



PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO DE FONAFE 2022–2026

Índice

PRESENTACIÓN.....	3
1 MARCO INSTITUCIONAL.....	4
1.1 SÍNTESIS DE LA CORPORACIÓN FONAFE.....	4
1.2 MARCO NORMATIVO.....	5
2 DIAGNÓSTICO DE LA CORPORACIÓN FONAFE.....	7
2.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	11
2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	24
2.3 GRUPOS DE INTERÉS.....	35
2.4 MATRIZ Y ANÁLISIS FODA.....	37
3 ROLES DEL FONAFE Y LA LÓGICA DE LA ESTRATEGIA PARA EL PERIODO 2022-2026.....	40
4 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS.....	43
4.1 MISIÓN.....	43
4.2 VISIÓN.....	43
4.3 VALORES.....	44
5 EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS.....	44
5.1 EJES ESTRATÉGICOS.....	44
5.2 MAPA ESTRATÉGICO.....	44
6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MATRIZ ESTRATÉGICA.....	46
7 ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	52
7.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	52
7.2 MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	56
8 RUTA ESTRATÉGICA.....	66
ANEXOS.....	67
ANEXO 1. ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO DE FONAFE.....	67
1. Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM).....	67
2. Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad.....	68
3. Plan Nacional de Competitividad y Productividad.....	69
4. Política General de Gobierno.....	70

Presentación

La Corporación FONAFE ha formulado su Plan Estratégico Corporativo para los próximos cinco años, en el marco de lo establecido en el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia en la actividad empresarial del Estado, considerando además los lineamientos sectoriales reflejados en los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), relevantes para la corporación.

El presente documento, Plan Estratégico Corporativo (PEC) de FONAFE 2022-2026, se compone de ocho partes y un anexo.

En la primera parte se presenta una síntesis de la Corporación FONAFE, así como el marco normativo bajo el cual se desarrollan sus actividades, desde el mandato constitucional que indica el rol subsidiario que cumplen las empresas de la corporación, así como la ley N° 27170 que establece que FONAFE es la “encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado”.

En la segunda parte se presenta un extracto del diagnóstico estratégico de la corporación. A nivel externo se describen los factores económicos, políticos, sociales, ambientales, tecnológicos y legales, que tienen impacto en su gestión. Mientras que a nivel interno se describe su Modelo de Gestión Corporativa, y su desempeño en el aspecto económico y financiero, de inversiones, recursos humanos y calidad de los servicios. Asimismo, se muestra la complejidad de los múltiples grupos de interés relevantes para la corporación. Finalmente se presenta la síntesis del diagnóstico en la Matriz FODA, que resume las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades priorizadas de la corporación.

En la tercera parte se presentan los roles de FONAFE y la lógica de la estrategia del PEC 2022-2026, la misma que tiene como finalidad la generación de confianza en la sociedad producto de los resultados obtenidos a partir del cierre de brechas de los bienes y servicios prestados.

En la cuarta parte se presentan los fundamentos estratégicos compuestos por la misión, visión y valores corporativos, los que hacen referencia al propósito o razón de ser de la Corporación FONAFE y el horizonte que esperan alcanzar en el mediano y largo plazo, trazando una ruta inicial hasta el 2026.

En la quinta parte se presentan los cinco ejes estratégicos en los cuales la corporación enfocará sus esfuerzos durante los próximos 5 años, así como el mapa estratégico, el cual presenta la interrelación entre los objetivos estratégicos formulados en el marco de los ejes y perspectivas estratégicas. Estos elementos configuran la estrategia corporativa que aplicará FONAFE para hacer realidad su misión y visión al incrementar el valor económico, reputacional, social y ambiental, entregando bienes y servicios que cierren las brechas de calidad y cobertura en la población, generando valor compartido en la sociedad, con empresas modernas e innovadoras, mejorando su eficiencia y gobernanza, planificando su desarrollo de largo plazo, optimizando el control y la normatividad, impulsando la gestión de las inversiones y desarrollando la comunicación e imagen; todo ello soportado en la estructura organizacional, el fortalecimiento de capacidades, la implementación de procesos de transformación digital, el desarrollo del clima y cultura, así como la gestión del conocimiento.

En la sexta parte se presentan los 19 objetivos estratégicos corporativos, así como los 33 indicadores y metas correspondientes; los cuales servirán de base para el monitoreo de la implementación de la estrategia de la corporación.

En la séptima parte se presentan las 37 acciones estratégicas necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos asociados.

En la octava parte se presenta la ruta estratégica, que establece la priorización de los objetivos estratégicos para lograr mayor efectividad en la implementación de la estrategia, siendo las más importantes aquellas relacionadas con la gobernanza corporativa, la planificación del desarrollo de largo plazo en las EPE, la optimización de la normatividad y el impulso a la gestión de las inversiones.

1 Marco Institucional

1.1 Síntesis de la Corporación FONAFE

La Corporación FONAFE está integrada por las empresas públicas bajo su ámbito y el Centro Corporativo, el cual funciona como una empresa de derecho público adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas.

Las empresas bajo el ámbito de la Corporación FONAFE consideran a las empresas del Estado de accionariado único, las que cuentan con accionariado privado no mayoritario, y las que poseen potestades públicas, de acuerdo a lo señalado en el artículo 4 del Decreto Legislativo N° 1031.

Dentro de las principales funciones de la Corporación FONAFE, se encuentran las siguientes:

- i. Ejercer la titularidad de las acciones representativas del capital social de todas las empresas (creadas o por crearse) en las que participa el Estado y administrar los recursos provenientes de dicha titularidad.
- ii. Aprobar el Plan Estratégico de las empresas bajo su ámbito.
- iii. Aprobar el presupuesto consolidado de la corporación, en el marco de las normas presupuestales correspondientes.
- iv. Aprobar las normas de gestión en las empresas bajo su ámbito.
- v. Designar a los Presidentes y miembros de los Directorios de las empresas operativas en las que la Corporación FONAFE cuenta con participación mayoritaria.

El FONAFE agrupa bajo su ámbito a 34 empresas públicas y una entidad por encargo, teniendo una participación accionarial mayoritaria en 29 de ellas y una participación minoritaria en 1 de ellas (Electroperú). Además, dentro de las empresas bajo su gestión, 1 de ellas está constituida como empresa de derecho público (Banco de la Nación). Finalmente, Essalud es la entidad que por encargo se le incorpora desde el ámbito presupuestal únicamente, y Silsa y Esvicsac, que son de propiedad de Essalud.

Cuadro 1. Relación empresas bajo el ámbito de FONAFE

SECTORES	EMPRESAS
Sector Economía y Finanzas	Banco de la Nación
	Cofide
Sector Vivienda y Saneamiento	Fondo Mivivienda
	Sedapal
Sector Energía y Minas	Egasa
	Egamsa
	Egesur
	Electroperú
	San Gabán
	Adinelsa

SECTORES	EMPRESAS
Sector Energía y Minas	Electro Centro
	Electro Norte
	Electronoroeste
	Hidrandina
	Electro Ucayali
	Electro Puno
	Electro Sur
	Electro Sur Este
	Electro Oriente
	Seal
	Activos Mineros
	Perupetro
	Sector Transporte y Comunicaciones
Corpac	
Enapu	
Sector Defensa*	Fame
	Sima Perú
	Sima Iquitos
Sector Agricultura y Riego	Agrobanco **
Presidencia del Consejo de Ministros	Editora Perú **
	Enaco **
Sector Trabajo y Promoción del Empleo	Essalud
	Silsa
	Esvicsac

* Una vez inicie operaciones, la empresa Seman Perú, creada por Ley N° 30469, será considerada en este sector.

** Empresas vinculadas al sector.

1.2 Marco Normativo

El marco jurídico que norma la actividad de la Corporación FONAFE, en lo concerniente al planeamiento estratégico corporativo, está conformado por lo señalado en el cuadro 2.

Cuadro 2. Marco normativo relativo al planeamiento en la Corporación FONAFE

Documentos	Contenido
Constitución Política del Perú	Artículo 60.- [...] Sólo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional. La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal.

Documentos	Contenido
<p>Ley N° 27170, y sus modificatorias Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.</p>	<p>Establece la creación de FONAFE, su objeto, ámbito y recursos.</p> <p>Artículo 1, numeral 1.1. [...] FONAFE es una empresa de Derecho Público [...] encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.</p>
<p>Decreto Supremo N° 072-2000-EF, y sus modificatorias Reglamento de la Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado</p>	<p>Define los lineamientos para el cumplimiento de la Ley 27170, en cuanto a aspectos organizativos, recursos, composición del Directorio, régimen laboral aplicable y disposiciones sobre las empresas públicas bajo su ámbito.</p> <p>Artículo 10. [...] Son funciones del Directorio [...] aprobar el Plan Estratégico de las Empresas, previa aprobación del mismo por el respectivo Sector.</p>
<p>Decreto Legislativo N° 1031 Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado</p>	<p>Contiene disposiciones para la mejora de la eficiencia y control de la actividad empresarial del Estado de las empresas bajo el ámbito de FONAFE.</p> <p>Artículo 5, numeral 5.1. Los recursos de las Empresas del Estado se destinan para el logro de los objetivos aprobados en sus normas estatutarias, planes estratégicos y en las metas establecidas en sus programas y presupuestos anuales [...]</p>
<p>Decreto Supremo N° 176-2010-EF Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031</p>	<p>Establece principios generales, aspectos societarios y económicos, políticas aplicables a Directores, y disposiciones generales para mejorar la eficiencia de la actividad empresarial del Estado, entre otros.</p> <p>Artículo 7, numeral 7.2. Las Empresas del Estado deben contar con Planes Estratégicos formulados en concordancia con las Directivas, las políticas corporativas y el Plan Estratégico Corporativo de FONAFE [...].</p> <p>Artículo 30, numeral 30.1. La gestión de las Empresas del Estado se orienta en base a los Principios de Buen Gobierno Corporativo aprobados por FONAFE y se desarrolla respetando los criterios, prohibiciones y deberes éticos que la conducta de sus trabajadores exige.</p>
<p>Acuerdo de Directorio N° 003-2018/006-FONAFE y modificada mediante Acuerdos de Directorio N° 002-2018/011-FONAFE y N° 003-2021/003-FONAFE Directiva Corporativa de Gestión Empresarial</p>	<p>Establece las normas principales para las empresas de la corporación que rigen la gestión estratégica, operativa, presupuestal y financiera; gestión societaria; gestión de personal; buenas prácticas, gobernanza corporativa, control interno y responsabilidad social; gestión corporativa; gestión del talento humano y desarrollo organizacional; y gestión de controversias, responsabilidades e incumplimientos.</p> <p>En el Capítulo V, numeral 5.1, se define a los planes estratégicos, y se describe el proceso y requisitos de aprobación, modificación y evaluación.</p>

Documentos	Contenido
Resolución de Dirección Ejecutiva N° 108-2019/DE-FONAFE Lineamiento para la formulación, aprobación, modificación y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito del FONAFE	Define las características técnicas a considerar en la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales, así como la estructura que deben tener, de manera que se alineen al Plan Estratégico Corporativo del FONAFE y del sector correspondiente.

2 Diagnóstico de la Corporación FONAFE

Constitución Política

La constitución es el marco normativo principal que sustenta la presencia del Estado en su rol subsidiario a través de sus empresas públicas.

Cuadro 3. Constitución Política del Perú

Temas	Alcance
Economía Social de Mercado	Artículo 58.- La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura.
Pluralismo Económico	Artículo 60.- El Estado reconoce el pluralismo económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa. Sólo autorizado por ley expresa, <i>el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional.</i> La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal.

Fuente: Constitución Política del Perú de 1993

Visión del Perú al 2050

El Foro del Acuerdo Nacional, en abril de 2019, aprobó por consenso la Visión de país al 2050.

La visión del país es importante porque orienta la toma de decisiones hacia el bienestar de las personas, la mejora de su calidad de vida en armonía con la naturaleza y el desarrollo nacional. A nivel de Estado, se constituye en la referencia principal para la actualización de políticas y planes, y es la base sobre la cual se formula el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional que contiene los lineamientos de política, las prioridades, los objetivos, las metas y las acciones de orden estratégico para el desarrollo armónico, sostenible y descentralizado del país.

