades orgánicas de la CPMP.

4. GLOSARIO

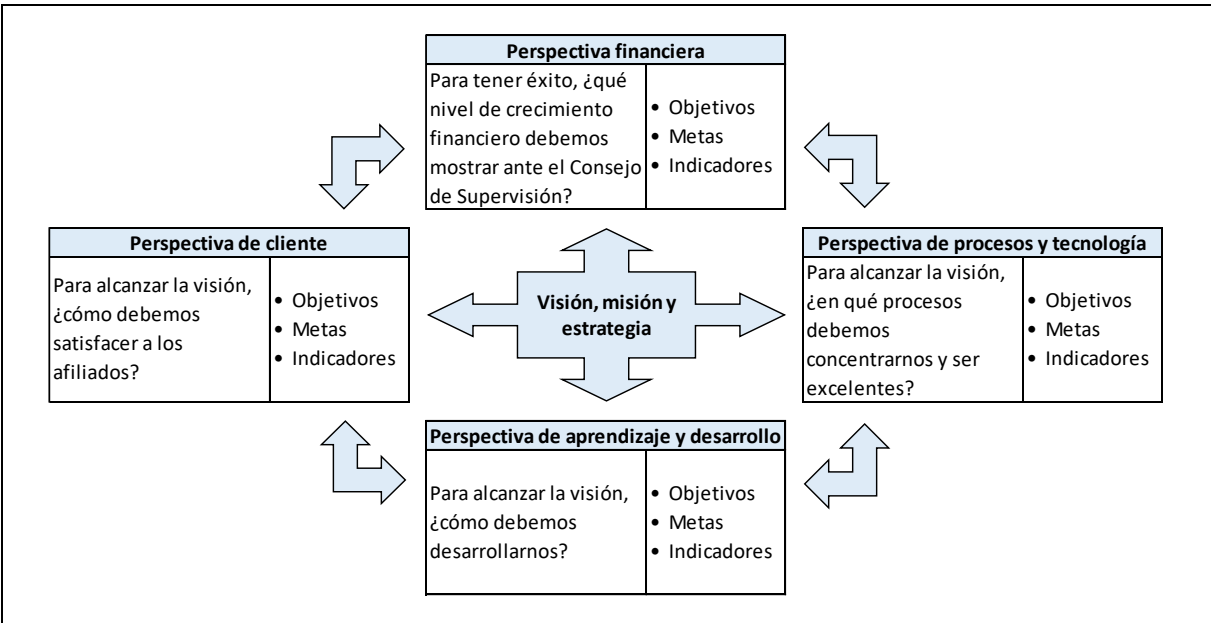
- 4.1. **Árbol de objetivos:** Es una representación visual de los objetivos (estratégicos u operativos) incluida en el sistema *Balanced Scorecard* de la CPMP.
- 4.2. **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral:** Es una herramienta eficaz para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico y, por consiguiente, el plan operativo institucional, y generar resultados efectivos, a través de un adecuado control de gestión.

El *Balanced Scorecard* permite tanto el despliegue de dichos planes, con la asignación de responsabilidades sobre los objetivos y metas establecidos, como el seguimiento y evaluación de los mismos a través de indicadores que miden el nivel de avance alcanzado.

Básicamente, el *Balanced Scorecard* consiste en:

- 4.2.1. Definir y agrupar objetivos estratégicos bajo cuatro (4) perspectivas: financiera, de cliente, de procesos y tecnología, y de aprendizaje y desarrollo. Es decir, para cada una de estas perspectivas se definen qué es lo que se quiere lograr y cómo se va a medir.
- 4.2.2. A continuación, establecer las metas estratégicas que indicarán si se consigue los resultados buscados.

Perspectivas del *Balanced Scorecard* de la CPMP



La CPMP cuenta con un sistema para la gestión de la información del *Balanced Scorecard*.

