# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

## INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO 2024 -2028

# PRESENTACIÓN

*Partiendo de que la planificación estratégica es una herramienta utilizada como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes de mejora continua e innovación, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas de una organización, considerando que es el resultado de un diagnóstico situacional de Contexto, al cual se establecen parámetros de acción para llegar al futuro esperado, a corto y mediano plazos. Esta herramienta permite formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones, que se deben desarrollar de una forma interfuncional, para el logro de objetivos propuestos.*

*Ante este reto, la Industria Nacional del Cemento (INC), se ha dado a la importante tarea de generar un cambio en su organización y funcionamiento, que no comprenda solo su estructura, funciones y procesos, sino que además busca un cambio en la gestión integral, así como de su cultura organizacional, su mística de servicio y atención de sus partes interesadas; por ello es importante que los miembros de su organización sean partícipes activos en este proceso de innovación.*

*Otro aspecto de relevancia que consideró conveniente impulsar la INC, fue un modelo dinámico de elaboración de la Planificación, con miras a transformar a la organización, en una empresa corporativa capaz de hacer frente a este desafío.*

*En la INC, estamos convencidos de que la implementación del Plan Estratégico, contribuirá a potenciar nuestra capacidad competitiva y nos posicionará mejor aún en el mercado nacional como una industria altamente exitosa.*

Gerardo Guerrero

Presidente

Industria Nacional del Cemento

# AUTORIDAD INSTITUCIONAL

**Gerardo Guerrero Agusti**
*Presidente*

# EQUIPO COORDINADOR

**EQUIPO TÉCNICO METODOLÓGICO**

**Mara Santacruz Ayala**
*Coordinadora, Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos.*

**María Isabel Ferreira**
*Jefe de Div., Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos.*

**Diego Saúl Villalba**
*Jefe de Div., Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos.*

***Apoyo Técnico Metodológico*** *del Ministerio de Economía y Finanzas, Viceministerio de Economía y Planificación, Dirección General de Planificación*

**EQUIPO TÉCNICO MISIONAL**

**Diego Quintana**
*Gerente, Gerencia Industrial*

**Daysy Denis**
*Gerente, Gerencia Comercial*

**Luis Ayala**
*Gerente, Gerencia Financiera*

**Rocío Segovia**
*Gerente, Unidad Operativa de Contrataciones*

**EQUIPO TÉCNICO GESTIÓN INSTITUCIONAL**

**Arnaldo Correa**
*Gerente, Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicación*

**Fatme Urbieta**
*Coordinadora, Unidad de Comunicación Estratégica.*

**Marlene Aveiro**
*Sub Gerente, Gerencia de Personas y Desarrollo Organizacional.*

**Jorge Martínez**
*Auditor, Auditoría General Interna.*

**Berenice Savorgnan**
*Secretaria, Secretaría General*

**Manuel Zárate**
*Asesor, Asesoría Legal*

# INDICE

**PRESENTACIÓN** ..... **2**
..... **2**
**INDICE** ..... **4**
**INTRODUCCIÓN** ..... **6**
**INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO** ..... **8**
a. MARCO LEGAL ..... 8
b. PRINCIPALES FUNCIONES ..... 8
c. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN ..... 9
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)** ..... **12**
a. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ..... 12
b. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ..... 13
c. ACCIONES ESTRATÉGICAS ..... 14
d. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA ..... 15
e. VINCULACIÓN DEL PEI A LOS PAM, PND Y ODS ..... 19
**ANEXOS** ..... **21**
a. MAPEO DE ACTORES ..... 21
b. MARCO ESTRATÉGICO (GENERAL Y ESPECÍFICO) ..... 22
c. ANÁLISIS SITUACIONAL (FODA) ..... 24
d. FICHA DEL INDICADOR ..... 26
e. GALERÍA ..... 48

# SECCIÓN I- INTRODUCCIÓN

# INTRODUCCIÓN

La Industria Nacional del Cemento representa un pilar fundamental en el desarrollo de infraestructura del país, siendo la única empresa pública nacional con una larga trayectoria en la producción y comercialización de cemento portland. En un contexto marcado principalmente por la competitividad nacional e internacional, la innovación y la necesidad de lograr empresas cada vez más sustentables, es imperante que nuestra industria se posicione estratégicamente para enfrentar los desafíos tratando de aprovechar las oportunidades que se presentan en el panorama actual.

Por ello, para fortalecer la gestión integral de la Industria Nacional del Cemento, se utilizó un enfoque participativo para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (2024-2028) buscando establecer una hoja de ruta clara y ambiciosa que permita a la empresa consolidar su liderazgo en el mercado nacional.

Para la elaboración del Plan Estratégico Institucional, además del enfoque participativo, se trabajó con varias herramientas de gestión que facilitaron e hicieron que el proceso se realice de la manera más dinámica posible, entre ellas, la Guía para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI), elaborado por la Dirección General de Gestión por Resultados de la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social, bajo la asistencia técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Primera edición, mayo 2023.

En cuanto a la estructura del documento, el mismo comprende cuatro secciones principales: Sección I-corresponde a la introducción esquemática del documento. La Sección II- presenta la institución, iniciando por el marco legal, una síntesis de sus principales funciones y una breve descripción institucional. La Sección III- contempla por una parte todos los componentes principales del PEI diseñado: la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y las acciones estratégicas; y, por otra parte, la integración de dichos componentes con sus indicadores, y la alineación del PEI en base a su contribución a los niveles superiores de planificación; y finalmente, culmina con la Sección IV- correspondiente a los anexos del documento.

# SECCIÓN II- INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

# INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

## a. MARCO LEGAL

Ley N° 126/1969 Carta Orgánica de la INC, la INC es una entidad autárquica, descentralizada de la Administración Pública, de duración ilimitada, con personería jurídica y patrimonio propio. La actividad principal que realiza es la extracción de materiales de cantera para la producción de clinker y cemento, utilizando mayoritariamente recursos naturales nacionales.

Ley Nº 2199/03 Reorganización de Empresas y Organizaciones del Estado. Artículos 9 al 21 derogados Artículos 22 y 23 modificados.

## b. PRINCIPALES FUNCIONES

A continuación, se presenta una síntesis de las principales funciones asignadas a la institución conforme al marco legal; para conocer con mayor detalle dichas funciones y responsabilidades, es necesario referirse a los decretos y leyes que la rigen.

**Producción de cemento portland:**

Garantizar la producción plena y continua de clinker (materia prima principal) y cemento, implementando el Plan de Optimización de Producción, eliminando los cuellos de botella en los procesos.

Optimizar los costos de mantenimiento y confiabilidad de los equipos, implementando el Plan de Mantenimiento basado en la confiabilidad (RCM), mediante la utilización de herramientas tecnológicas y potenciando el análisis predictivo de fallas.

**Comercialización de cemento portland:**

Comercializar tres tipos de productos:
Cemento CPIV-32 (Puzolánico)
Cemento CPII-C40 (Compuesto)
Cemento CPII-F32 (Fillerizado).

Definir políticas y procedimientos de gestión eficiente en la atención a los clientes, mejorando así la satisfacción de los mismos a través del soporte de un equipo capacitado.

Actualizar precios conforme al análisis de costo, para obtener un precio real de venta de nuestros productos; que, junto a la estrategia de implementación de beneficios para los clientes clasificados, aumente el volumen de ventas y por ende los ingresos financieros.

**Gestión de abastecimiento:**

Definir políticas y procedimientos en la gestión de procesos de adquisiciones, priorizando los insumos necesarios, atendiendo el precio, el volumen de compra, la

calidad del producto y la logística.

Optimizar de los canales de comunicación y priorización de proveedores, de tal manera a garantizar la producción de cemento y el rendimiento productivo de la INC.