Cuadro 4. Perú: Visión al 2050

Al 2050, somos un país democrático, respetuoso del Estado de derecho y de la institucionalidad, integrado al mundo y proyectado hacia un futuro que garantiza la defensa de la persona humana y de su dignidad en todo el territorio nacional.

Estamos orgullosos de nuestra identidad, propia de la diversidad étnica, cultural y lingüística del país. Respetamos nuestra historia y patrimonio milenario, y protegemos nuestra biodiversidad.

El Estado constitucional es unitario y descentralizado. Su accionar es ético, transparente, eficaz, eficiente, moderno y con enfoque intercultural.

Juntos, hemos logrado un desarrollo inclusivo, en igualdad de oportunidades, competitivo y sostenible en todo el territorio nacional, que ha permitido erradicar la pobreza extrema y asegurar el fortalecimiento de la familia.

Fuente: CEPLAN. Visión del Perú al 2050

El siguiente cuadro destaca las demandas claves de la visión al 2050 que deben ser consideradas en la gestión de la Corporación.

Cuadro 5. Demandas claves de la visión al 2050

	Ejes de la Visión al 2050	Demandas Claves
I	Las personas alcanzan su potencial en igualdad de oportunidades y sin discriminación para gozar de una vida plena.	<ul style="list-style-type: none"> - Superar la pobreza y erradicar la discriminación. - Educación pública, para la igualdad en el acceso a oportunidades. - Salud pública universal. - La familia es el espacio fundamental de desarrollo integral de la persona. - Sistema de protección para niños, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad.
II	Desarrollo sostenible con empleo digno y en armonía con la naturaleza.	<ul style="list-style-type: none"> - Competitividad en una economía social de mercado. - Producción diversificada. - Formalización de las actividades económicas. - Educación que genera talento humano calificado. - Reducción del déficit en infraestructura. Mayor conectividad. - Clima político y jurídico favorable y estable para atraer inversión. - Promoción de la innovación e investigación tecnológica
III	Gestión sostenible de la naturaleza y medidas frente al cambio climático.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechamiento sostenible de ecosistemas y libre de contaminación. - Regulación de las actividades extractivas. - Gestión eficiente de los recursos hídricos. - Reducción de deforestación de bosques. - Reducción de vulnerabilidad ante riesgos de desastres.
IV	Sociedad democrática , pacífica, respetuosa de los derechos humanos y libre del temor y de la violencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Garantía de los derechos fundamentales. - Respetuoso de los tratados y convenios internacionales. - Acceso a la justicia. Sistema de Justicia íntegro y eficiente. - Sistema de partidos políticos consolidados. - Orden interno reduce la inseguridad ciudadana. - Lucha contra la corrupción. - Ciudadanos conscientes de derechos y deberes.

	Ejes de la Visión al 2050	Demandas Claves
V	Estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado que garantiza una sociedad justa e inclusiva, sin corrupción y sin dejar a nadie atrás.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión basada en la ética y vocación de servicio al ciudadano. - Planificación articulada a nivel sectorial e intergubernamental. - Uso intensivo de la tecnología. - Lucha contra la corrupción. - Ciudadanía empoderada para vigilar probidad de funcionarios.

Fuente: CEPLAN. Visión del Perú al 2050

Acuerdo Nacional

El Acuerdo Nacional es el conjunto de políticas de Estado elaboradas y aprobadas sobre la base del diálogo y del consenso, luego de un proceso de talleres y consultas a nivel nacional, con el fin de definir un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática. El siguiente cuadro destaca las políticas que impactarían más a la Corporación.

Cuadro 6. Políticas del Acuerdo Nacional que impactarían en el FONAFE

I. Democracia y Estado de Derecho	IV. Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado
1. Fortalecimiento del régimen democrático y estado de derecho	24. Afirmación de un Estado eficiente y transparente
2. Democratización de la vida política.... Sistema de partidos	25. Cautela de la institucionalidad de las FFAA
3. Afirmación de la identidad nacional	26. Promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción , el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando.
4. Institucionalización del diálogo y la concertación	27. Erradicación de la producción, tráfico y consumo ilegal de drogas .
5. Gobierno con objetivos, planeamiento , prospectiva...	28. Plena vigencia de la Constitución y de los derechos humanos y acceso a la justicia e independencia
6. Política exterior para la paz...	29. Acceso a la información , libertad de expresión y libertad prensa
7. Erradicación de la violencia, civismo, seguridad ciudadana	30. Eliminación del terrorismo y reconciliación nacional
8. Descentralización política, económica y administrativa	31. Sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda
9. Política de Seguridad Nacional	32. Gestión de riesgos de desastres
II. Equidad y Justicia Social	33. Política de Estado sobre los recursos hídricos (Acceso al agua potable)
10. Reducción de la pobreza	34. Ordenamiento y gestión territorial
11. Igualdad de oportunidades sin discriminación	35. Sociedad de la información y sociedad del conocimiento
12. Acceso universal a educación ... promoción de deporte, cultura	
13. Acceso universal a los servicios de salud y a la seguridad social	
14. Acceso al empleo pleno, digno y productivo	
15. Promoción de la seguridad alimentaria y nutrición	
16. Familia , protección de la niñez, adolescencia y juventud .	
III. Competitividad del País	
17. Afirmación de la economía social de mercado	
18. Búsqueda de la competitividad , productividad, formalización ...	
19. Desarrollo sostenible y gestión ambiental	
20. Desarrollo de la ciencia y tecnología	
21. Desarrollo de infraestructura y vivienda	
22. Política de desarrollo agrario y rural	
23. Política de comercio exterior ...	

Fuente: Políticas de Estado. Acuerdo Nacional.

Directrices de la OCDE para las empresas públicas

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) aborda en el documento “Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas” (OCDE, 2015), recomendaciones para los Estados respecto a garantizar que las empresas públicas operen con eficiencia y transparencia, tal que sean exigibles de responsabilidades. Estas directrices se elaboraron inicialmente en el 2005, actualizándose en el 2015, recogiendo nuevas experiencias en su aplicación y abordando nuevas interrogantes que afectan a las empresas públicas.

Se resumen los objetivos de estas Directrices como: a) La profesionalización del Estado como propietario, b) Lograr eficacia, transparencia y responsabilidad de las empresas públicas tal que funcionen con similitud a una empresa privada rescatando sus buenas prácticas y, c) Velar por la igualdad de condiciones en la competencia entre las empresas públicas y las privadas. Dichas Directrices se muestran en el cuadro siguiente.

Cuadro 7. Directrices de la OCDE - Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas

Área	Directriz
Razones que justifican la propiedad pública	El Estado ejerce la propiedad de las empresas públicas en interés del conjunto de los ciudadanos. Debe evaluar con cautela los objetivos que justifican la propiedad pública, así como divulgarlos y revisarlos periódicamente.
El papel del Estado como propietario	El Estado debe actuar como propietario informado y activo, velando por que la gobernanza de las empresas públicas se lleve a cabo de forma transparente y responsable, con un alto grado de profesionalidad y eficacia.
Las empresas públicas en el mercado	En coherencia con las razones que justifican la propiedad pública, el marco jurídico y regulatorio de las empresas públicas debe garantizar la igualdad de condiciones y la competencia leal en los mercados en los que las empresas del sector público desarrollan actividades económicas.
Tratamiento equitativo de los accionistas y otros inversores	Cuando las empresas públicas estén cotizadas, o entre sus propietarios se incluyan inversores no estatales, el Estado y las empresas deben reconocer los derechos de todos los accionistas y garantizar un trato equitativo y el acceso igualitario de todos los accionistas a la información corporativa.
Relaciones con los actores interesados y responsabilidad empresarial	La política de propiedad pública debe reconocer las responsabilidades de las empresas públicas frente a los actores interesados y exigirles que informen sobre sus relaciones con estos. Debe quedar clara cualquier expectativa que el Estado tenga con respecto a la conducta empresarial responsable de las empresas públicas.
Publicidad y transparencia	Las empresas públicas deben mantener un elevado nivel de transparencia y someterse a las mismas exigencias en materia de contabilidad, publicidad, cumplimiento y auditoría que las empresas cotizadas.
Responsabilidades de los consejos de administración de empresas públicas	Los Consejos de Administración de las empresas públicas deben contar con la suficiente autoridad, competencias y objetividad para realizar sus funciones de orientación estratégica y supervisión de la gestión. Deben actuar con integridad y asumir la responsabilidad por sus acciones.

Fuente: “Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las empresas Públicas”

Elaboración: Propia

Las directrices de la OCDE ya son aplicadas en muchos países del mundo, en busca de reformar y colaborar a buenas prácticas de buen gobierno corporativo. En América Latina se han diseñado diferentes códigos basados en estas directrices y en muchos casos se ha tratado de buscar similitudes con la aplicada por las empresas de propiedad privada.

2.1 Diagnóstico externo

El diagnóstico externo comprende los factores del entorno que tienen impacto en la gestión de la Corporación FONAFE. Estos factores se clasifican bajo las siguientes categorías: Económicos, Políticos, Sociales, Ambientales, Tecnológicos y Legales.

Factores económicos

La actualización de las proyecciones macroeconómicas 2022-2025 del Marco Macroeconómico Multianual (MMM) prevé que, en los próximos años, el Perú logrará una recuperación de la actividad económica y sostendrá un manejo responsable de las finanzas públicas.

Producto Bruto Interno-PBI

En el año 2020, el Perú, así como la gran mayoría de países a nivel mundial, se vio afectado económicamente por las medidas adoptadas para luchar contra la pandemia del COVID-19, que involucraron cuarentenas obligatorias y restricciones a las actividades económicas.

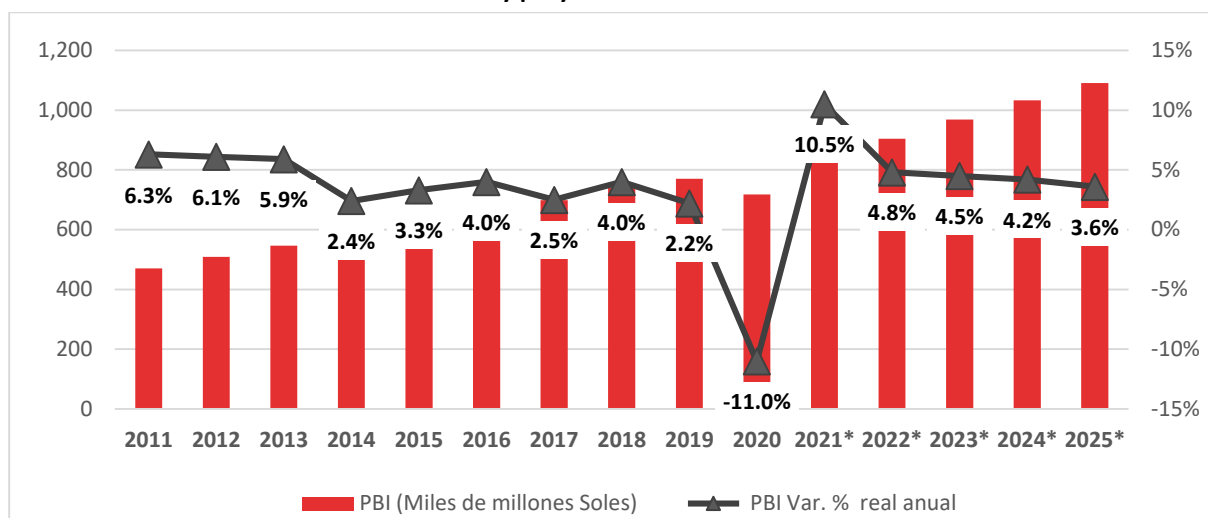
En ese contexto, el PBI del Perú cerró el año 2020 con una caída de -11.02% respecto al año 2019, siendo los sectores más afectados los de Minería e Hidrocarburos (-13.42%), Comercio (-15.98%), Construcción (-13.86%), Manufactura (-12.54%) y Servicios (-10.32%).

Durante la segunda mitad del año 2020 la economía peruana inició una recuperación por encima de la esperada, gracias a la gradual reanudación de las operaciones de los sectores paralizados y la flexibilización de la inmovilización social obligatoria.