- 4.3. Indicador: Es una expresión construida a partir de variables que sirve para medir el cumplimiento de una meta estratégica u operativa. Su adecuada selección y definición es muy importante, ya que permite que la organización se oriente en la dirección correcta esperada.
- 4.4. Meta estratégica: Es una expresión del nivel de desempeño que se pretende alcanzar en el largo plazo. Permite la evaluación del logro del objetivo estratégico correspondiente.
- 4.5. Meta operativa: Es una expresión del nivel de desempeño que una unidad orgánica pretende alcanzar en el corto plazo (un año) como resultado de la realización de un conjunto de actividades programadas. Permite la evaluación del logro del objetivo operativo correspondiente.
- 4.6. Objetivo estratégico: Es la descripción de un propósito clave para la entidad, que se pretende alcanzar en el largo plazo para la consecución de la visión.
- 4.7. Objetivo operativo: Es la descripción de un propósito que se pretende alcanzar en el corto plazo (un año) y que contribuye al logro de los objetivos estratégicos.
- 4.8. Perspectiva: Corresponde a cada uno de los diferentes grupos que configuran los resultados de la entidad. Las perspectivas enmarcan los objetivos estratégicos.
- 4.9. Reporte de gestión: Es el documento que proporciona información de una meta no cumplida, con sobrecumplimiento significativo o que no aplica. Para una meta no cumplida, incluye las causas de no cumplimiento y las acciones de mejora, para una meta con sobrecumplimiento significativo, contiene las condiciones que lo propiciaron, y por último, para una meta que no aplica, incluye las razones que sustentan su no aplicabilidad. Una meta no aplica cuando el proceso que evalúa el respectivo indicador no se ejecuta en el periodo reportado debido a causas ajenas al responsable del objetivo correspondiente.

5. DISPOSICIONES GENERALES

5.1. Configuración del sistema *Balanced Scorecard*

5.1.1. Árbol de objetivos

El árbol de objetivos estratégicos muestra estos asociados por perspectiva, mientras que el árbol de objetivos operativos presenta estos agrupados según la unidad orgánica responsable de su logro.

5.1.2. Niveles de cumplimiento

- a) El cumplimiento de los objetivos y metas se clasifica en los siguientes niveles: bajo, tolerable u óptimo.

Cada nivel de cumplimiento se distingue por medio de uno de los colores característicos de los semáforos.

Los rangos de los niveles de cumplimiento son:

Nivel de cumplimiento	Color	Rango	
		Valor mínimo	Valor máximo
Bajo	Rojo 	0.00%	84.99%
Tolerable	Amarillo 	85.00%	96.99%
Óptimo	Verde 	97.00%	100.00%

- b) El sistema asigna automáticamente un color (rojo, amarillo o verde) a cada meta y objetivo, según el nivel de cumplimiento alcanzado.

5.1.3. Sobrecumplimiento

Se considera que una meta tiene sobrecumplimiento significativo cuando tiene un avance igual o superior al 110%.

5.1.4. Fecha de cierre

La fecha de cierre para el ingreso de información en el sistema, es el séptimo día útil del mes siguiente al mes reportado.

5.2. Acceso al sistema *Balanced Scorecard*

Tienen acceso al sistema *Balanced Scorecard*:

- a) Administrador del sistema: Personal del Departamento de Planeamiento y Organización, quien es el encargado de realizar la carga de información al sistema luego de la aprobación o modificación del plan estratégico o del plan operativo institucional.
- b) Responsable de reporte: Personal designado por una unidad orgánica como encargado de ingresar el valor de un indicador en el sistema. Asimismo, carga el sustento de dicho valor en el sistema.
- c) Responsable de la meta: Personal designado por una unidad orgánica como encargado de evaluar el cumplimiento de una meta (si se cumplió, si no se cumplió o no aplica) y, cuando corresponda, cargar el reporte de gestión en el sistema.

- d) Responsable del objetivo: Gerente o persona que ocupa un cargo designado por el Consejo Directivo responsable de aprobar el reporte de gestión en el sistema, cuando corresponda.
- e) Persona con acceso a consulta: Persona que tiene acceso solo para consultar la información del sistema.

5.3. Inicialización del sistema *Balanced Scorecard*

5.3.1. Inicialización para el plan estratégico

- a) Luego de aprobado el plan estratégico por el Consejo Directivo, el Departamento de Planeamiento y Organización efectúa la carga de las perspectivas, objetivos, metas e indicadores en el sistema.
- b) Con base en las metas e indicadores del plan estratégico, las unidades orgánicas responsables llenan las fichas de indicadores estratégicos (anexo 1) con las especificaciones de los mismos.

5.3.2. Inicialización para el plan operativo institucional

- a) Cada año, luego de aprobado el plan operativo institucional por el Consejo Directivo, el Departamento de Planeamiento y Organización carga los objetivos, metas e indicadores en el sistema.
- b) Con base en las metas e indicadores del plan operativo institucional, las unidades orgánicas responsables llenan las fichas de indicadores operativos (anexo 2) con las especificaciones de los mismos.