**Tecnología de la Información y Comunicación:**

Implementar estrategias de mercadeo adecuado, con una comunicación asertiva con los clientes, de tal manera a reposicionar a la "Marca Vallemi".

Establecer mecanismos dinámicos de comunicación, información y gestión, basados en los mecanismos de TICs; promoviendo la innovación en los procesos

**Estados Financieros:**

Cumplir principalmente con las obligaciones, compromisos asumidos y las necesidades propias para el funcionamiento de la industria.

Implementar medidas conjuntas entre las áreas de compras, producción, comercial y financiera para bajar los costos operativos, con respecto a las especificaciones técnicas como ser: logística, tiempo de entrega y forma de pago (carta de crédito bancaria).

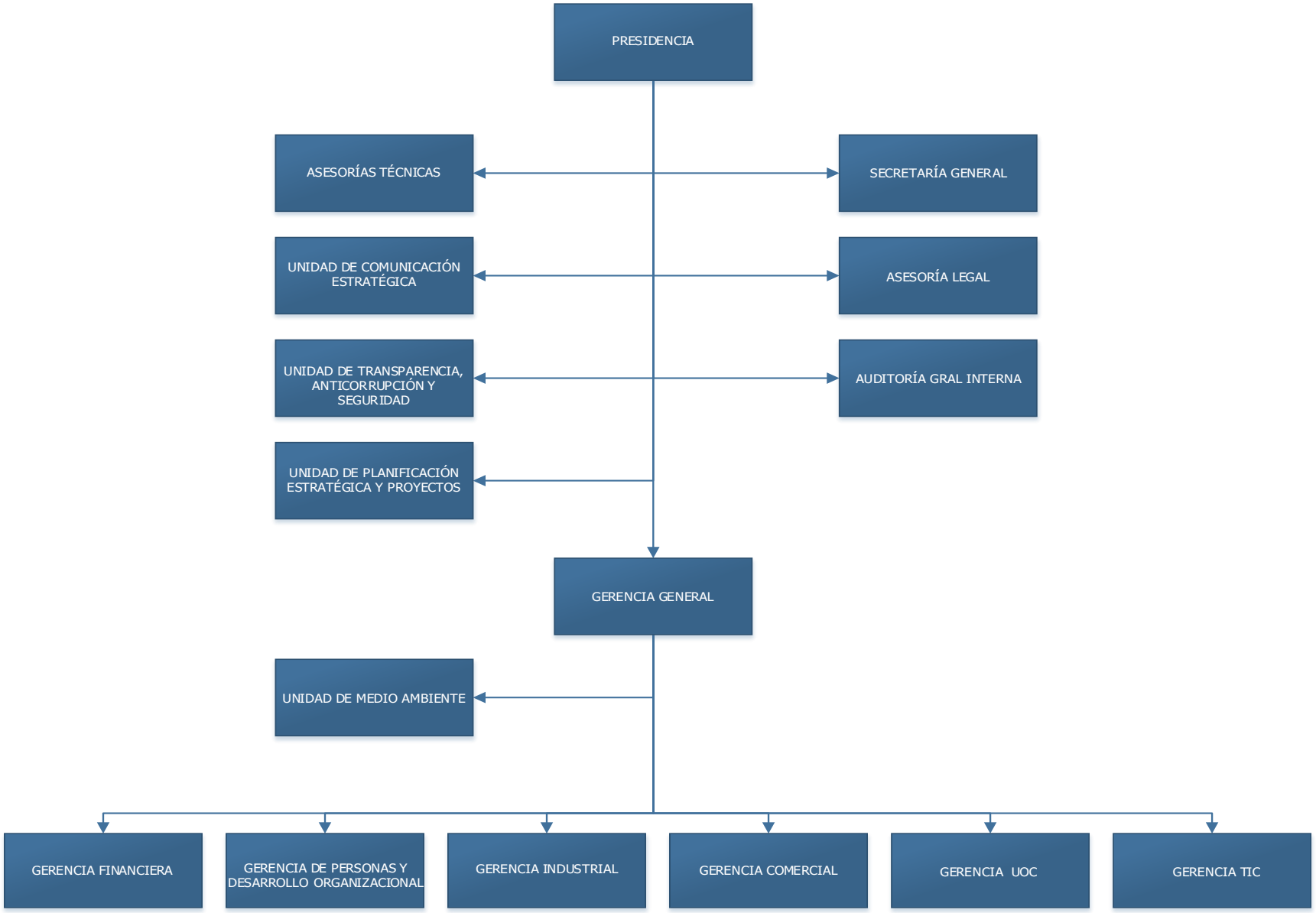
Ajustar en el precio de venta del cemento por volumen, tipo de cemento y forma de despacho, para entrar a competir y así lograr un flujo de caja constante, garantizando el negocio en marcha.

## c. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La Industria Nacional del Cemento es una empresa pública, autárquica, descentralizada de la Administración Pública, que tiene como principal función la de explorar la industria del cemento y otras industrias derivadas por sí o por intermedio de la integración con otras empresas; ejercer el comercio de sus productos en el mercado nacional e internacional; promover el aumento de la producción del cemento con miras a satisfacer la demanda interna; participar directa o indirectamente en la industria del yeso, la cal y sus derivados ; investigar la existencia de nuevos yacimiento pétreos, terrorosos o calcáreos , para su explotación industrial; formular y poner en ejecución programas de transporte fluvial de sus productos a los centros de consumo, por sí o asociada con terceros; elaborar y ejecutar los proyectos de ampliación de las instalaciones del consumo nacional y las posibilidades de exportación; promover la formación de personal técnico nacional; elaborar y publicar las informaciones estadísticas; proceder a la importación de cemento gris para consumo nacional en los casos o períodos en que la producción fuere insuficiente.

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la Industria Nacional del Cemento.

**Imagen:** Estructura organizacional de la INC



# SECCIÓN III- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

La planificación estratégica institucional es un instrumento de gestión que permite establecer una dirección clara acerca de las prioridades institucionales, tomar decisiones, adaptarse al entorno cambiante, promover la coordinación interna y rendir cuentas por los resultados en el mediano plazo, por lo tanto, se trata de un elemento fundamental para el éxito y la sostenibilidad de una organización.

## a. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

**La Misión:** Establece la razón de ser o propósito de la institución. Es el punto de partida que define de forma concreta y breve el para qué de la existencia de la institución. La misión de la INC queda redactada de la siguiente manera;

*"Producimos cemento de calidad, generando valores para el desarrollo del país."*

**La Visión:** indica cómo la institución desea ser en el futuro a medida que implementa con éxito sus estrategias y alcanza su máximo potencial. La visión de la INC queda redactada de la siguiente manera;

*"Líder en la industria del cemento nacional de manera sustentable y competitiva."*

**Valores:** La formulación de los valores institucionales tiene por objetivo dar a conocer las actitudes y conductas deseables que la organización quiere promover para alcanzar los objetivos y las metas institucionales. Como INC, los valores que perseguimos son;

- **Compromiso:** Asumir con lealtad y disciplina los objetivos institucionales y adoptarlos como propios. En la industria del cemento, el compromiso implica la dedicación a la calidad del producto y a la satisfacción del cliente, siguiendo altos estándares de producción, cuidado ambiental y responsabilidad social.

- **Integridad:** Actuar con honestidad, responsabilidad y respeto con las partes interesadas, así como, mantener altos estándares éticos en todas nuestras operaciones.

- **Transparencia:** Disponer de manera permanente información pública de la ejecución de las acciones y gestiones realizadas por la empresa. Esto significa proporcionar información clara y precisa sobre los procesos de producción, los impactos ambientales, la gestión institucional y las prácticas comerciales.