Para el año 2021, se estima alcanzar una tasa de crecimiento de 10.5% y de 4.8% para el año 2022, sostenida por los siguientes factores:

- i) Mayor demanda interna debido al retorno a la normalidad de operaciones de la mayor parte de actividades económicas, en línea con el control de la pandemia y el avance del proceso de vacunación.
- ii) Mayores exportaciones ante el inicio de la producción de nuevas minas, altos precios de las materias primas, una sólida demanda externa y normalización de la producción de la mayoría de los productos exportables.

Gráfico 1. Evolución y proyección del PBI del Perú: 2011-2025



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025, BCRP, Proyecciones MEF.

Para el periodo 2023-2025, se estima que la economía peruana alcanzaría un crecimiento promedio de 4.1% sustentado por los siguientes factores:

- iii) Mayor demanda interna debido al incremento de la inversión y un mayor dinamismo de todas las actividades económicas.
- iv) Incremento de las exportaciones por el inicio de producción de minas cupríferas y auríferas, y la continuidad de medidas para impulsar la competitividad y productividad, las cuales permitirán generar nuevos motores de crecimiento.

Finalmente, el crecimiento económico estará acompañado de medidas de política económica orientadas a mejorar la eficiencia y competitividad de la economía a través del Plan Nacional de Competitividad y Productividad, el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad, el Plan Nacional de Inclusión Financiera y las mesas ejecutivas sectoriales y transversales.

Inversión Privada

La inversión privada cayó en -16.5% en el año 2020. Esta fuerte contracción estuvo marcada principalmente por la inmovilización social obligatoria que paralizó la ejecución de diferentes proyectos durante el primer semestre, y por el colapso de la confianza empresarial debido a la crisis por el COVID-19 a nivel global. No obstante, a medida que se flexibilizaron las restricciones implementadas por el gobierno, se observó una mayor ejecución de nuevos proyectos y mejores perspectivas empresariales sobre la economía. Asimismo, el cambio de hábitos en los gastos familiares permitió que los hogares asignen mayor porcentaje de sus ingresos a la construcción, lo cual contribuyó a atenuar la caída de la inversión privada.

Para el año 2021 y 2022, se prevé que la inversión privada tenga un crecimiento de 20% y 5.5%, respectivamente, favorecida por un fuerte crecimiento de la inversión no minera, el inicio de la construcción de proyectos mineros y la recuperación de la inversión diversificada (inmobiliaria, retail, manufactura, autoconstrucción, entre otros).

En particular, la inversión no minera crecería por una mayor ejecución de grandes proyectos de infraestructura y una mayor inversión inmobiliaria, en un contexto de mejora progresiva de las expectativas de inversión. Entre los proyectos destacan:

- i) La Línea 2 del Metro de Lima y Callao (US\$ 5,346 millones), la cual culminaría las obras de la etapa 1A y aceleraría las obras de sus etapas 1B y 2;
- ii) La Ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez (US\$ 1,200 millones), que inició construcción en julio de 2020, y continuaría con la construcción de las obras del Lado Aire (torre de control y segunda pista de aterrizaje) e iniciaría la licitación de las obras del Lado Tierra (nuevo terminal de pasajeros); y
- iii) El Terminal Portuario Chancay (US\$ 3,000 millones), que ejecutaría las obras de la etapa 1 de la modernización del puerto (construcción de túnel entre el complejo portuario y el ingreso al terminal).

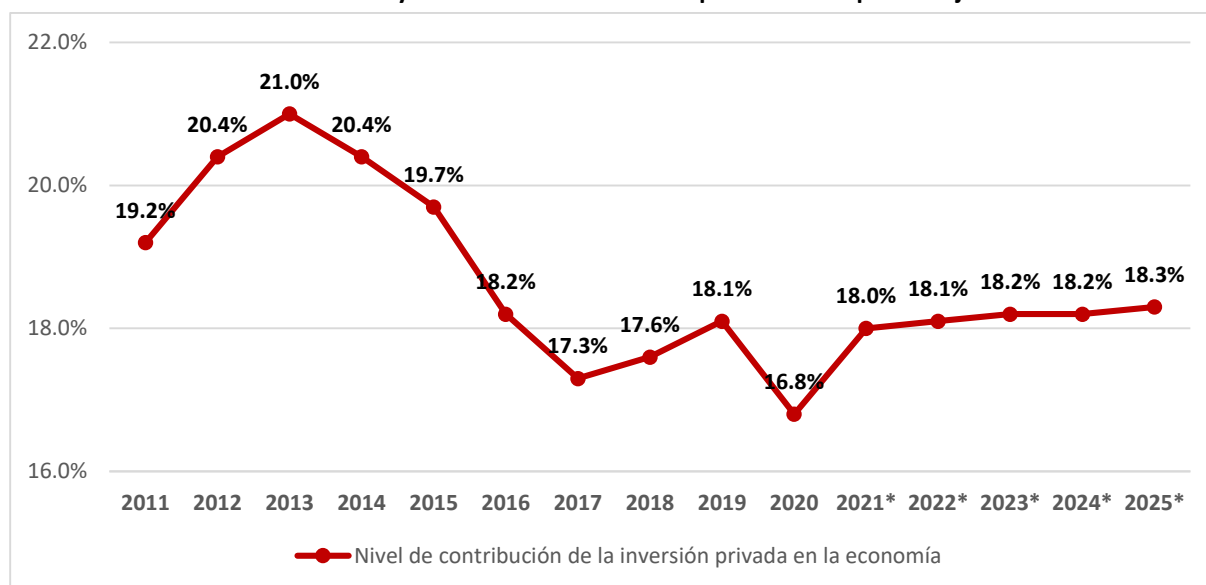
La inversión minera, que alcanzaría cerca de US\$ 5.0 mil millones en el 2021, se compone principalmente de los siguientes elementos:

- i) Las inversiones en mantenimiento de las empresas en operación.
- ii) Continuidad de los proyectos aún en construcción como Quellaveco y la Ampliación de Toromocho (fase 2).
- iii) Inicio de construcción de nuevos proyectos pequeños: Ampliación Shouxin (US\$ 140 millones) y Pampacancha (US\$ 70 millones).

Asimismo, hacia 2022 la inversión minera crecería 7.6%, impulsada por el inicio de la construcción de proyectos de mediana magnitud como Corani, Yanacocha Sulfuros, Río Seco y Magistral, aunque aún no retomaría los niveles pre-pandemia (2019) hasta el 2024 y 2025.

Entre los años 2023 y 2025, se estima que la inversión privada crezca en promedio 4.3% sostenida por la inversión no minera, con la ejecución de proyectos de infraestructura y el inicio de la construcción de obras priorizadas bajo el esquema de Asociaciones Público-Privadas (APP), dentro del marco de un mayor impulso al Plan Nacional de Infraestructura (PNIC), así como una mayor inversión minera, por el inicio de la construcción de nuevos proyectos como Zafranal, Los Chancas, Trapiche y Michiquillay.

Gráfico 2. Evolución y tendencia de la inversión privada como porcentaje del PBI



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025, BCRP, Proyecciones MEF.

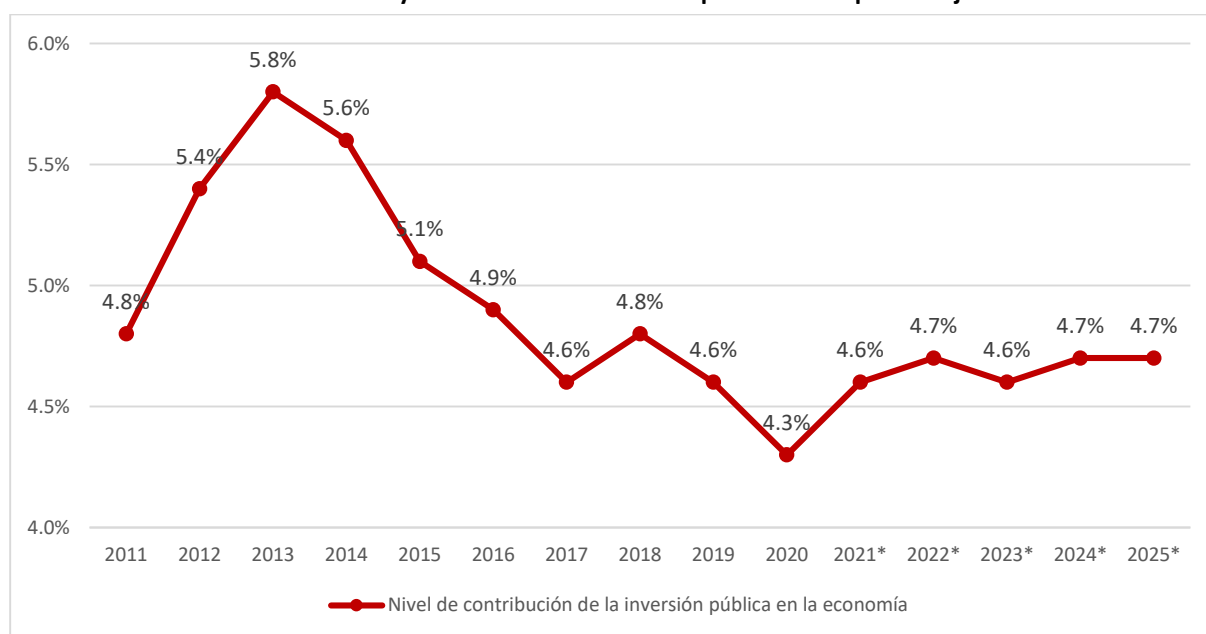
Inversión Pública

En el año 2020, la inversión pública se contrajo 15.5%, resultado que estuvo caracterizado por la paralización durante el primer semestre del año de proyectos de Reconstrucción con Cambios y otros proyectos de interés nacional. No obstante, se observó una recuperación en la segunda parte del año, impulsada por la mayor ejecución de proyectos ligados a la reconstrucción del norte, al programa Arranca Perú y de respuesta frente al COVID-19.

La inversión pública en el año 2021 prevé aumentar 22.1% y alcanzará un nivel de S/ 38.9 mil millones, equivalente a 4.6% del PBI, desempeñando un rol clave en la reactivación económica y la generación de puestos de trabajo. La inversión será impulsada por un presupuesto históricamente alto, la continuidad de proyectos de infraestructura; asistencias técnicas y capacitaciones a entidades de los tres niveles de gobierno; así como el seguimiento a las metas de ejecución presupuestal.

Entre los años 2023 y 2025 se estima incrementar continuamente la inversión pública alineada con la recuperación económica y la mejora del PBI.

Gráfico 3. Evolución y tendencia de la inversión pública como porcentaje del PBI



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025, BCRP, Proyecciones MEF.

Factores Políticos

Panorama Político 2017-2021

El panorama político estuvo marcado por constantes conflictos entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo, sucediéndose 4 presidentes entre el año 2017 y 2020, además de numerosos cambios en los titulares de los ministerios.

Durante el año 2020, la crisis política se agravó, trayendo como consecuencia algunos eventos, tales como la elección de un nuevo Congreso, la destitución del Presidente de la República Martín Vizcarra,

la renuncia de Manuel Merino a la presidencia en medio de protestas sociales, entre otros, en un año en el que destacó la lucha contra la pandemia del COVID-19 y el inicio de la campaña para las elecciones presidenciales 2021. En dicho contexto, se sucedieron 4 gabinetes ministeriales presididos por los señores Vicente Zaballos, Walter Martos, Antero Flores Aráoz y Violeta Bermúdez. En el año 2021, el señor Pedro Castillo asumió la presidencia de la república para el periodo constitucional 2021-2026, conformándose el gabinete ministerial presidido por el señor Guido Bellido y, posteriormente, el gabinete presidido por la señora Mirtha Vásquez.

Percepción de corrupción

La percepción de corrupción en las entidades del Estado es un problema grave que debe ser enfrentado de manera conjunta y con acciones efectivas para lograr identificar y sancionar los casos de corrupción, lo que permitirá incidir en su prevención.