5.4. Ingreso de información en el sistema *Balanced Scorecard*

- 5.4.1. El ingreso de información en el sistema se efectúa hasta la fecha de cierre del mes reportado.
- 5.4.2. El responsable de reporte ingresa en el sistema, el valor del indicador de cada meta operativa y estratégica programada en el mes reportado. Asimismo, carga el respectivo sustento en el sistema.
- 5.4.3. El responsable de la meta evalúa el cumplimiento de cada meta. Para aquellas que no fueron cumplidas, presentan sobrecumplimiento significativo o no aplican, carga el correspondiente reporte de gestión en el sistema.
- 5.4.4. El responsable del objetivo revisa la información ingresada en el sistema, de manera que verifique su conformidad. De ser necesario,

solicita la modificación de aquella que no considere conforme. Luego, si corresponde, aprueba los reportes de gestión en el sistema.

5.4.5. El Departamento de Planeamiento y Organización, como encargado de la administración del sistema, monitorea que las unidades orgánicas cumplan con el ingreso de información en el mismo, hasta la fecha de cierre.

5.5. Cierre del sistema *Balanced Scorecard*

5.5.1. Luego del cierre, las unidades orgánicas no pueden ingresar información en el sistema. Solo pueden modificar información que sea observada por el Departamento de Planeamiento y Organización.

5.5.2. Si alguna unidad orgánica no hubiera ingresado la información en el sistema hasta la fecha de cierre, debe remitir el respectivo requerimiento debidamente sustentado al Departamento de Planeamiento y Organización. Luego de que este efectúe la apertura del sistema, la unidad orgánica ingresa la información faltante.

5.6. Archivo de documentación de sustento

Todas las unidades orgánicas son responsables de mantener en archivo, la documentación de sustento correspondiente a la información ingresada al sistema, para los fines de control respectivos.

6. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Quedan sin efecto la Directiva de Gerencia General DGG N° 04-GRD-2019 y otras disposiciones que contravengan la presente directiva.

7. ANEXOS

- Anexo 1: Ficha de indicador de meta estratégica.
- Anexo 2: Ficha de indicador de meta operativa.
- Anexo 3: Reporte de gestión.

FICHA DE INDICADOR DE META ESTRATÉGICA

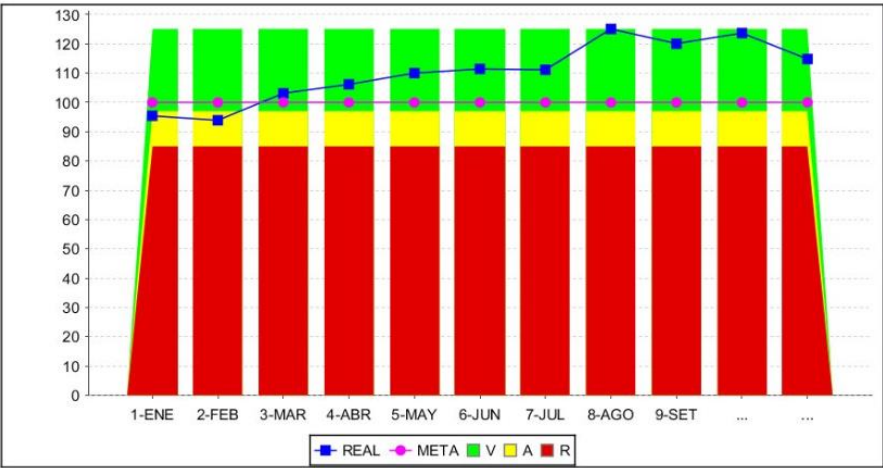
FICHA DE INDICADOR

 INFORMACIÓN DE META	 INFORMACIÓN DE INDICADOR	 INFORMACIÓN DE REPORTE	 INFORMACIÓN DE VERIFICACIÓN
META			
TIPO			
OBJETIVO			
RESPONSABLE DE OBJETIVO			
PERSPECTIVA			
INDICADOR			
DEFINICIÓN			
FÓRMULA DE CÁLCULO			
GLOSARIO DE VARIABLE(S)			
MACROPROCESO			
UNIDAD DE MEDIDA		TIPO DE INDICADOR	
TIPO DE AVANCE		TENDENCIA	
PARÁMETROS DE REFERENCIA			
RESPONSABLE DE INDICADOR			
TIPO DE REPORTE		FRECUENCIA DE REPORTE	
FUENTE DE INFORMACIÓN DE REPORTE			
PUNTO DE LECTURA		OPORTUNIDAD DE REPORTE	
RESPONSABLE DE REPORTE			
APLICA VERIFICACIÓN		FRECUENCIA DE VERIFICACIÓN	
FUENTE DE INFORMACIÓN PARA VERIFICACIÓN			
LUGAR			