- **Eficiencia:** En la Industria Nacional del Cemento entendemos que la eficiencia es crucial para mantener la competitividad, lo que implica actuar de manera responsable para optimizar y maximizar tiempo, recursos y decisiones para alcanzar los objetivos institucionales proyectados.

## b. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La definición de los objetivos estratégicos tiene por propósito identificar los principales resultados que se proponen alcanzar como organización (desempeño institucional esperado) durante la vigencia del PEI para llevar a la práctica la misión institucional. Por lo tanto, expresan los logros esperados en el mediano plazo para el cumplimiento de la misión institucional. Los objetivos estratégicos definidos se presentan a continuación:

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | |
|---|---|
| **Objetivo Estratégico 1** | Fortalecer la gestión institucional. |
| **Objetivo Estratégico 2** | Garantizar la operación continua, eficiente y sustentable. |
| **Objetivo Estratégico 3** | Aumentar la participación en el mercado nacional. |
| **Objetivo Estratégico 4** | Alcanzar el equilibrio financiero sostenible. |

## c. ACCIONES ESTRATÉGICAS

Las acciones estratégicas representan los bienes y/o servicios principales prestados por la institución dirigidos a un beneficiario externo a la organización, así como otras acciones institucionales realizadas para atender necesidades prioritarias internas a la organización. A continuación, se presenta la relación de los objetivos estratégicos, específicos y las acciones estratégicas institucionales definidas;

| | |
|---|---|
| **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1** | |
| Fortalecer la gestión institucional. | |
| **ACCIONES ESTRATÉGICAS** | |
| AE 1.1 | Instrumentos de Gestión Administrativa diseñados y monitoreados. |
| AE 1.2 | Actualización y estandarización de procedimientos. |
| AE 1.3 | Herramientas de gestión empresarial desarrolladas e implementadas. (Software) |
| AE 1.4 | Desarrollo integral del talento humano. |
| AE 1.5 | Plan de comunicación interna y externa desarrollado e implementado. |
| **OBJETIVO ESTRATÉGICO 2** | |
| Garantizar la operación continua, eficiente y sustentable. | |
| **ACCIONES ESTRATÉGICAS** | |
| AE 2.1 | Materia prima e insumos (Cadena de suministro) con gestión de adquisiciones eficiente. |
| AE 2.2 | Infraestructura y equipamiento fiable de las fábricas. |
| AE 2.3 | Producción eficiente, minimizando el impacto ambiental. |
| **OBJETIVO ESTRATÉGICO 3** | |
| Aumentar la participación en el mercado nacional. | |
| **ACCIONES ESTRATÉGICAS** | |
| AE 3.1 | Sistemas de ventas eficientes de entrega de productos. |
| AE 3.2 | Protocolo de atención integral al cliente. |
| AE 3.3 | Campañas publicitarias, promociones y relaciones públicas. |
| AE 3.4 | Alianzas comerciales con actores claves del sector público y privado. |
| **OBJETIVO ESTRATÉGICO 4** | |
| Alcanzar el equilibrio financiero sostenible. | |
| **ACCIONES ESTRATÉGICAS** | |
| AE 4.1 | Plan de programación y ejecución presupuestaria y financiera, eficiente y transparente. |
| AE 4.2 | Costos de producción eficientes. |
| AE 4.3 | Gestión eficiente de deudas de antigua data. |

# d. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA

Los resultados del análisis y las definiciones realizadas en la Etapa de Formulación Estratégica, se resumen en una única matriz integrada que se presenta a continuación;

| **Resultado Intermedio Institucional** | Gestión institucional fortalecida. | | **Vinculación Presupuestaria** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Resultado Intermedio Presupuestario** | | **Programa Presupuestario** | | **Recursos Asignados** | | |
| | | | Aumento de la producción de cemento para el año 2030 en un 20%. (año base 2023- 720.000 toneladas) | | Programa Central | | Gs. 796.006.493.395 | | |
| **Nivel Estratégico** | **Nombre del Indicador** | **Unidad de medida** | **Fórmula** | **Línea de base Año 2023** | **Metas anuales** | | | | |
| | | | | | **Año 1 2024** | **Año 2 2025** | **Año 3 2026** | **Año 4 2027** | **Año 5 2028** |
| OE1 Fortalecer la gestión institucional. | Promedio de porcentaje de cumplimiento de los indicadores de las acciones estratégicas. | Porcentaje | (Sumatoria de porcentaje de cumplimiento de indicadores de gestión OE1/ total de indicadores OE1) | 0% | 40% | 70% | 80% | 85% | 95% |
| AE1.1 Instrumentos de Gestión Administrativa diseñados y monitoreados. | Porcentaje de instrumentos de gestión administrativas implementadas. | Porcentaje | (Número de instrumentos implementados/total de instrumentos planificados) *100 | 0% | 40% | 65% | 75% | 80% | 85% |
| AE1.2 Actualización y estandarización de procedimientos. | Porcentaje de procedimientos estandarizados y actualizados. | Porcentaje | (Número de procesos estandarizados y actualizados/total de procesos definidos) *100 | 0% | 40% | 65% | 75% | 80% | 90% |
| AE1.3 Herramientas de gestión empresarial desarrolladas e implementadas. (Software) | Porcentaje de herramientas de gestión empresarial implementadas. | Porcentaje | (Número de Herramientas Implementadas/Total de Herramientas planificadas) *100 | 20% | 40% | 80% | 90% | 92% | 95% |
| AE1.4 Desarrollo integral del talento humano. | Porcentaje de etapas logradas del plan de talento humano. | Porcentaje | (Cantidad de etapas del PTH logradas/Total de etapas establecidas en el PTH) *100 | 0% | 35% | 70% | 80% | 85% | 90% |
| AE1.5 Plan de comunicación interna y externa desarrollado e implementado. | Porcentaje de ejecución del plan de comunicación institucional. | Porcentaje | (Cantidad de etapas de la PCI logradas/Total de etapas establecidas) *100 | 0% | 40% | 65% | 80% | 85% | 90% |

| **Resultado Intermedio Institucional** | Operación continua eficiente y sustentable garantizada. | | **Vinculación Presupuestaria** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Resultado Intermedio Presupuestario** | | **Programa Presupuestario** | | **Recursos Asignados** | | |
| | | | Aumento de la producción de cemento para el año 2030 en un 20%. (año base 2023- 720.000 toneladas) | | Programa Central | | Gs. 796.006.493.395 | | |
| **Nivel Estratégico** | **Nombre del Indicador** | **Unidad de medida** | **Fórmula** | **Línea de base Año 2023** | **Metas anuales** | | | | |
| | | | | | **Año 1 2024** | **Año 2 2025** | **Año 3 2026** | **Año 4 2027** | **Año 5 2028** |
| OE2 Garantizar la operación continua, eficiente y sustentable. | Tasa de variación de producción de cemento. | Tasa | (Volumen de producción de cemento en el año t / Volumen de producción de cemento en el año t -1) -1) *100 | -22% | 86% | 3% | 3% | 1% | 1% |
| AE2.1 Materia prima e insumos (Cadena de suministro) con gestión de adquisiciones eficiente. | Índice de desempeño de la gestión de adquisiciones. | Porcentaje | ∑Valor de cada indicador de gestión de adquisiciones x Peso/Número total de indicadores) *100 | 21% | 25% | 28% | 30% | 32% | 35% |
| AE2.2 Infraestructura y equipamiento fiable de las fábricas. | Porcentaje de horas de funcionamiento del horno (Disponibilidad) | Porcentaje | ((Cantidad de horas marcha horno/horas presencia horno) *100) | 41% | 52% | 58% | 62% | 68% | 72% |
| | Porcentaje de horas de funcionamiento de molinos (Disponibilidad) | Porcentaje | ((Cantidad de horas marcha molinos/horas presencia molinos) *100) | 21% | 32% | 36% | 40% | 44% | 46% |
| AE2.3 Producción eficiente, minimizando el impacto ambiental. | Porcentaje de cemento producido | Porcentaje | ((Cantidad de toneladas de cemento producido/toneladas de meta física) * 100 | 50% | 68% | 70% | 75% | 80% | 85% |