Hasta el año 2018, las personas que consideraron a la corrupción como el principal problema del país (59,7%) habían presentado una tendencia creciente comparado con datos registrados en 2008 (17,9%). Con el impacto de la COVID-19, los expertos estiman que en el periodo 2020-2021, la corrupción se mantendrá; y en el periodo 2022-2030, disminuirá ligeramente¹. El siguiente cuadro corresponde a una encuesta de Proética y el Instituto de Estudios Peruanos, evidenciando la alta percepción de corrupción por parte de la población durante el 2019. Si bien es cierto, no se menciona explícitamente a las empresas públicas, éstas se encuentran casi siempre vinculadas a la percepción que se tenga sobre el gobierno de turno.

Cuadro 8. Percepción de Corrupción en el Perú (2019)

	TOTAL	Macro zona		
		Costa	Sierra	Selva
Congreso de la República	76%	79%	69%	65%
Poder Judicial	47%	49%	48%	38%
Partidos políticos	31%	33%	24%	20%
Policía Nacional	26%	26%	26%	24%
Fiscalía de la Nación	26%	26%	24%	29%
Municipalidades	24%	23%	32%	21%
Gobiernos regionales	21%	17%	31%	32%
Gobierno de Vizcarra	10%	10%	9%	9%
Empresas privadas	7%	6%	6%	7%
Medios de comunicación	7%	6%	8%	7%
Contraloría General de la República	6%	5%	6%	4%
Procuraduría anticorrupción	4%	4%	5%	6%
Defensoría del Pueblo	2%	2%	3%	8%
Movimientos regionales	2%	1%	4%	4%
ONGs	1%	1%	1%	0%

Fuente: Proética (2019)

Esta percepción de corrupción tiene un impacto directo en la desconfianza de la población respecto del Estado y sus instituciones, los mismos que tienen niveles de aceptación muy bajos.

¹ Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. CEPLAN (2020).

Cuadro 9. Nivel de confianza en las instituciones del país ¿Tiene usted confianza en las instituciones tales como...?

Institución	Confía		Diferencia Oct2018/ Mar2019 - Oct2019/ Mar2020 (p.p)	No confía	
	Oct18- Mar19	Oct19- Mar20		Oct2018/ Mar2019 -	Oct19- Mar20
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	52,0	55,1	3,1	44,1	41,5
Iglesia Católica	46,8	46,4	-0,4	51,2	51,9
Ministerio de Educación	35,1	36,6	1,5	61,4	60,0
Fuerzas Armadas	30,3	32,6	2,3	62,6	61,5
Radio y Televisión	24,9	22,9	-2,0	72,4	74,7
Defensoría del Pueblo	20,3	21,6	1,3	67,3	67,6
Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria	18,3	21,4	3,0	65,9	65,8
Oficina Nacional de Procesos Electorales	19,6	20,8	1,2	71,8	71,4
Policía Nacional del Perú	17,6	19,0	1,4	79,7	78,8
Jurado Nacional de Elecciones	15,7	15,5	-0,1	74,0	75,1
Municipalidad Distrital	13,7	14,8	1,1	81,9	81,5
Ministerio Público - Fiscalía de la Nación	13,0	14,5	1,5	72,9	73,1
Prensa Escrita	17,0	14,4	-2,7	78,2	81,2
Contraloría General de la República	12,1	14,0	2,0	68,8	69,1
Municipalidad Provincial	12,5	14,0	1,5	81,9	81,1
Comisión de Alto Nivel Anticorrupción	11,5	13,9	2,3	67,2	66,6
Procuraduría Anticorrupción	12,4	12,7	0,3	70,8	72,1
Poder Judicial	10,4	11,9	1,5	83,9	82,3
Gobierno Regional	9,5	10,7	1,2	81,7	79,6
Congreso de la República	4,7	4,3	-0,3	90,2	91,2
Partidos Políticos	3,5	3,0	-0,5	92,2	93,4

Fuente: INEI- Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones. (Informe Técnico - mayo 2020)

Marco Normativo, Endeudamiento y Contribución con la implementación de Políticas Públicas

Existe un marco normativo que regula el endeudamiento de las empresas públicas, necesario para el desarrollo de grandes proyectos de inversión. En ese sentido, resulta de vital importancia que se impulse, desde el Centro Corporativo del FONAFE, las gestiones y coordinaciones necesarias con los Sectores y el MEF, que permitan concretar financiamientos de mediano y largo plazo, que tengan como finalidad el desarrollo de proyectos que contribuyan al cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios, así como la mejora de la eficiencia de las empresas.

Asimismo, los “encargos sociales” que reciben las empresas públicas por parte del gobierno, en el marco de la implementación de políticas públicas, requieren de una adecuada coordinación a fin de no afectar la capacidad operativa de las mismas, y los Objetivos Estratégicos Institucionales, trazados por ellas.

De otro lado, los cambios normativos aplicables a todas las entidades del Estado, en algunos casos, no consideran la naturaleza y visión de las empresas bajo el ámbito del FONAFE, pudiendo afectar la gestión operativa de las mismas. En ese sentido, desde el Centro Corporativo del FONAFE, se deben realizar las coordinaciones necesarias con las entidades correspondientes, para evaluar el impacto de dichas normas sobre la gestión de las Empresas, de manera que se puedan realizar las adecuaciones que correspondan.

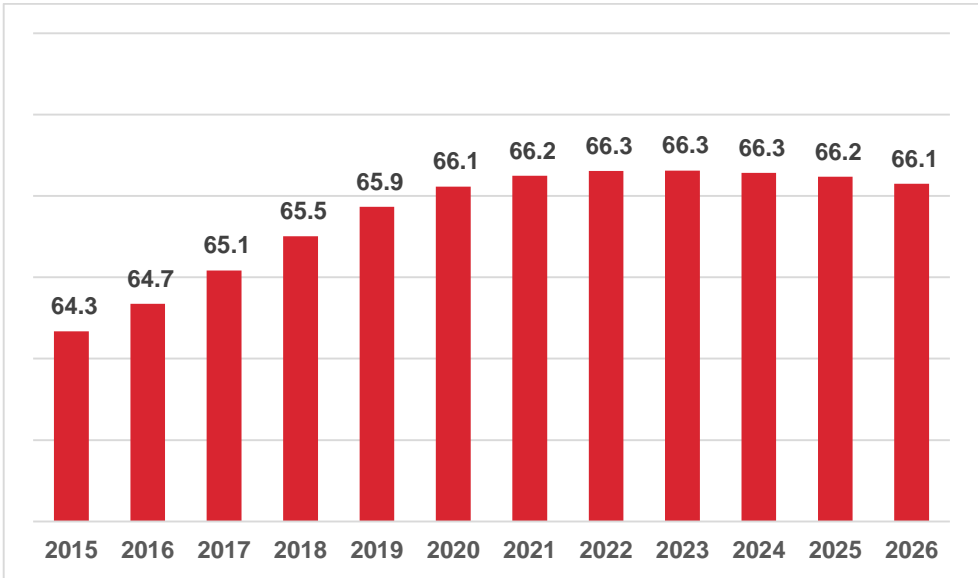
Factores Sociales

Crecimiento y composición de la población al 2026

El crecimiento y la composición de la población que tendrá el país constituyen elementos importantes para el proceso de desarrollo nacional. No solo determina el tamaño del mercado interno y los patrones de consumo, debido a la mayor demanda de bienes y servicios, sino también es uno de los factores productivos más importantes para las empresas.

Según las proyecciones realizadas por INEI, en los siguientes cinco años la estructura poblacional permitirá que el país cuente con un “bono demográfico”, a través del cual se espera un crecimiento extraordinario de la población en edad de trabajar (personas entre 15 y 65 años).

Gráfico 4. Evolución de la población en edad de trabajar (15-65 años) respecto al total de la población, 2015-2026



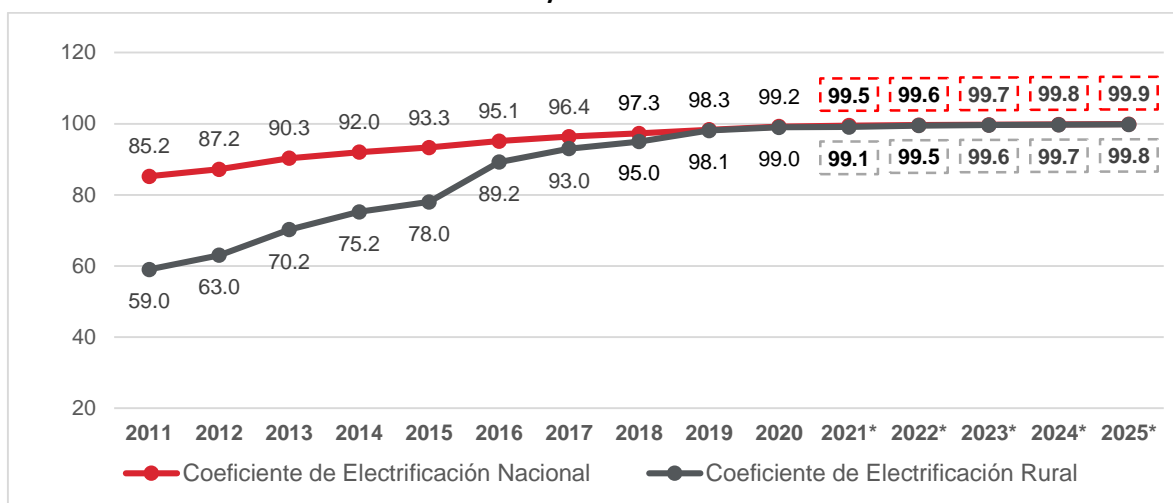
Fuente: INEI - Estimaciones y Proyecciones de Población 1995-2030

Los efectos positivos del bono demográfico estimularán el mercado de trabajo y podrán ser aprovechados por diferentes empresas y organizaciones privadas y públicas en los siguientes años. La Corporación FONAFE no es una excepción, pudiendo beneficiarse en la medida que desarrolle los sistemas de gestión del talento humano requeridos para atraer y retener el talento, disminuyendo así el riesgo de perder dicho talento en beneficio de otras organizaciones.

Acceso a servicios públicos básicos: electrificación, agua y alcantarillado

El coeficiente de electrificación a nivel nacional, que mide la cobertura de disponibilidad eléctrica en la población, ha seguido una tendencia creciente, y debido al impulso que ha tenido en los últimos años, se prevé llegar al 99.9% en el año 2025.

Gráfico 5. Evolución y proyección de los coeficientes de electrificación nacional y rural 2011 - 2025



Fuente: Plan Nacional de Electrificación Rural 2016-2025

Lograr las metas señaladas implica enfrentar los retos de la limitada accesibilidad a las localidades, la gran dispersión de las poblaciones y viviendas, el consumo unitario reducido en dichas poblaciones y el bajo poder adquisitivo de sus habitantes. A ello se debe agregar la baja rentabilidad de los proyectos de electrificación rural, lo cual reduce su atractivo para la inversión privada, requiriendo la participación del Estado.

Respecto a los servicios de agua potable y saneamiento, en el Perú se presentan aún brechas importantes que cubrir. De acuerdo al Informe Técnico sobre las Condiciones de Vida en el Perú del INEI en el año 2020, la proporción de la población que consume agua proveniente de red pública es de 89.5%; y la proporción de la población con acceso a red pública de alcantarillado es 81.5%.

El Ministerio requiere trabajar de cerca con las empresas que se encargan de la gestión de los servicios de agua potable y alcantarillado. En Lima Metropolitana y la provincia Constitucional del Callao estos servicios están a cargo de SEDAPAL. En el 2020 se culminaron cuatro obras asociadas a la ampliación de la cobertura por un total de S/ 44.8 millones, que han contribuido con 1,302 conexiones de agua potable y 1,067 conexiones de alcantarillado.

En el marco de la reactivación económica dispuesta por el Gobierno Nacional, se reforzaron las acciones para impulsar la ejecución de inversiones, habiéndose alcanzado S/ 335.7 millones en el año 2020, destacando principalmente el avance de los proyectos Optimización Lima Norte II, Esquema Cajamarquilla-Componente 2, Macro Proyecto Pachacutec-Etapa 3, Nueva Rinconada, que contribuirán a la sostenibilidad del programa de ampliación de la cobertura de servicios de agua potable y alcantarillado. Asimismo, destaca la puesta en operación del Proyecto PROVISUR, cuya planta desaladora de tratamiento de agua y la planta de tratamiento de aguas residuales iniciaron operaciones en diciembre 2020, a cargo de una concesión privada.