FICHA DE INDICADOR DE META OPERATIVA

FICHA DE INDICADOR

INFORMACIÓN DE META	INFORMACIÓN DE INDICADOR	INFORMACIÓN DE REPORTE	INFORMACIÓN DE VERIFICACIÓN
META			
TIPO			
OBJETIVO			
RESPONSABLE DE OBJETIVO			
OBJETIVO(S) ESTRATÉGICO(S)			
META(S) ESTRATÉGICA(S)			
INDICADOR			
DEFINICIÓN			
FÓRMULA DE CÁLCULO			
GLOSARIO DE VARIABLE(S)			
MACROPROCESO			
UNIDAD DE MEDIDA		TIPO DE INDICADOR	
TIPO DE AVANCE		TENDENCIA	
PARÁMETROS DE REFERENCIA			
RESPONSABLE DE INDICADOR			
TIPO DE REPORTE		FRECUENCIA DE REPORTE	
FUENTE DE INFORMACIÓN DE REPORTE			
PUNTO DE LECTURA		OPORTUNIDAD DE REPORTE	
RESPONSABLE DE REPORTE			
APLICA VERIFICACIÓN		FRECUENCIA DE VERIFICACIÓN	
FUENTE DE INFORMACIÓN PARA VERIFICACIÓN			
LUGAR			



FECHA	AVANCE DE LA META				VALORES	
	REAL	META	VERDE	ROJO	LOGRO	META
31-01-19						
28-02-19						
31-03-19						
30-04-19						
31-05-19						
30-06-19						
31-07-19						
31-08-19						
30-09-19						
31-10-19						
30-11-19						

REPORTE DE GESTIÓN

Reporte de gestión
MM de AAAA

Meta

1. Causas de no cumplimiento

Acciones de mejora

2. Condiciones que permitieron el sobrecumplimiento significativo

3. Razones por las que la meta no aplica

MODIFICACIONES EFECTUADAS A LA DIRECTIVA DE GERENCIA GENERAL DGG Nº 04-GRD-2019 "NORMAS SOBRE LA GESTIÓN DEL BALANCED SCORECARD"