| **Resultado Intermedio Institucional** | Mayor participación en el mercado nacional. | | **Vinculación Presupuestaria** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Resultado Intermedio Presupuestario** | | **Programa Presupuestario** | | **Recursos Asignados** | | |
| | | | Aumento de la producción de cemento para el año 2030 en un 20%. (año base 2023- 720.000 toneladas) | | Programa Central | | Gs. 796.006.493.395 | | |
| **Nivel Estratégico** | **Nombre del Indicador** | **Unidad de medida** | **Fórmula** | **Línea de base Año 2023** | **Metas anuales** | | | | |
| | | | | | **Año 1 2024** | **Año 2 2025** | **Año 3 2026** | **Año 4 2027** | **Año 5 2028** |
| OE3<br>Aumentar la participación en el mercado nacional. | Tasa de variación de ventas | Tasa | (Volumen de ventas año t / Volumen de ventas año t -1)-1) * 100 | -5% | 33% | 18% | 11% | 8% | 5% |
| | Tasa de participación en el mercado. (Marketshare). | Tasa | (Cemento despachado INC) / Consumo total del mercado) *100 | 27% | 32% | 39% | 45% | 47% | 48% |
| AE3.1<br>Sistemas de ventas eficientes de entrega de productos. | Porcentaje de sistemas implementados | Porcentaje | (Cantidad de sistemas implementados/ Cantidad de sistemas desarrollados) *100 | 0% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| AE3.2<br>Protocolo de atención integral al cliente. | Índice de satisfacción del cliente CSAT | Porcentaje | (Número de valoraciones positivas/Total de valoraciones obtenidas *100) | 0% | 70% | 75% | 80% | 85% | 90% |
| AE3.3<br>Campañas publicitarias, promociones y relaciones públicas. | Número de campañas publicitarias y promociones. | Número | Sumatoria de campañas publicitarias y promociones. | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | Número de visitas y relaciones públicas. | Número | Sumatoria de visitas y relaciones públicas | 75 | 80 | 82 | 84 | 86 | 90 |
| AE3.4<br>Alianzas comerciales con actores claves del sector público y privado. | Número de acuerdos estratégicos firmados. | Número | Sumatoria de acuerdos y convenios con entes gubernamentales o privados firmados. | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 |

| **Resultado Intermedio Institucional** | La institución alcanza un equilibrio financiero sostenible. | | **Vinculación Presupuestaria** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Resultado Intermedio Presupuestario** | | **Programa Presupuestario** | | **Recursos Asignados** | | |
| | | | Aumento de la producción de cemento para el año 2030 en un 20%. (año base 2023- 720.000 toneladas) | | Programa Central | | Gs. 796.006.493.395 | | |
| **Nivel Estratégico** | **Nombre del Indicador** | **Unidad de medida** | **Fórmula** | **Línea de base Año 2023** | **Metas anuales** | | | | |
| | | | | | **Año 1 2024** | **Año 2 2025** | **Año 3 2026** | **Año 4 2027** | **Año 5 2028** |
| OE4<br>Alcanzar el equilibrio financiero sostenible. | Margen Operativo | Porcentaje | (Resultado Operativo/Ingresos totales) *100 | -9,74% | 2% | 4% | 5% | 6% | 6% |
| AE4.1<br>Plan de programación y ejecución presupuestaria y financiera, eficiente y transparente. | Porcentaje de ejecución del presupuesto conforme al POI. | Porcentaje | (Presupuesto ejecutado /Presupuesto vigente) *100 | 64% | 68% | 70% | 75% | 80% | 85% |
| AE4.2<br>Costos de producción eficientes. | Tasa de variación de costos por unidad (CPU). | Tasa | ((Costo anual año t-1/Costo anual año t)-1) *100 | 0% | 3% | 3% | 3% | 2% | 1% |
| AE4.3<br>Gestión eficiente de deudas de antigua data. | Porcentaje de deudas de antigua data. | Porcentaje | (Saldo de deudas/Deuda total) *100)-100 | 0% | -1% | -2% | -3% | -4% | -5% |

# e. VINCULACIÓN DEL PEI A LOS PAM, PND Y ODS

Los objetivos estratégicos del PEI se orientan hacia el marco estratégico general en la medida que se alinean con las prioridades provenientes de los niveles superiores de planificación; como los Planes de Alcance Medio (PAM) que incluyen los Planes Sectoriales, Multisectoriales y Territoriales; y el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Al mismo tiempo los objetivos del PND se vinculan con los Objetivos ODS (utilizando la metodología elaborada por CEPAL). Las vinculaciones se observan en los siguientes cuadros:

| **Matriz para la vinculación del PEI con el PAM, PND y ODS** | |
|---|---|
| **Plan Estratégico Institucional (PEI: Objetivo Estratégico 2)** | |
| OE2 Garantizar la operación continua, eficiente y sustentable. | |
| **Plan de Alcance Medio (PAM): Nombre del plan** | **Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Estratégico** |
| Plan sectorial de mitigación al cambio climático del Paraguay al 2030 | 2.2. Propiciar la competitividad y la innovación |
| | 2.3. Regionalización y Diversificación Productiva |
| **Plan de Alcance Medio (PAM): Objetivo identificado** | **Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Especifico** |
| Reducción de la proporción de clinker producido y utilizado en la de producción de cemento. | 2.2.5. Lograr un crecimiento promedio de la economía, que propicie el desarrollo sostenible e inclusivo |
| Reducción de emisiones de polvo de los hornos de la industria cementera. | 2.3.4 Aumentar la contribución de la Minería al Producto Interno Bruto. |
| **Agenda 2030: Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)** | |
| 8. Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos | |

| **Matriz para la vinculación del PEI con el PAM, PND y ODS** | |
|---|---|
| **Plan Estratégico Institucional (PEI: Objetivo Estratégico 3)** | |
| OE3 Aumentar la participación en el mercado nacional. | |
| **Plan de Alcance Medio (PAM): Nombre del plan (2)** | **Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Estratégico (4)** |
| No Identificado | 2.2. Propiciar la competitividad y la innovación |
| **Plan de Alcance Medio (PAM): Objetivo identificado (3)** | **Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Especifico (5)** |
| No Identificado | 2.2.10. Consolidar una red de transporte multimodal eficiente. |
| **Agenda 2030: Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) (6)** | |
| 11. Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles | |

# SECCIÓN IV- ANEXOS

# ANEXOS

## a. MAPEO DE ACTORES

El mapeo de actores tiene como propósito la identificación de las dependencias que participarán del proceso de planificación y sus aportes técnicos básicos durante el dicho proceso.