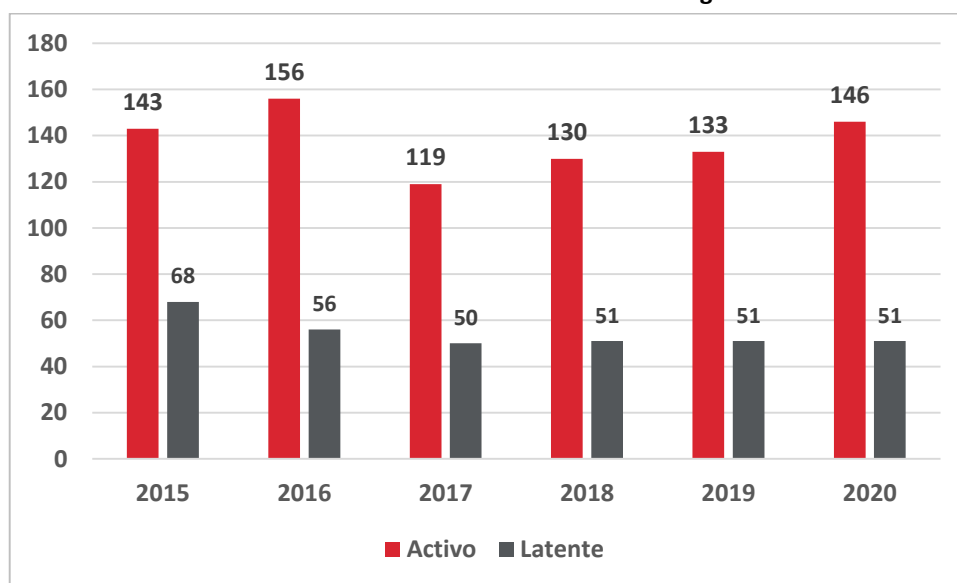
Las inversiones para cerrar la brecha existente en la cobertura y mantenimiento de este servicio, constituyen una de las prioridades para la Corporación FONAFE.

Conflictos sociales activos y latentes en el país

Los conflictos sociales tienen el potencial de afectar el desarrollo de las actividades de las empresas, así como impactar negativamente en los lazos de comunicación y cooperación entre las mismas y sus grupos de interés.

De acuerdo a las estadísticas de la Defensoría del Pueblo, el número de conflictos activos a nivel nacional ha venido aumentando desde el 2017, teniéndose en registro 197 al finalizar el 2020.

Gráfico 6. Número de conflictos sociales en el Perú según su estado



Fuente: Defensoría del Pueblo

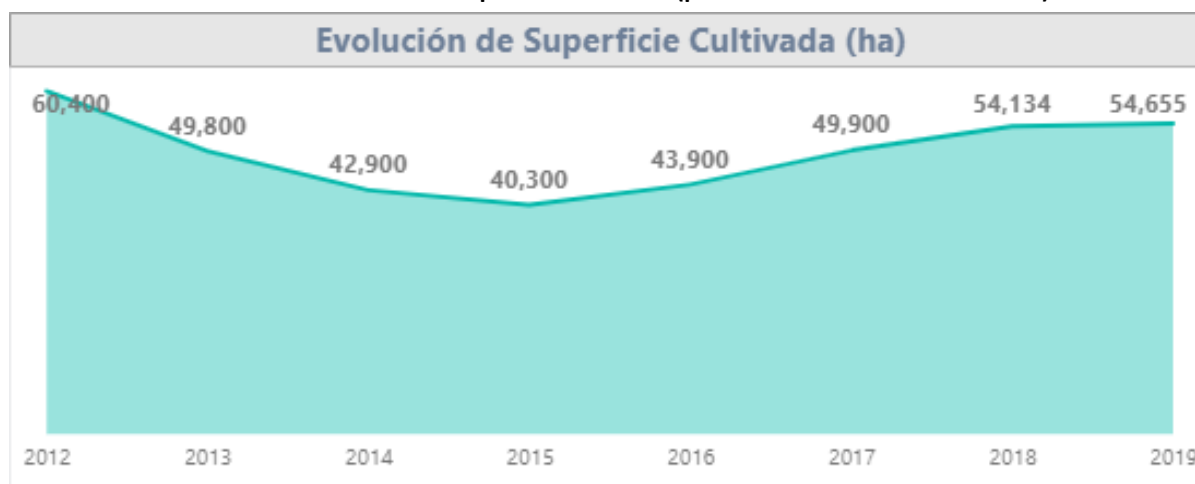
Cabe indicar que, al mes de abril de 2021, se han registrado 141 casos activos de conflicto y 50 en estado latente, según la Defensoría del Pueblo.

Las empresas bajo el ámbito de FONAFE están distribuidas a lo largo del territorio nacional, por lo cual están expuestas a un mayor grado de riesgo (principalmente empresas de distribución eléctrica, al enfrentar riesgos asociados a la medición, cobro de tarifas y calidad de servicio en zonas rurales de difícil acceso).

Aumento de la producción de drogas

Incremento de superficie de siembra de coca, de 42,900 Ha (2014) a 54,655 Ha (2017). Después de Colombia, el Perú se ubica en el segundo productor a nivel mundial de coca.

Gráfico 7. Evolución de la Superficie cultivada (periodo 2012-2019 en hectáreas)



Fuente: SISCOD – Sistema de Información de Lucha contra las Drogas. DEVIDA

Factores Ambientales

Incremento de la vulnerabilidad ante peligros naturales

En el año 2014, el 63.3% de la población fue caracterizada como vulnerable a la ocurrencia de Sismos; el 43.6%, a la ocurrencia de inundaciones; 42.1%, a sequías; el 34.9% a heladas; el 16.5%, a movimientos en masas (derrumbes, etc.); el 11.2%, al friaje; el 10.5%, a tsunamis; y el 3.4%, a volcanes. En concordancia con ello, hasta el 2018, el número de personas afectadas por desastres naturales (943,946 personas) había presentado una tendencia creciente comparado con los datos reportados en 2003 (237,912 personas). Con el impacto de la COVID-19, los expertos estiman que en el periodo 2020-2021, la vulnerabilidad ante peligros naturales retornará a los niveles reportados hasta antes de la COVID-19; y en el periodo 2022-2030, crecerá ligeramente².

La presencia de eventos climáticos extremos puede poner en riesgo a la infraestructura, equipos, materiales, etc. de las empresas del grupo, afectando la sostenibilidad de los servicios.

Escasez hídrica

Actualmente, el estrés hídrico, es decir, cuando la demanda de agua es mayor a la cantidad disponible en un período determinado, es una preocupación para el Perú. Según el World Resources Institute (WRI), el Perú tiene un nivel “medio alto” de estrés hídrico. Específicamente, los expertos consideran que Perú tiene una escasez económica del agua, lo cual significa que la carencia de agua no responde necesariamente a la escasez del recurso, si no, más bien, al déficit en la infraestructura para potabilizarla, transportarla y asegurar su calidad.³ Sumado a ello, la falta de lluvias en la sierra central del Perú es siempre un riesgo para el abastecimiento del agua en Lima Metropolitana y, en otras circunstancias, un incremento significativo de estas lluvias produce el desborde de los ríos y enlodamiento de las plantas de potabilización de agua.

² Futuro Deseado: Información sobre tendencias, riesgos, oportunidades y escenarios. CEPLAN (2020).

³ Consideran al Perú en un nivel medio alto de estrés de agua. RPP (2021)

Es importante comentar que, aunque el Perú ocupa el puesto 20 en disponibilidad hídrica en el mundo, esta no es adecuadamente distribuida; ya que la mayor reserva acuífera está en el oriente y por el contrario la mayor población vive en la costa⁴.

Aumento de la producción de energías renovables

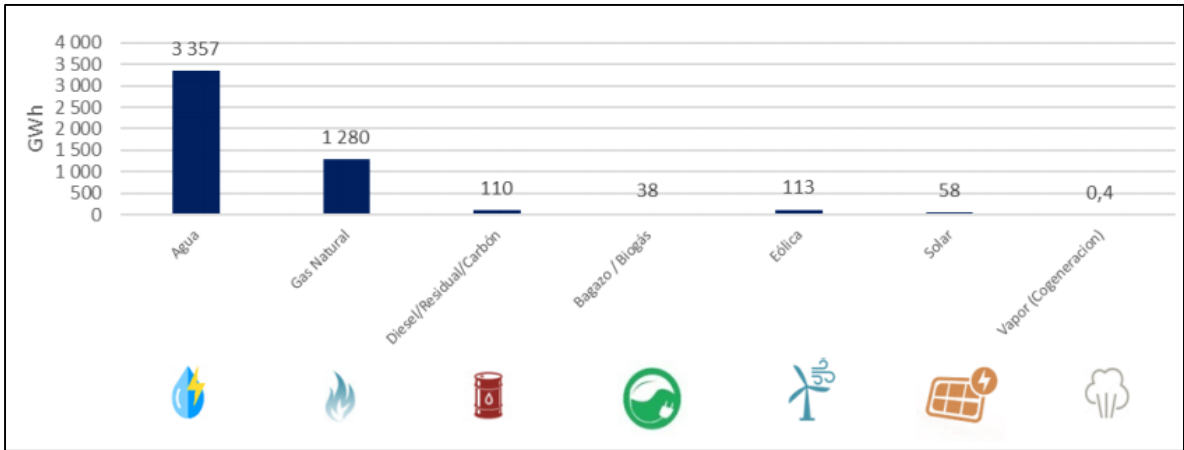
Las energías renovables se han constituido en fuentes de energía limpia e inagotable y, por el avance de la tecnología para su aprovechamiento, cada vez son más competitivas. Los países están apostando por el cambio de su matriz energética hacia estas fuentes, impulsadas también porque su aprovechamiento no produce los gases que tienen efectos de invernadero y que originan el cambio climático; además de no generar emisiones contaminantes.

Países como Alemania ya generan más del 50% de su electricidad producto de las energías renovables⁵ y se ha propuesto para el 2030 lograr que el 65% provenga de fuentes renovables. Según la Agencia Internacional de Energía (EIA) la participación de energías renovables en el suministro eléctrico global pasará del 26% en el 2018 al 44% en el 2040, destacando las tecnologías eólica y fotovoltaica.

En el Perú casi el 65% de la generación de energía ya proviene en su mayoría de fuentes limpias y renovables, gracias a la ventaja geográfica que se tiene para aprovechar las caídas de agua y generar energía hidráulica. Sin embargo, es muy poco lo desarrollado en energías renovables no convencionales, como la eólica, fotovoltaica, biomasa, entre otras, las mismas que apenas representan el 3% en la matriz energética.

El uso de energías renovables constituye además una oportunidad para brindar energía al oriente del país donde el 42% de la población rural no tiene acceso a este recurso.

Gráfico 8. Producción de energía eléctrica nacional según recurso energético utilizado



Fuente: MINEM – Principales indicadores del sector eléctrico a nivel nacional (febrero 2020)

⁴ <https://peru21.pe/peru/agua-tercera-parte-poblacion-acceso-agua-potable-486109-noticia/>

⁵ Deutsche Welle (Emisora internacional de Alemania) <https://www.dw.com/es/alemania-bate-nuevo-r%C3%A9cord-en-energ%C3%ADas-renovables-en-la-pandemia/a-53375705>

Legislación ambiental

En el sector ambiental el ente rector es el Ministerio del Ambiente (MINAM), mientras que el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), cumple las funciones de monitoreo y vigilancia de la calidad del ambiente, supervisión directa, fiscalización y sanción, así como la aplicación de incentivos para promover el sobrecumplimiento de la normativa ambiental. El OEFA fiscaliza entre otras, a las empresas del sector de minería y energía (hidrocarburos y electricidad).

Para el sector electricidad, se han normado y aprobado niveles máximos permisibles para efluentes líquidos producto de las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, según Resolución Directoral N° 008-97-EM/DGAA. También se ha establecido un procedimiento específico de Supervisión Ambiental de las Empresas Eléctricas.

Por otro lado, en relación con el uso y gestión de los recursos hídricos, la Autoridad Nacional del Agua (ANA) es el ente rector del Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos según la Ley N° 29338. Forman parte de este sistema las empresas usuarias del agua, del sector industrial, minería y electricidad.