SECCIÓN	DGG Nº 04-GRD-2019	MODIFICACIÓN	COMENTARIOS
2. REFERENCIA LEGAL Y NORMATIVA	<p>(...)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directiva de Gerencia General DGG Nº 02-GRD-2015 – Normas para la Formulación y Seguimiento del Cumplimiento del Plan Operativo Institucional ▪ Directiva de Gerencia General DGG Nº 01-GRD-2019 – Normas y Procedimientos para la Formulación y Evaluación del Plan Estratégico 	<p>(...)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Decreto Legislativo Nº 1133 – Decreto Legislativo para el Ordenamiento Definitivo del Régimen de Pensiones del Personal Militar y Policial, y sus modificatorias ▪ Decreto Supremo Nº 101-2021-EF – Normas Reglamentarias y Complementarias del Decreto Legislativo Nº 1133, Decreto Legislativo para el Ordenamiento Definitivo del Régimen de Pensiones del Personal Militar y Policial, y sus modificatorias ▪ Directiva de Gerencia General DGG Nº 02-GRD-2023 – Normas para la Formulación, Seguimiento del Cumplimiento y Modificación del Plan Operativo Institucional ▪ Directiva de Gerencia General DGG Nº 02-GRD-2024 – Normas y Procedimientos para la Formulación y Evaluación del Plan Estratégico 	<p>Se actualizó la referencia legal y normativa.</p>
4. GLOSARIO	<p>(...)</p> <p>4.9 Reporte de gestión: Es el documento que proporciona información de una meta no cumplida o con sobrecumplimiento significativo. Para una meta no cumplida, incluye las causas de no cumplimiento y las acciones de mejora. De otro lado, para una meta con sobrecumplimiento significativo, contiene las condiciones que lo propiciaron.</p>	<p>(...)</p> <p>4.9. Reporte de gestión: Es el documento que proporciona información de una meta no cumplida, con sobrecumplimiento significativo o que no aplica. Para una meta no cumplida, incluye las causas de no cumplimiento y las acciones de mejora, para una meta con sobrecumplimiento significativo, contiene las condiciones que lo propiciaron, y por último, para una meta que no aplica, incluye las razones que sustentan su no aplicabilidad. Una meta no aplica cuando el proceso que evalúa el respectivo indicador no se ejecuta en el periodo reportado debido a causas ajenas al responsable del objetivo correspondiente.</p>	<p>Se incorporó la presentación del reporte de gestión para una meta que no aplica.</p> <p>Se precisó en qué caso una meta no aplica.</p>
5. DISPOSICIONES GENERALES	<p>(...)</p> <p>5.2 (...)</p> <p>c) Responsable de la meta: Personal designado por una unidad orgánica como encargado de evaluar el cumplimiento de una meta (si esta fue cumplida o no) y, cuando corresponda, cargar el reporte de gestión en el sistema.</p> <p>d) Responsable del objetivo: Gerente responsable de aprobar el reporte de gestión en el sistema, cuando corresponda.</p> <p>(...)</p> <p>5.4 (...)</p> <p>5.4.3 El responsable de la meta evalúa el cumplimiento de cada meta. Para aquellas que no fueron cumplidas o presentan un sobrecumplimiento significativo, carga el correspondiente reporte de gestión en el sistema.</p>	<p>(...)</p> <p>5.2 (...)</p> <p>c) Responsable de la meta: Personal designado por una unidad orgánica como encargado de evaluar el cumplimiento de una meta (si se cumplió, si no se cumplió o no aplica) y, cuando corresponda, cargar el reporte de gestión en el sistema.</p> <p>d) Responsable del objetivo: Gerente o persona que ocupa un cargo designado por el Consejo Directivo responsable de aprobar el reporte de gestión en el sistema, cuando corresponda.</p> <p>(...)</p> <p>5.4 (...)</p> <p>5.4.3 El responsable de la meta evalúa el cumplimiento de cada meta. Para aquellas que no fueron cumplidas, presentan sobrecumplimiento significativo o no aplican, carga el correspondiente reporte de gestión en el sistema.</p>	<p>Se asignó al responsable de la meta como el encargado de evaluar si una meta no aplica.</p> <p>Se incorporó a una persona que ocupa un cargo designado por el Consejo Directivo como responsable del objetivo.</p> <p>Se incorporó la carga del reporte de gestión en el <i>Balanced Scorecard</i> cuando la meta no aplica.</p>
6. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS	<p>Quedan sin efecto la Directiva de Gerencia General DGG Nº 01-GRD-2009 y otras disposiciones que contravengan la presente directiva.</p>	<p>Quedan sin efecto la Directiva de Gerencia General DGG Nº 04-GRD-2019 y otras disposiciones que contravengan la presente directiva.</p>	<p>Se reemplazó directiva que se deja sin efecto.</p>

MODIFICACIONES EFECTUADAS A LA DIRECTIVA DE GERENCIA GENERAL DGG N° 04-GRD-2019 “NORMAS SOBRE LA GESTIÓN DEL *BALANCED SCORECARD*”

SECCIÓN	DGG N° 04-GRD-2019	MODIFICACIÓN	COMENTARIOS
7. ANEXOS	<p align="center"><u>Reporte de gestión</u> MM de AAAA</p> <p>Meta</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>1. Causas de no cumplimiento</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>Acciones de mejora</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>2. Condiciones que permitieron el sobrecumplimiento significativo</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>	<p align="center"><u>Reporte de gestión</u> MM de AAAA</p> <p>Meta</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>1. Causas de no cumplimiento</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>Acciones de mejora</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>2. Condiciones que permitieron el sobrecumplimiento significativo</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>3. Razones por las que la meta no aplica</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>	<p>Se incorporó el campo “Razones por las que la meta no aplica” en el anexo de reporte de gestión.</p>

Nota: Para la elaboración del cuadro comparativo, se ha considerado lo siguiente:

- El orden de la comparación es con base en la nueva propuesta.
- **Negrita:** Lo que se ha agregado en la nueva propuesta.
- ~~Tachado:~~ Lo que se ha retirado en la nueva propuesta.