| Matriz de Mapeo de Actores | | | |
|---|---|---|---|
| | Dependencia Institucional (1) | Persona Referente (2) | Aportes Técnicos (3) |
| EQUIPO COORDINADOR | Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos | Arq. Mara Santacruz | Equipo Coordinador |
| | Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos | Lic. Diego Villalba | Equipo Coordinador |
| | Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos | Lic. María I. Ferreira | Equipo Coordinador |
| ACTOR INSTITUCIONAL | Presidencia | Lic. Gerardo Guerrero | Máxima Autoridad Institucional. |
| COORDINADORES/AREAS SUSTANTIVAS | Gerencia Industrial | Ing. Diego Quintana | Gestión de los procesos productivos industriales y de logística. |
| | Gerencia Comercial | Ing. Daysy Denis | Gestión de procesos de Ventas y atención al cliente. |
| | Gerencia Financiera | Lic. Luis Ayala | Gestión de administración de finanzas y presupuesto. |
| | Gerencia UOC | Escr. Rocío Segovia | Gestión de procesos adquisiciones. |
| EQUIPO DE APOYO | Gerencia de Personas y Desarrollo Organizacional | Lic. Marlene Aveiro | Gestión de capital humano de la organización. |
| | Gerencia TIC | Lic. Arnaldo Correa | Infraestructura e innovación en telecomunicaciones y sistemas informáticos. |
| | Unidad de Comunicación Estratégica | Lic. Fatme Urbieta | Gestión de Marketing, comunicación interna y externa. |
| | Auditoría General | Lic. Jorge Martínez | Procesos de Auditorías internas del sector público. |
| | Secretaría General | Abog. Berenice Savorgnan | Gestión de la documentación. |
| | Asesoría Legal | Abog. Manuel Zárate | Procesos legales. |

# b. MARCO ESTRATÉGICO (GENERAL Y ESPECÍFICO)

**Marco estratégico general:** Tiene como propósito identificar las prioridades de desarrollo de mediano y largo plazo que orientan a la institución.

En primer lugar, se aborda el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2023 para seleccionar los Objetivos Estratégicos donde el organismo contribuye, por ejemplo, como "institución colaboradora; atendiendo a sus funciones y/o su razón de ser institucional.

En segundo lugar, se abordan los Planes Sectoriales y/o Multisectoriales que involucran a su institución e identifican los objetivos directamente vinculados a la misma.

En tercer lugar, para los gobiernos subnacionales, se abordan los Planes de Desarrollo Territorial para identificar los objetivos prioritarios.

| Matriz para elaborar el Marco Estratégico General | |
|---|---|
| **Plan Nacional de Desarrollo (PND)** | |
| **Objetivo estratégico** | 2.2. Propiciar la competitividad y la innovación. |
| | 2.3 Ampliar la regionalización y la diversificación productiva. |
| **Planificación de Alcance Medio (PAM)** | |
| *(Plan Sectorial - Plan Multisectorial - Plan de Desarrollo Territorial)* | |
| **Nombre del Plan** | Plan sectorial de mitigación al cambio climático del Paraguay al 2030 |
| **Objetivo estratégico** | Reducción de la proporción de clinker producido y utilizado en la de producción de cemento. |
| | Reducción de emisiones de polvo de los hornos de la industria cementera. |

**Marco estratégico específico:** Tiene como propósito identificar las competencias, funciones y/o responsabilidades institucionales, las acciones institucionales brindadas (bienes, servicios y otras prestaciones institucionales), sus usuarios actuales y principales resultados que delimitan los espacios de intervención de la institución.

En primer lugar, se aborda la revisión de los mandatos normativos recibidos por la institución donde se establecen sus competencias y/o responsabilidades. Asimismo, se relevarán otros mandatos recibidos por la institución a través de otras vías (vía administrativa, voluntad política, planes de gobierno, etc.). En segundo lugar, se realiza una descripción general de las acciones institucionales brindadas por la institución, incluyendo, la descripción de las mismas y sus principales beneficiarios.

| Matriz para elaborar el Marco Estratégico Específico | | |
|---|---|---|
| **Marco legal** | **Competencias** | **Responsable** |
| Ley N° 126/1969 Carta Orgánica de la INC, la INC es una entidad autárquica, descentralizada de la Administración Pública, de duración ilimitada, con personería jurídica y patrimonio propio. La actividad principal que realiza es la extracción de materiales de cantera para la producción de clinker y cemento, utilizando mayoritariamente recursos naturales nacionales.<br>Ley Nº 2199/03 Reorganización de Empresas y Organizaciones del Estado. Artículos 9 al 21 derogados Artículos 22 y 23 modificados.<br>Decreto de Nombramiento de presidente de la Industria Nacional del Cemento. | Explorar la industria del cemento y otras industrias derivadas por sí o por intermedio de la integración con otras empresas; ejercer el comercio de sus productos en el mercado nacional e internacional; promover el aumento de la producción del cemento con miras a satisfacer la demanda interna; participar directa o indirectamente en la industria del yeso, la cal y sus derivados ; investigar la existencia de nuevos yacimiento pétreos, terrorosos o calcáreos , para su explotación industrial; formular y poner en ejecución programas de transporte fluvial de sus productos a los centros de consumo, por sí o asociada con terceros; elaborar y ejecutar los proyectos de ampliación de las instalaciones del consumo nacional y las posibilidades de exportación; promover la formación de personal técnico nacional; elaborar y publicar las informaciones estadísticas; proceder a la importación de cemento gris para consumo nacional en los casos o períodos en que la producción fuere insuficiente. | Presidente de la Industria Nacional del Cemento. |
| **Acciones institucionales actuales** | **Descripción general** | **Beneficiarios actuales** |
| PRODUCCIÓN DE CEMENTO | Garantizar la capacidad de producción plena y continua de clinker y cemento, implementando Plan de Optimización de Producción, eliminando los cuellos de botella en los procesos. Optimizar los costos de mantenimiento y confiabilidad de los equipos, implementando Plan de Mantenimiento basado en la confiabilidad (RCM), mediante la utilización de herramientas tecnológicas y potenciando el análisis predictivo de fallas. | Clientes distribuidores, clientes industriales, colaboradores, instituciones públicas aliadas, ciudadanía en general. |
| COMERCIALIZACIÓN DE CEMENTO | Comercializar tres tipos de productos cemento CPIV-32, cemento CPII-C40, cemento CPII-F32.<br>Definir políticas y procedimientos de gestión eficiente en la atención a los clientes, mejorando así la satisfacción de los mismos a través del soporte de un equipo capacitado.<br>Actualizar precios conforme al análisis de costo, para obtener un precio real de venta de nuestros productos; que, junto a la estrategia de implementación de beneficios para los clientes clasificados, aumentará el volumen de ventas y por ende los ingresos financieros. | |
| GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO | Definir políticas y procedimientos en la gestión de procesos de adquisiciones, priorizando los insumos necesarios, atendiendo el precio, el volumen de compra, la calidad del producto y la logística.<br>Optimizar de los canales de comunicación y priorización de proveedores, de tal manera a garantizar la producción de cemento y el rendimiento productivo de la INC. | |
| TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | Implementar estrategias de mercadeo adecuado, con una comunicación asertiva con los clientes, de tal manera a reposicionar a la "Marca Vallemi".<br>Establecer mecanismos dinámicos de comunicación, información y gestión, basados en los mecanismos de TICs; promoviendo la innovación en los procesos | |
| ESTADOS FINANCIEROS | Cumplir principalmente con las obligaciones, compromisos asumidos y las necesidades propias para el funcionamiento de la industria.<br>Implementar medidas conjuntas entre las áreas de compras, producción, comercial y financiera para bajar los costos operativos, con respecto a las especificaciones técnicas como ser: logística, tiempo de entrega y forma de pago (carta de crédito bancaria).<br>Ajustar en el precio de venta del cemento por volumen, tipo de cemento y forma de despacho, para entrar a competir y así lograr un flujo de caja constante, garantizando el negocio en marcha. | |

## c. ANÁLISIS SITUACIONAL (FODA)

La etapa de análisis situacional tiene como propósito conocer las características del contexto situacional externo e interno de las instituciones. Los resultados del análisis estratégico serán insumos muy valiosos al momento de identificar y proponer los futuros Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas que se propondrán por la institución.