En el marco de lo señalado, las empresas de FONAFE están en la obligación de adecuar sus actividades en cumplimiento de la normativa citada.

Efectos del cambio climático

El Perú se caracteriza por ser un país con ecosistemas particularmente vulnerables al cambio climático, es así que se producen entre otros fenómenos climatológicos, el Fenómeno del Niño y la desglaciación de los nevados; los que podrían generar riesgos operativos a las centrales hidroeléctricas de las empresas de generación eléctrica.

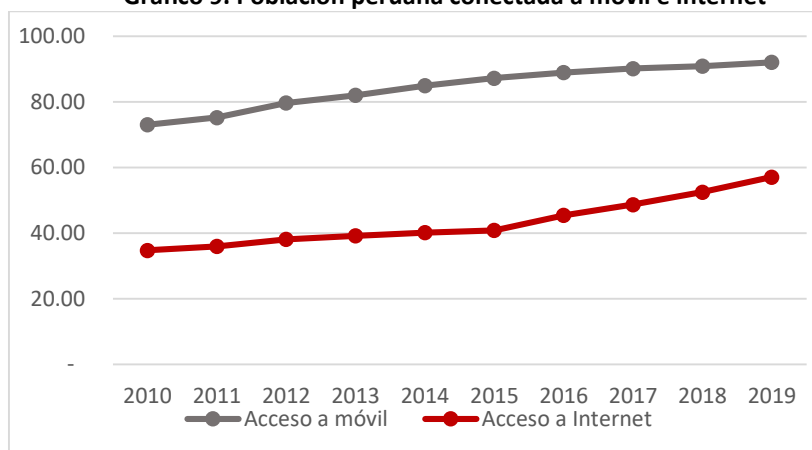
En el caso de las desglaciaciones, ocasionan saturación en los depósitos de piedra y barro en las partes altas de los glaciares, lo cual propicia deslizamientos peligrosos que podrían poner en riesgo la infraestructura de las centrales hidroeléctricas propiedad de las empresas de generación eléctrica de la corporación.

Factores Tecnológicos

Incremento de la conectividad física y digital, así como del uso de dispositivos móviles inteligentes

El mundo avanza hacia una mayor conectividad digital, la que ha sido impulsada en el último año por las consecuencias de confinamiento y distanciamiento que ha traído consigo el COVID-19. En este escenario cada vez cobra más presencia el uso del teletrabajo, la teleeducación, la telemedicina, el gobierno electrónico, el comercio electrónico, etc.

Gráfico 9. Población peruana conectada a móvil e internet



Fuente: INEI – Estadísticas al 2019

Existe una agenda de gobierno para avanzar hacia el cierre de brechas digitales y físicas, entre las que destaca lograr tener conectividad nacional con fibra óptica e internet de banda ancha.

La industria 4.0

El mundo está viviendo una cuarta revolución industrial, conocida también como al Industria 4.0, que en esencia busca incorporar la tecnología para mejorar los diferentes procesos de las organizaciones con la finalidad de generar mejores resultados. Entre las tecnologías, se pueden citar internet de las cosas, big data, Analytics, inteligencia artificial, robótica colaborativa, realidad virtual y aumentada, simuladores de procesos, impresión 3D, asistentes virtuales, cloud computing, nanotecnología, entre otras. La industria 4.0 busca conectar el mundo físico y digital de manera más inteligente y aprovechando al máximo la información que se genera para la mejor toma de decisiones. En resumen, se trata de incorporar la tecnología a las cadenas de valor de los negocios, buscando generar ventajas competitivas.

Aumento de la automatización del trabajo

Hasta 2015, los trabajadores que utilizaban internet para sus labores (aproximadamente el 40%) habían presentado una tendencia creciente respecto a los datos reportados en 2007 (aproximadamente el 30%); comprobándose que el uso de las TIC se había incrementado significativamente, donde algunas de las tareas que realizaba el individuo involucra ahora avances tecnológicos que inconscientemente ha ido incorporando dentro de sus actividades laborales. Con el impacto de la COVID-19, los expertos estiman que, en el periodo 2020-2021, la automatización del trabajo crecerá; y en el periodo 2022-2030, crecerá significativamente⁶.

Soluciones digitales como los CPM (Corporate Performance Management), que brindan espacios digitales colaborativos para soportar la gestión de las organizaciones y entregan una visión holística de los resultados en los aspectos clave del negocio, los BI (Business Intelligence) que permiten generar conocimiento a partir del análisis de la información y tomar mejores decisiones estratégicas, los BPM (Business Process Management) que ayudan a la gestión de los procesos a fin de buscar su mejora continua contribuyendo a la eficiencia y la generación de valor, los ERP (Enterprise Resource Planning) y los Sistemas Contables, que soportan la gestión financiera, comercial, operacional, logística y recursos humanos, y el “cloud computing” que permite acceder a los servicios digitales e información

⁶ Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. CEPLAN (2020).

a través de la nube; constituyen soluciones actualmente disponibles que no solo permiten mejorar cada vez más la automatización del trabajo, sino que agilizan y ayudan a mejorar el proceso de toma de decisiones para alcanzar mejores resultados en las organizaciones.

Factores Legales

Respecto de los factores legales se puede advertir los siguientes aspectos:

- FONAFE, de acuerdo a su ley, es la única entidad que conduce y norma la actividad empresarial del Estado.
- Emisión de normas para el sector público que no siempre consideran la naturaleza y visión de las empresas bajo el ámbito del FONAFE.
- Disposiciones judiciales en materia de reincorporación del personal, genera contingencias legales para las empresas de la Corporación.
- Normativas de los sectores en las que participan las empresas de la Corporación elaboradas con poca participación de las empresas de la corporación FONAFE.
- Marco de trabajo para aplicar las recomendaciones de la OCDE.

2.2 Diagnóstico interno

El diagnóstico interno muestra el Modelo de Gestión Corporativa, así como el desempeño de la gestión de la Corporación FONAFE en los últimos años.

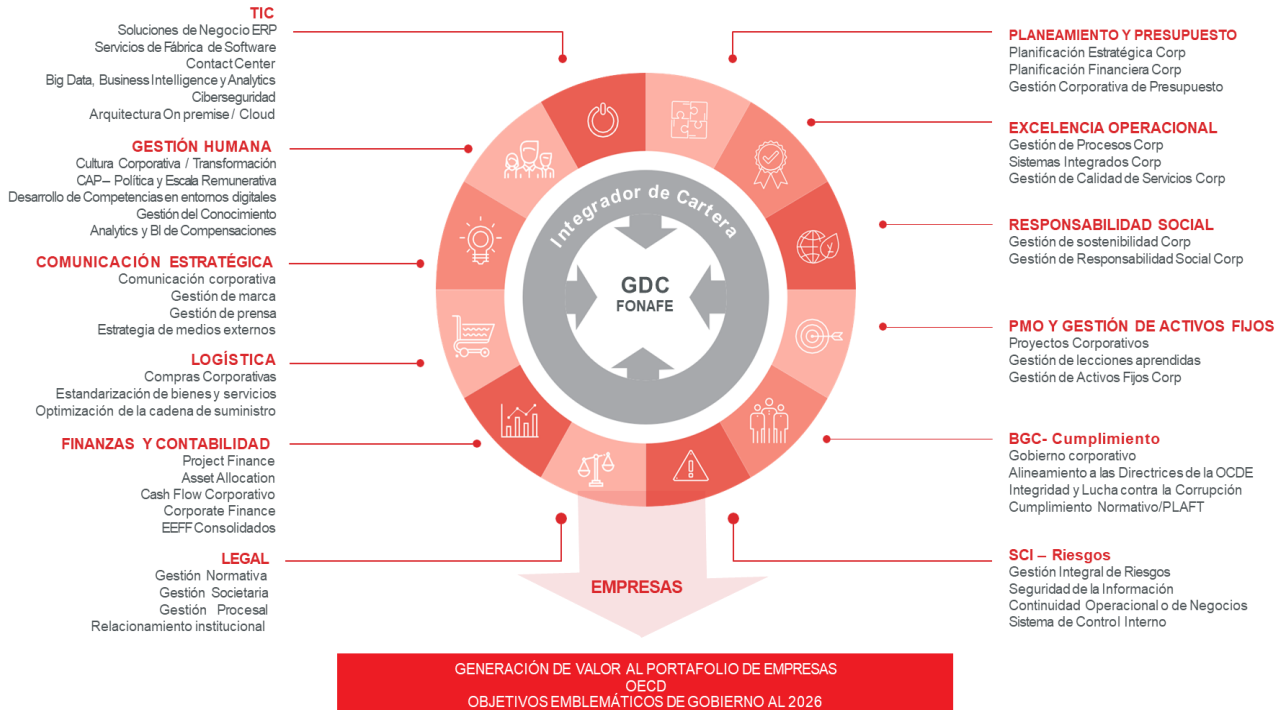
Modelo de Gestión Corporativo

La Corporación FONAFE ha definido un Modelo de Gestión, cuyo propósito es brindar el soporte necesario para alcanzar los resultados de la estrategia corporativa, así como para aportar y contribuir a la generación de valor en las empresas bajo su ámbito.

Destaca el trabajo articulado y transversal de cada una de las gerencias, las mismas que son de asesoría, control y apoyo.

Gráfico 10. Modelo de Gestión Corporativo

Modelo de Gestión Corporativo



Tecnología de Información y Comunicaciones - TIC

A nivel corporativo, se ha venido impulsando el uso de la Tecnología de Información y Comunicaciones con el objetivo de mejorar la eficiencia de las EPE. Desde el año 2011 se viene implementando iniciativas como el Centro de Datos Corporativo, orientado a la mejora de los procesos tecnológicos dentro de las EPE.

Asimismo, el FONAFE finalizó la implementación del Modelo Estandarizado de Gestión Administrativa - MEGA, con el objetivo de automatizar los procesos administrativos financieros con estándares internacionales de gestión bajo la plataforma tecnológica ERP SAP en un grupo de EPE. En la actualidad se viene trabajando el Modelo Estandarizado de Gestión Operativa – MEGO, el cual permitirá que la línea de Operaciones de Negocio de las empresas Eléctricas, gestionen de manera correcta los activos operativos y se dé una atención de las necesidades de los ciudadanos de manera rápida y eficiente.

En el marco del uso de tecnologías emergentes, en el mes de junio de 2019, se implementó el servicio de Contact Center Corporativo, involucrando a 5 empresas de la Corporación: ADINELSA, ELECTRO ORIENTE, ELECTROSUR ESTE, ELECTROPUNO y ELECTRO UCAYALI; y en una segunda fase, en el mes de marzo 2020, las empresas SEAL y ELECTROSUR. Este servicio permitirá gestionar a través de una omnicanalidad (gestión de redes sociales e implementación de chatbot) la línea de atención al ciudadano en los servicios que dichas empresas entregan.

Los constantes cambios en la arquitectura de desarrollo de los sistemas, ha generado que las EPE realicen contrataciones independientes de mantención de sus aplicaciones, generando muchas veces costos elevados y sin estándares en el uso de lenguajes de programación; lo que llevaba a sobrecostos al momento de contratar de manera individual dichos servicios (Factoría de Software). El FONAFE,

desde el año 2015, implementó el servicio de Fábrica de Software Corporativo, a fin de contribuir a la mejora continua de los procesos de negocios con la implementación y mantención de sistemas de información, generando de esta manera estandarizaciones aceptables en los lenguajes de programación y con el uso de metodologías ágiles que dan un impulso al desarrollo de Quick Wins.

Gestión Humana

Desde el año 2018 las empresas de la corporación incorporaron en su agenda de gestión empresarial el “Modelo de Gestión Humana Corporativo”. Dicho modelo actualmente está compuesto de 13 componentes que permiten alinear conceptos y directrices con la finalidad de garantizar la adecuada gestión de personas. Asimismo, busca que las empresas orienten de forma paulatina las acciones de la empresa en las personas y menos en los procesos administrativos.

Cuadro 10. Componentes del modelo de Gestión Humana Corporativa

Año 2020	
N°	Nombre de los Componentes de Gestión
1	Alineamiento y Gestión de la Cultura Corporativa
2	Planeamiento y Gestión del Modelo Corporativo de GH
3	Atracción, Selección e Inducción
4	Administración de Personal
5	Gestión de la Remuneración y Compensaciones
6	Gestión del Conocimiento
7	Gestión de la Capacitación
8	Gestión del Desempeño
9	Gestión de la Línea de Carrera
10	Gestión de Bienestar Social
11	Gestión del Clima Laboral
12	Gestión de las Relaciones Laborales Individuales y Colectivas
13	Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Desde el Centro Corporativo se realiza una constante comunicación con las empresas para exhortarlos a continuar con su demostrado esfuerzo en el cumplimiento del Modelo, con la finalidad de contribuir con una óptima gestión de personas en cada una de las EPE.

Logística – Compras Corporativas

Las Compras Corporativas para el FONAFE, constituyen una práctica empresarial iniciada en la década pasada, con éxitos marcados en contrataciones corporativas de un conjunto de bienes tales como vehículos, bienes eléctricos, licenciamiento de software; y, servicios como seguros patrimoniales y personales, arrendamiento de equipos de cómputo, arrendamiento de servicios de impresión, arrendamiento de centrales telefónicas, arrendamiento operativo de vehículos, en beneficio de las EPE. Con dicha política se logró una serie de ventajas e importantes ahorros por economías de escala, estandarización y homogenización de procesos, aunado a la optimización de recursos. En esa línea, se implementó el Sistema de Gestión de Calidad para dicho proceso, el cual fue evaluado a través de una auditoría de certificación en el año 2019, la que dio como resultado el otorgamiento del certificado ISO 9001:2015 al FONAFE en el año 2020.

Gestión por procesos

El proceso de fortalecimiento de la gestión por procesos fue iniciado en el año 2013, y puesto en valor en el año 2016, mediante la aprobación del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos, el mismo que fue actualizado en el año 2018, viene permitiendo la implementación del enfoque de procesos con la finalidad de generar valor a nuestros grupos de interés y mejorar el desempeño de la organización para el logro de nuestros resultados esperados.

Sistema Integrado de Gestión

El sistema integrado de gestión orientado a mejorar el desempeño de las empresas y proporcionar una base sólida para su desarrollo sostenible, ha continuado desde el FONAFE con el impulso de los siguientes documentos:

- Directiva Corporativa de Gestión Empresarial
- Manual Corporativo para la implementación del Sistema Integrado de Gestión bajo un enfoque de Procesos

Dichos documentos se han enfocado en la implementación de estándares de las siguientes normas:

- Gestión de la calidad
- Gestión ambiental
- Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo

Por ello, el FONAFE, consciente de la necesidad de estandarizar conocimientos y brindar orientación para la implementación de sistemas integrados de gestión viene realizando capacitaciones relacionadas a la implementación estratégica de sistemas integrados de gestión, así como brindando la constante asesoría respecto a dichos temas.

Por otro lado, el FONAFE, como parte de la implementación de su sistema de gestión de la calidad, en el 2020 obtuvo la certificación internacional ISO 9001:2015 que comprende el servicio de Compras Corporativas para las empresas bajo el ámbito del FONAFE, garantizando así a las empresas bajo nuestro ámbito, que el servicio de compras corporativas está orientado a satisfacer sus necesidades y a mejorar continuamente.

Responsabilidad Social Empresarial

El FONAFE ha venido desarrollando una herramienta clave para ayudar a encontrar el equilibrio entre el interés empresarial y los impactos sociales, económicos y ambientales generados por la empresa, con el principal objetivo de alinear bajo un mismo criterio técnico los proyectos e iniciativas de responsabilidad social que se vienen ejecutando en las empresas de la Corporación.

En dicho propósito, desde el año 2015, el FONAFE promueve el uso de herramientas de gestión estandarizadas, con el objetivo de implementar el Sistema de Gestión de RSC del FONAFE, el cual contempla un diagnóstico previo para la identificación de los temas relevantes en materia de sostenibilidad empresarial, así como la aplicación de indicadores económicos, sociales y ambientales que permitan la elaboración de las acciones de responsabilidad social en la empresa.

La promoción del FONAFE de la gestión de responsabilidad social se da como facilitador del proceso que desarrollan las empresas de la Corporación, para luego realizar el seguimiento y evaluación de los compromisos asumidos.

Buen Gobierno Corporativo

El FONAFE ha venido desarrollando e incorporando desde hace más de 15 años, herramientas, metodologías, lineamientos, capacitaciones, entre otras acciones estratégicas, a fin de fortalecer la gestión basada en el Buen Gobierno Corporativo y la Gestión Integral de Riesgos.

Estas mejores prácticas han considerado diversos lineamientos establecidos por organismos nacionales e internacionales como:

- La Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)
- La Superintendencia de Mercado de Valores - SMV
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE
- El Banco de Desarrollo de América Latina - CAF
- El Banco Interamericano de Desarrollo - BID
- El Banco Mundial

En virtud de lo señalado, el FONAFE cuenta con un Código de Buen Gobierno Corporativo y lineamientos para el desarrollo de un adecuado Gobierno Corporativo en las empresas de la Corporación que realizan sus actividades en diversos sectores, como de generación eléctrica, distribución eléctrica, saneamiento, finanzas, entre otros.

El FONAFE ha recibido contribuciones de instituciones como el BID, a través del PROSEMER, Banco Mundial y CAF, para el desarrollo de herramientas de buenas prácticas de gestión, orientadas principalmente a lograr la generación de valor, a través de los siguientes objetivos:

- Satisfacción de las expectativas de la sociedad
- Generación de confianza en los grupos de interés
- Promoción de la salud económica y la estabilidad financiera
- Fortalecimiento y mantenimiento de la competencia
- Crecimiento y desarrollo sostenido
- Supervisión y rendición de cuentas

Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno fue concebido y organizado bajo un enfoque moderno del modelo COSO en su versión 2013, que se ha actualizado al documento Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance (COSO - ERM 2017), por su reconocimiento a nivel internacional, su idoneidad, solidez y confianza, que brinda un nuevo enfoque a la administración de riesgos.

En el año 2015, el FONAFE aprobó el Lineamiento Corporativo de Sistema de Control Interno para las Empresas de la Corporación, con la finalidad de implementar y adecuar el marco normativo bajo estándares internacionales.

El proceso de monitoreo del Sistema de Control Interno se viene desarrollando bajo tres aspectos:

- El nivel de madurez de la empresa en relación a los componentes del SCI
- El nivel de implementación de cada componente
- El nivel de implementación de cada principio

La metodología para la evaluación considera cinco componentes de control interno, con una herramienta de evaluación del Sistema de Control Interno en las empresas de la Corporación.

Gestión Integral de Riesgos

El FONAFE y las empresas de la Corporación, se encuentran comprometidos a alcanzar los mejores estándares de la Gestión Integral de Riesgos.

Dentro de los principales objetivos del Modelo de Gestión de Riesgos en la Corporación, se consideran los siguientes:

- Fortalecer el sistema de control interno, gobierno corporativo, gestión de la calidad, gestión de cumplimiento, gestión de seguridad de la información y gestión de continuidad de negocios.
- Optimizar costos de las actividades de control a través del involucramiento oportuno y proactivo en el desarrollo y/o diseño de procesos.
- Proporcionar una visión completa de los riesgos que afectan a la Corporación.
- Fortalecer el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Corporación.

El desarrollo de la Gestión Integral de Riesgos de la Corporación, busca que las empresas realicen una adecuada gestión de riesgos que les permita identificar, analizar y dar respuesta a los peligros que enfrentan, bajo un enfoque que reúna prácticas líderes de Control Interno y Gestión de Riesgos, que contribuya al fortalecimiento del Gobierno Corporativo de las empresas.

Demandas de las Empresas

De acuerdo al levantamiento de información realizado en los talleres para la formulación del Plan Estratégico Corporativo 2022-2026 realizados con las empresas de la corporación, las demandas que no habrían sido atendidas con suficiencia por parte del Centro Corporativo de FONAFE son las siguientes:

- Necesidad de un tratamiento diferenciado, en razón de que cada empresa tiene particularidades a nivel de rol, gestión, recursos, flexibilidad presupuestal necesaria, etc.
- Mayor apoyo en la gestión de proyectos.
- Definición de la visión estratégica del portafolio de empresas de la corporación en coordinación con los sectores.
- Apoyo en la definición y/o mejora del marco normativo bajo el cual operan las empresas.
- Apoyo como articulador con los organismos rectores y reguladores.
- Apoyo en la mejora de la gestión del talento humano, especialmente en temas como líneas de carrera, retención de personal y planes de sucesión.

Desempeño de la Gestión

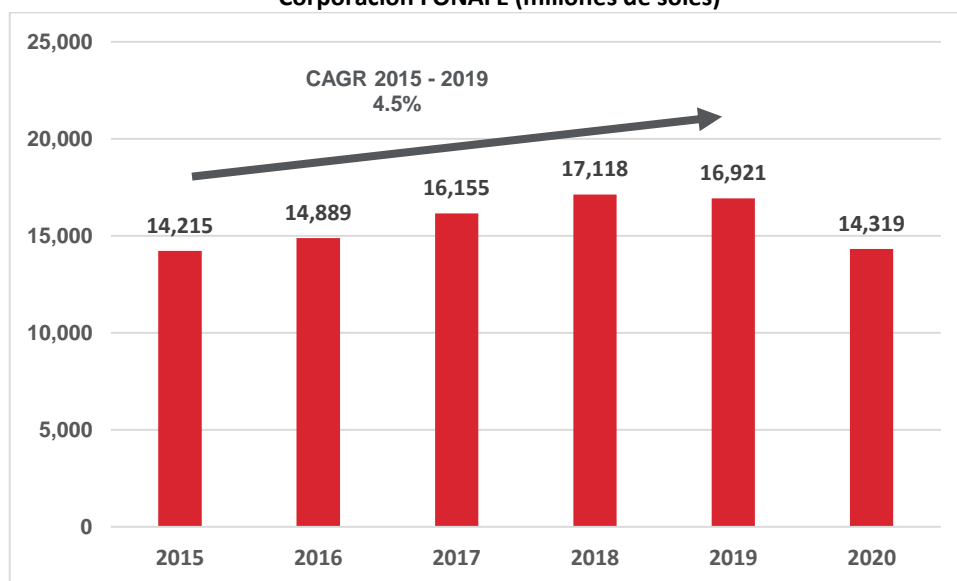
El desempeño de la gestión puede medirse a través de los aspectos más relevantes de la gestión corporativa, como desempeño económico y financiero, ejecución del programa de inversiones FBK corporativo, recursos humanos y calidad de los servicios.

Desempeño económico y financiero

En el año 2020, las empresas de la corporación se vieron afectadas a nivel operativo y financiero producto de la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia del COVID-19, la misma que ha reconfigurado el escenario económico y social, planteando nuevos retos para la gestión de las empresas de la Corporación. Por mencionar algunos temas importantes, las empresas de distribución eléctrica enfrentaron una menor demanda de energía ante la paralización de actividades, las empresas en general tuvieron dificultades logísticas para la ejecución de inversiones, gastos, planes de acción y planes de operación, el mercado de hidrocarburos se contrajo, se paralizó el transporte aéreo comercial, a la par de la adopción por parte de las empresas de medidas que privilegiaron el trabajo remoto además de la implementación y adecuación de protocolos sanitarios.

Los ingresos por actividades ordinarias de la corporación en el año 2020 fueron de S/. 14,319 millones de soles; un 15.4% inferior al ingreso en el 2019, como consecuencia del estado de emergencia por la pandemia del COVID-19. Cuatro empresas de la corporación generaron más de la mitad de los ingresos corporativos, estas fueron Perupetro (S/ 2,373 MM, 16.6%), Banco de la Nación (S/ 2,320 MM, 16.2%), Sedapal (S/ 1,943 MM, 13.6%) y Electroperú (S/ 1,862 MM, 13.0%).