| Matriz para el Análisis Situacional Integrado | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nº | Fortalezas: | Nº | Oportunidades: | Nº | Debilidades: | Nº | Amenazas: |
| 1 | Experiencia y conocimiento específicos en la producción de cemento del personal. | 1 | Políticas y proyectos gubernamentales de desarrollo en infraestructura, crecimiento urbano y necesidades de vivienda. | 1 | Falta de estrategia integral para el crecimiento sostenible del talento humano. | 1 | Limitaciones en la ley pública de compras, que obstaculizan la capacidad de adquisición inmediata y a mejores precios. |
| 2 | Predisposición de los personales jubilados con experiencia técnica calificada para la formación de nueva mano de obra. | 2 | Alianzas estratégicas con empresas extranjeras con experiencia en tecnología y conocimientos especializados. (Benchmarking) | 2 | Nivel de costos operativos elevados y baja innovación en los procesos de producción. | 2 | Cambios de administración que dificultan la continuidad de los planes institucionales. |
| 3 | Recursos naturales abundantes, con disposición geográfica estratégica y de alta calidad. | 3 | Acuerdos y alianzas interinstitucionales (MOPC, MUVH), para las obras de interés social en toda la República del Paraguay. | 3 | Falta de procesos estandarizados en las actividades de la organización. | 3 | Ubicación geográfica del país que dificulta la adquisición de insumos estratégicos a mejores precios. |
| 4 | Producto reconocido y de alta calidad en el mercado nacional. | 4 | Reactivación de la ley 5841/2017, que establece la utilización de pavimento rígido en los proyectos de obras civiles construida por el Estado Paraguayo. | 4 | Cultura organizacional reactiva a la adaptación al cambio. | 4 | Cambios en regulaciones de importación generando incertidumbre y posibles restricciones operativas. |
| 5 | Sistemas integrados de gestión empresarial (ERP-SAP) y sistemas de gestión desarrollados con recursos propios. | 5 | Trayectoria y posicionamiento de marca en el mercado nacional. | 5 | Ineficiencias en la cadena de suministro que lleva a discontinuidad en la producción. | 5 | Liberación desmedida de licencias para importación |
| 6 | Programas de responsabilidad social empresarial (RSE). | 6 | Aumento de la capacidad de producción mediante la sinergia entre inversiones en infraestructura, desarrollo del talento humano y adopción de tecnologías innovadoras. | 6 | Falta de alineación entre los objetivos estratégicos de la empresa y las acciones diarias. | 6 | Fluctuaciones de precios de materias primas, insumos y tipo de cambio. |
| 7 | Inversión en capacitación y desarrollo de habilidades. | | | 7 | Políticas de comercialización y estrategias de marketing insuficientes | 7 | Competencia del mercado nacional e internacional con mayores ventajas competitivas. |
| | | | | 8 | Falta de estrategia de comunicación bien definida. | 8 | Ciclos económicos y constructivos fluctuantes. |
| | | | | 9 | Déficit en la calidad de entrega de productos - atención al cliente | 9 | Conflictos con las comunidades locales por operaciones de la industria. |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 10 | Insuficiente planificación financiera y alto endeudamiento financiero. | 10 | Riesgos ocasionados por la actividad productiva para la salud. |
| | | | | 11 | Falta de gestión en el análisis de costos. | 11 | Ciclos climáticos adversos. (Bajante del nivel de navegabilidad de los ríos) |
| | | | | 12 | Escaso enfoque en la digitalización de procesos. | 12 | Presión regulatoria y exigencias ambientales. |
| | | | | 13 | Herramientas de gestión insuficientes. | 13 | Pandemias, terrorismos u otros fenómenos fortuitos |
| | | | | 14 | Falta de actualización tecnológica en los procesos de producción. | 14 | Ineficiencias en el suministro de energía eléctrica. |
| | | | | 15 | Limitaciones en la capacidad de almacenamiento. | | |
| | | | | 16 | Escasez de programas de prevención de accidentes laborales. | | |

# d. FICHA DEL INDICADOR

Los indicadores brindan información para conocer el avance en el logro de los resultados previstos a nivel de: (a) Objetivos estratégicos y/o específicos; y las (b) Acciones estratégicas. A continuación, se presenta un modelo de la ficha utilizada para el total de 61 indicadores establecidos.

| Ficha del Indicador | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Promedio de porcentaje de cumplimiento de los indicadores de las acciones estratégicas. | | | | | | **2. Código** | **OE1** | | |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | X | Eficacia | | | | Calidad | | Economía | |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | X | Objetivo Específico | | | | Acciones Estratégicas | | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Este indicador mide la eficiencia en los procesos operativos y administrativos implementados en la institución. | | | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. Porcentaje de cumplimiento de indicadores de gestión.<br>2. Cantidad total de indicadores. | | | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Sumatoria de porcentaje de cumplimiento de indicadores de gestión OE1/ total de indicadores OE1) | | | | | | **8. Unidad de medida** | Porcentaje | | |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | | Semestral | X | Anual | | Otro | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | | **2023** | | | | **Valor:** | **0** | | |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | | **Año 2** | | **Año 3** | | **Año 4** | **Año 5** | | |
| | 40% | | 70% | | 80% | | 85% | 95% | | |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de los objetivos específicos. | | | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos, Gerencia de Personas y DO, Gerencia de TIC, Unidad de Comunicación Estratégica. | | | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Tasa de variación de producción de cemento. | | | | **2. Código** | | **OE2** | |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | X | Eficacia | | Calidad | | Economía | |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | X | Objetivo Específico | | Acciones Estratégicas | | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Mide la cantidad de cemento portland producido en el año, comparando con el año anterior inmediato. | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. Cantidad de cemento producido en el año. | | | | | | | |
| | 2. Cantidad de cemento producido en el año anterior inmediato. | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Volumen de producción de cemento en el año t / Volumen de producción de cemento en el año t -1) -1) *100 | | | | **8. Unidad de medida** | | Tasa | |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | | Semestral | | Anual X | Otro | | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | | **2023** | | **Valor:** | | **-22%** | |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | **Año 4** | | **Año 5** | |
| | 86% | 3% | 3% | | 1% | | 1% | |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de los objetivos específicos. | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerencia Industrial, Gerencia UOC, Gerencia Financiera, Coordinación Ambiental. | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Tasa de variación de ventas. | | | | **2. Código** | | **OE3.1** | |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | | Eficacia | | Calidad | | Economía | X |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | X | Objetivo Específico | | Acciones Estratégicas | | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Mide el aumento de las ventas de un período respecto al anterior. | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. Ventas de cemento del periodo.<br>2. Ventas de cemento del periodo anterior. | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Volumen de ventas año t / Volumen de ventas año t -1)-1) * 100 | | | | **8. Unidad de medida** | | Tasa | |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | | Semestral | | Anual X | Otro | | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | | **2023** | | **Valor:** | | **-5%** | |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | **Año 4** | | **Año 5** | |
| | 33% | 18% | 11% | | 8% | | 5% | |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerencia Comercial, Gerencia Financiera, Asesoría Legal, Secretaría General, Unidad de Comunicación Estratégica. | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Tasa de participación en el mercado (Marketshare) | | | | **2. Código** | | **OE3.2** | |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | | Eficacia | | Calidad | | Economía | X |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | X | Objetivo Específico | | Acciones Estratégicas | | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Indica la participación relativa de las ventas de la empresa en comparación con sus competidores dentro del mercado. | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. Cantidad de cemento despachado INC<br>2. Consumo total del mercado | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Cemento despachado INC / Consumo total del mercado) * 100 | | | | **8. Unidad de medida** | | Tasa | |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | X | Semestral | | Anual | | Otro | | Especifique_____ | |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | | **2023** | | **Valor:** | | **27%** | |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | **Año 4** | | **Año 5** | |
| | 32% | 39% | 45% | | 47% | | 48% | |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerencia Comercial, Gerencia Financiera, Asesoría Legal, Secretaría General, Unidad de Comunicación Estratégica. | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Margen Operativo | | | | | | **2. Código** | **OE4** |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | | Eficacia | | Calidad | | Economía | X |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | X | Objetivo Específico | | Acciones Estratégicas | | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Busca medir la la reducción de pérdidas económicas de la institución. | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. Resultado operativo.<br>2. Ingresos totales. | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Resultado Operativo/Ingresos totales)*100 | | | | | | **8. Unidad de medida** | Porcentaje |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | | Semestral | | Anual X | Otro | | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | **2023** | | | | | **Valor:** | **-9,74%** |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | | | **Año 4** | **Año 5** |
| | 2% | 4% | 5% | | | | 6% | 7% |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerencia Financiera, Gerencia Industrial, Asesoría Legal. | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Porcentaje de instrumentos de gestión administrativas implementadas. | | | | | **2. Código** | **AE 1.1** | |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | X | Eficacia | | | Calidad | | Economía | |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Mide la implementación de los instrumentos administrativos planificados. | | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. Número de instrumentos implementados<br>2. Total de instrumentos planificados. | | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Número de instrumentos implementados/total de instrumentos planificados)*100 | | | | | **8. Unidad de medida** | | Porcentaje | |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | | Semestral | | Anual X | Otro | | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | | **2023** | | | **Valor:** | | **0%** | |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | | **Año 4** | | **Año 5** | |
| | 40% | 65% | 75% | | | 80% | | 85% | |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos, Gerencia de Personas y DO. | | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Porcentaje de procedimientos estandarizados y actualizados. | | | | | | **2. Código** | **AE 1.2** |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | X | Eficacia | | Calidad | | Economía | |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Monitorea la cantidad de procesos y procedimientos estandarizados. | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. Número de procesos estandarizados<br>2. Total de procesos definidos. | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Número de procesos estandarizados y actualizados/total de procesos definidos)*100 | | | | | | **8. Unidad de medida** | Porcentaje |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | X | Semestral | | Anual | | Otro | | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | **2023** | | | | | **Valor:** | **0%** |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | | | **Año 4** | **Año 5** |
| | 40% | 65% | 75% | | | | 80% | 90% |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos, Gerencia de Personas y DO. | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | |

## Ficha del Indicador

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Porcentaje de herramientas de gestión empresarial implementadas | | | | | **2. Código** | **AE 1.3** | |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | X | Eficacia | | | Calidad | | Economía | |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Monitorea la cantidad de herramientas de gestión empresarial implementadas en la institución. | | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. Número de herramientas implementadas.<br>2. Total de herramientas definidas. | | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Numero de Herramientas Implementadas/Total de Herramientas planificadas)*100 | | | | | **8. Unidad de medida** | Porcentaje | | |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | | Semestral X | Anual | Otro | | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | | **2023** | | | **Valor:** | **20%** | | |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | | **Año 4** | **Año 5** | | |
| | 40% | 80% | 90% | | | 92% | 95% | | |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos, Gerencia de TIC. | | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Porcentaje de etapas logradas del plan de talento humano. | | | | | | **2. Código** | **AE 1.4** |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | X | Eficacia | | Calidad | | Economía | |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Monitorea la cantidad de etapas logradas satisfactoriamente del Plan de Talento Humano. | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. Cantidad de etapas del Plan de Talento Humano logradas.<br>2. Total de etapas establecidas. | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Cantidad de etapas del PTH logradas/Total de etapas establecidas en el PTH) *100 | | | | | | **8. Unidad de medida** | Porcentaje |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | | Semestral | X | Anual | | Otro | | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | **2023** | | | | | **Valor:** | **0%** |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** | | | |
| | 35% | 70% | 80% | 85% | 90% | | | |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerecnia de Personas y DO. | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | |

## Ficha del Indicador

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Porcentaje de ejecución del Plan de comunicación interna. | | | | | **2. Código** | **AE 1.5** | |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | X | Eficacia | | Calidad | | Economía | |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Monitorea el grado de implementación del Plan de comunicación interna. | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. Cantidad de etapas de la PCI logradas.<br>2. Total de etapas establecidas. | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Cantidad de etapas de la PCI logradas/Total de etapas establecidas)*100 | | | | | **8. Unidad de medida** | Porcentaje | |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | | Semestral X | Anual | Otro | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | **2023** | | | **Valor:** | **0%** | | |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | **Año 4** | **Año 5** | | |
| | 45% | 75% | 80% | | 85% | 90% | | |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Unidad de Comunicación Estratégica. | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Indice de desempeño de la gestión de adquisiciones. | | | | | | **2. Código** | **AE 2.1** |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | X | Eficacia | | Calidad | | Economía | |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Monitorea la eficiencia de los procesos de compras. | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. ∑Valor: Representa la suma de los valores individuales de cada indicador.<br>2. Peso: Valor numérico que se asigna a cada indicador para reflejar su importancia relativa dentro del conjunto de indicadores.<br>3. Número total de indicadores | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | ∑Valor de cada indicador de gestión de adquisiciones x Peso/Número total de indicadores) *100 | | | | | | **8. Unidad de medida** | Porcentaje |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | | Semestral | X | Anual | | Otro | | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | **2023** | | | | | **Valor:** | **21%** |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | | | **Año 4** | **Año 5** |
| | 25% | 28% | 30% | | | | 32% | 35% |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerencia UOC, Gerencia Financiera. | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Porcentaje de horas de funcionamiento del horno (Disponibilidad) | | | | | | **2. Código** | **AE 2.2.1** |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | X | Eficacia | | Calidad | | Economía | |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Monitorea la cantidad de tiempo de funcionamiento del horno de clinker. | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. Cantidad de horas marcha horno. | | | | | | | |
| | 2. Horas presencia horno. | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Cantidad de horas marcha horno/horas presencia horno) *100 | | | | | | **8. Unidad de medida** | Porcentaje |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | X | Trimestral | | Semestral | | Anual | | Otro | | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | | **2023** | | | | **Valor:** | **41%** |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | | **Año 2** | | **Año 3** | | **Año 4** | **Año 5** |
| | 52% | | 58% | | 62% | | 68% | 72% |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerencia Industrial. | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Porcentaje de horas de funcionamiento de los molinos (Disponibilidad) | | | | | **2. Código** | **AE 2.2.2** | |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | X | Eficacia | | | Calidad | | Economía | |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Monitorea la cantidad de tiempo de funcionamiento del horno de clinker. | | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. Cantidad de horas marcha horno.<br>2. horas presencia horno. | | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Cantidad de horas marcha horno/horas presencia horno) *100 | | | | | **8. Unidad de medida** | Porcentaje | | |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | X | Trimestral | | Semestral | | Anual | Otro | | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | | **2023** | | | **Valor:** | **21%** | | |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** | | | | |
| | 30% | 34% | 38% | 42% | 46% | | | | |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerencia Industrial. | | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Porcentaje de cemento producido | | | | | | | **2. Código** | **AE 2.3** | |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | X | Eficacia | | Calidad | | | Economía | | |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | Acciones Estratégicas | X | | Acciones Operativas | | |
| **5. Descripción del indicador** | Mide la cantidad de producción de cemento portland. | | | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. Cantidad de toneladas de cemento producido.<br>2. Toneladas de meta fisica de cemento planificados. | | | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | ((Cantidad de toneladas de cemento producido/ toneladas de meta física)* 100 | | | | | | | **8. Unidad de medida** | Porcentaje | |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | X | Trimestral | | Semestral | | Anual | Otro | Especifique_____ | |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | Departamental | | | Municipal | | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | | **2023** | | | | | **Valor:** | **50%** | |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | | **Año 2** | | **Año 3** | | | **Año 4** | **Año 5** | |
| | 68% | | 70% | | 75% | | | 80% | 85% | |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerencia Industrial. | | | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | | | |

## Ficha del Indicador

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Porcentaje de sistemas implementados. | | | | | **2. Código** | **AE 3.1** | |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | | Eficacia | | | Calidad | X | Economía |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas |
| **5. Descripción del indicador** | Mide la cantidad de procesos comerciales sistematizados, desarrollados e implementados. | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. Cantidad de procesos comerciales definidos.<br>2. Cantidad de procesos sistematizados. | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Cantidad de sistemas implementados/Cantidad de sistemas desarrollados)*100 | | | | | **8. Unidad de medida** | Porcentaje | |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | | Semestral | Anual X | Otro | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | | Departamental | | Municipal |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | **2023** | | | | **Valor:** | **0%** | |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | | **Año 4** | **Año 5** | |
| | 20% | 40% | 60% | | | 80% | 100% | |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerencia Comercial, Gerencia de TIC, Gerencia Industrial. | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | |

## Ficha del Indicador

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Indice de satisfaccion del cliente CSAT | | | | **2. Código** | **AE 3.2** | |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | | Eficacia | | Calidad | X | Economía | |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Mide el grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios. | | | | | | | |
| **6. Variables** | 1. Número de valoraciones positivas.<br>2. Total de valoraciones obtenidas de las encuestas. | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Número de valoraciones positivas/Total de valoraciones obtenidas *100) | | | | **8. Unidad de medida** | Porcentaje | | |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | X | Semestral | | Anual | | Otro | | Especifique_____ | |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | **2023** | | | **Valor:** | **0%** | | |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | **Año 4** | **Año 5** | | |
| | 70% | 75% | 80% | | 85% | 90% | | |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerencia Comercial. | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Número de campañas publicitarias y promociones. | | | | | | **2. Código** | | **AE 3.3.1** | |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | | Eficacia | | | | Calidad | | Economía | X |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Mide la cantidad de campañas publicitarias y promociones realizadas. | | | | | | | | | |
| **6. Variables** | Cantidad de campañas publicitarias y promociones | | | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | Sumatoria de campañas publicitarias y promociones. | | | | | | **8. Unidad de medida** | | Tasa | |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | X | Semestral | | Anual | | Otro | | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | **2023** | | | | | **Valor:** | | **2** | |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | | | **Año 4** | | **Año 5** | |
| | 3 | 3 | 3 | | | | 3 | | 3 | |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerencia Comercial, Unidad de Comunicación Estratégica. | | | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Número de visitas y relaciones públicas. | | | | | | **2. Código** | **AE 3.3.2** |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | | Eficacia | | Calidad | | Economía | X |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Mide la cantidad de visitas a clientes y relaciones sociales. | | | | | | | |
| **6. Variables** | Cantidad de visitas y relaciones públicas | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | Sumatoria de visitas y relaciones públicas | | | | | | **8. Unidad de medida** | Tasa |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | X | Semestral | | Anual | | Otro | | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | **2023** | | | | | **Valor:** | **75** |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | | | **Año 4** | **Año 5** |
| | 80 | 82 | 84 | | | | 86 | 90 |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerencia Comercial, Unidad de Comunicación Estratégica. | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Número de acuerdos estratégicos firmados. | | | | | | **2. Código** | **AE 3.4** |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | | Eficacia | | Calidad | | Economía | X |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Mide la cantidad de acuerdos y convenios con fines comerciales concretados. | | | | | | | |
| **6. Variables** | Cantidad de acuerdos firmados | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | Sumatoria de acuerdos y convenios con entes gubernamentales o privados firmados. | | | | | | **8. Unidad de medida** | Número |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | | Trimestral | X | Semestral | | Anual | | Otro | | Especifique_____ | |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | **2023** | | | | | **Valor:** | **2** |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | | | **Año 4** | **Año 5** |
| | 5 | 2 | 5 | | | | 2 | 5 |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Asesoría Legal, Secretaría General, Gerencia Comercial. | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Porcentaje de ejecución del presupuesto conforme al POI. | | | | | | **2. Código** | **AE 4.1** |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | X | Eficacia | | Calidad | | Economía | |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Refleja el movimineto de la ejecución presupuestaria. | | | | | | | |
| **6. Variables** | Presupuesto ejecutado.<br>Presupuesto vigente. | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Presupuesto ejecutado /Presupuesto vigente)*100 | | | | | | **8. Unidad de medida** | Porcentaje |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | X | Trimestral | | Semestral | | Anual | | Otro | | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | X | Descendente | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | **2023** | | | | | **Valor:** | **64%** |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | | | **Año 4** | **Año 5** |
| | 68% | 70% | 75% | | | | 80% | 85% |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerencia Financiera, Unidad de Planificación Estratégica y Proyectos. | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Tasa de variación de costos por unidad (CPU). | | | | | **2. Código** | **AE 4.2** | |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | X | Eficacia | | | Calidad | | Economía | |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Supervisa la optimización de los costos de producción. | | | | | | | | |
| **6. Variables** | Costos de producción anual.<br>Costos de producción anual del periodo anterior. | | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | ((Costo anual año t-1/Costo anual año t)-1) *100 | | | | | **8. Unidad de medida** | | Tasa | |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | X | Trimestral | | Semestral | | Anual | | Otro | | Especifique_____ |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | Departamental | | Municipal | | | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | | Descendente | X | | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | | **2023** | | | **Valor:** | | **0%** | |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | | **Año 4** | | **Año 5** | |
| | 3% | 3% | 3% | | | 2% | | 1% | |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerencia Industrial, Gerencia Comercial, Gerencia Financiera. | | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | | |

| Ficha del Indicador | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Nombre del indicador** | Porcentaje de deudas de antigua data. | | | | | **2. Código** | **AE 4.3** | |
| **3. Dimensión del indicador** | Eficiencia | X | Eficacia | | | Calidad | | Economía | |
| **4. Ámbito del indicador** | Objetivo Estratégico | | Objetivo Específico | | | Acciones Estratégicas | X | Acciones Operativas | |
| **5. Descripción del indicador** | Supervisa la optimización de los costos de producción. | | | | | | | | |
| **6. Variables** | Saldos de deudas financieras.<br>Monto total de deudas. | | | | | | | | |
| **7. Fórmula para el cálculo** | (Saldo de deudas/Deuda total) *100)-100 | | | | | **8. Unidad de medida** | Porcentaje | | |
| **9. Frecuencia de medición** | Mensual | X | Trimestral | | Semestral | | Anual | | Otro | | Especifique_____ | |
| **10. Cobertura geográfica** | Nacional | X | Regional | | | Departamental | | Municipal | |
| **11. Sentido del Indicador** | Ascendente | | Descendente | X | | | | | |
| **12. Linea de Base del Indicador** | **Año:** | **2023** | | | | **Valor:** | **0%** | | |
| **13. Metas del indicador** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | | | **Año 4** | **Año 5** | | |
| | -1% | -2% | -3% | | | -4% | -5% | | |
| **14. Fuente (s) de información** | Informes, registros de avances de las acciones estratégicas. | | | | | | | | |
| **15. Dependencia Responsable del Indicador** | Gerencia Financiera. | | | | | | | | |
| **16. Comentarios** | N/A | | | | | | | | |

## e. GALERÍA

Talleres desarrollados para la elaboración del Plan Estratégico Institucional de la INC, con integrantes del Equipo Coordinador responsable y el apoyo técnico metodológico de la Dirección General de Planificación del VEP-MEF.