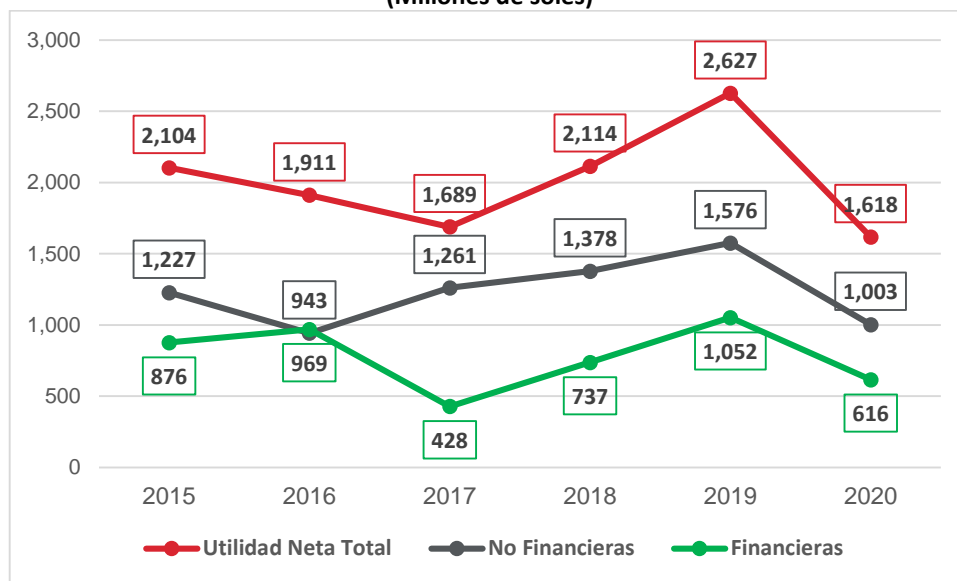
Gráfico 11. Evolución de los Ingresos consolidados por actividades ordinarias de la Corporación FONAFE (millones de soles)



CAGR = Tasa de crecimiento anual compuesto, por sus siglas en inglés.

La utilidad neta consolidada en el 2020 fue de S/ 1,618 millones de soles, 38.45% menor que en el 2019, como consecuencia del estado de emergencia por la pandemia del COVID-19. Las empresas no financieras representaron el 62% de la utilidad y las empresas financieras un 32%. Dos empresas explicaron el 67% de la utilidad del año 2020: Banco de la Nación (S/ 658.3 MM, 40.7%) y Electroperú (S/ 423.5 MM, 26.2%).

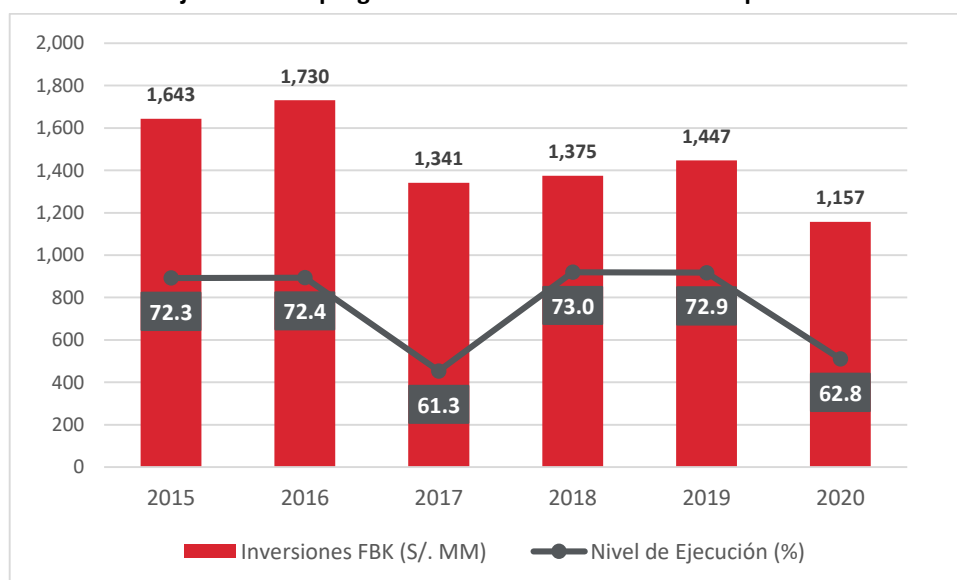
Gráfico 12. Evolución de la Utilidad neta consolidada de la Corporación FONAFE (Millones de soles)



Inversiones FBK

Con relación a la ejecución del programa de inversiones (FBK) corporativo, en los últimos cinco años el porcentaje de ejecución se ha mantenido en 73%. Este valor está por encima del promedio histórico de ejecución de la inversión pública (70%), sin embargo, es necesario desarrollar medidas para superar ciertas debilidades que permitirán llegar a niveles de ejecución por encima del 90%, respecto a los escenarios proyectados en el Marco Macroeconómico Multianual para los próximos años.

Gráfico 13. Ejecución del programa de inversiones FBK de la Corporación FONAFE



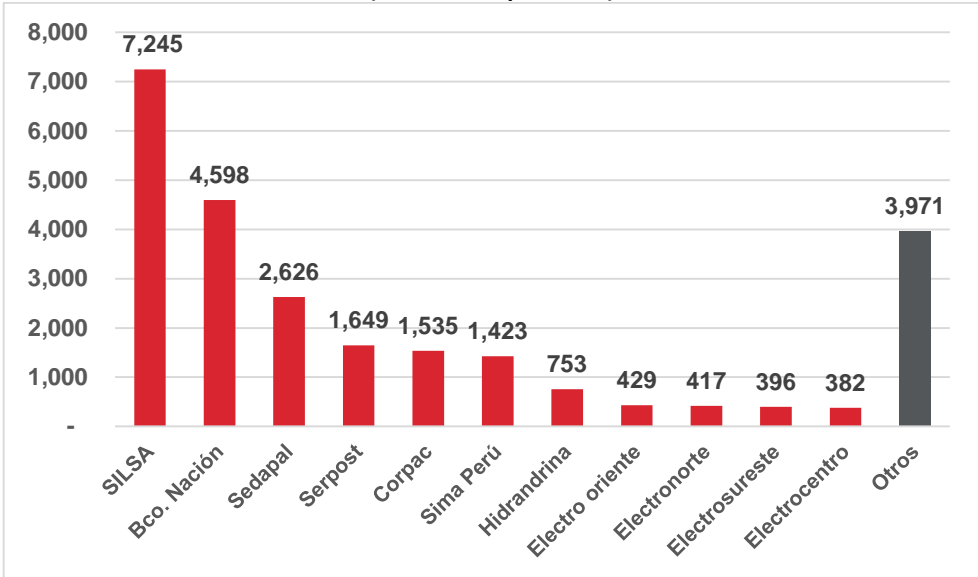
Una de las prioridades corporativas consiste en la resolución de las observaciones y retrasos en todo el ciclo de gestión de los proyectos de inversión, desde la etapa de formulación de los mismos, la gestión de un portafolio de proyectos corporativo, la evaluación y aprobación.

La eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión tiene una importante relación con los esfuerzos a desarrollar para mejorar la calidad y la cobertura de los bienes y servicios que entregan las empresas de la corporación, los cuales son diversos: generación y distribución eléctrica, servicios financieros de primer y segundo piso, servicio de agua potable y alcantarillado, remediación ambiental, servicios portuarios y de aeronavegación, entre otros. Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos al ciudadano constituye también una prioridad corporativa para la estrategia en los próximos cinco años.

Recursos Humanos

La Corporación FONAFE al cierre del año 2020 registró 25,424 personas.⁷ Las empresas de mayor tamaño en cuanto a su fuerza laboral en planilla son Silsa (28%), Banco de la Nación (18%), Sedapal (10%), Serpost (6%), Corpac (6%) y Sima Perú (6%). Uno de los retos que enfrenta la corporación es la gestión de un gran número de colaboradores que pertenecen a un grupo de empresas heterogéneas, con diferentes estándares y procesos para su manejo y gestión del desempeño.

Gráfico 14. Distribución de personal por empresa 2020 (Número de personas)

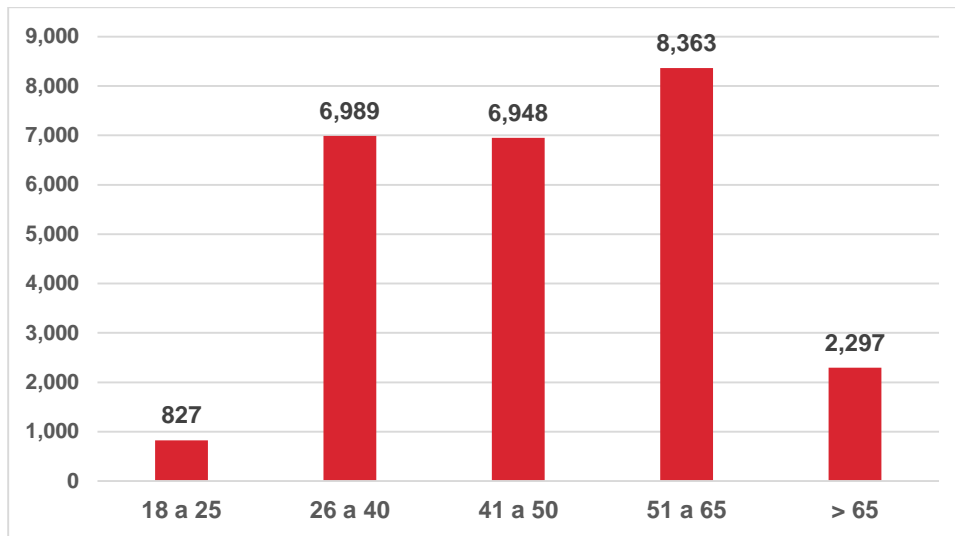


Fuente: Centro Corporativo Fonafe

La distribución etaria de los trabajadores de la Corporación al cierre del 2020 es la siguiente: el 9% tiene más de 65 años, el 33% entre 51 y 65 años, el 27% entre 41 y 50 años y el 31% es menor a 41 años. Asimismo, la cantidad de trabajadores dentro del grupo etario de personas mayores a 50 años representa el 42% de la población (10,660), y además, la edad promedio es de 46 años. En ese sentido, la Corporación FONAFE ha venido trabajando en iniciativas para promover la diversidad generacional en las empresas bajo su ámbito.

⁷ El cálculo no considera a Essalud.

Gráfico 15. Distribución de personal por edad 2020



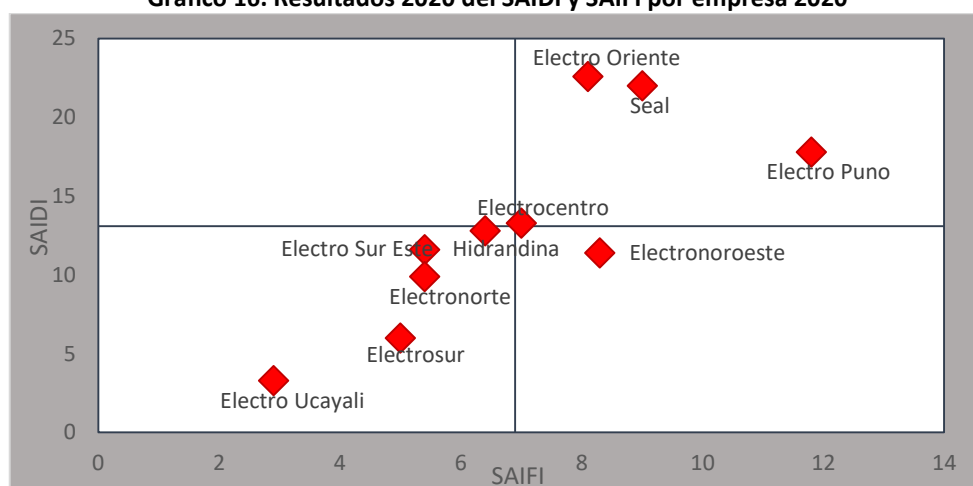
Calidad de los servicios

Dada la importancia de resguardar el interés de la población en las prestaciones de servicios públicos – categoría en la que se encuentran varios de los servicios de las empresas de la corporación, existen órganos reguladores con la función de normar aspectos económicos y técnicos de su accionar. Uno de los objetivos de la regulación es, precisamente, asegurar la calidad del servicio prestado a usuarios finales.

En el caso del sector de distribución eléctrica, Osinergmin, en calidad de órgano regulador, ha definido dos indicadores para monitorear la calidad del suministro eléctrico, el SAIFI (system average interruption frequency index), o frecuencia media de interrupción por usuario, y el SAIDI (system average interruption duration index), o tiempo total promedio de interrupción por usuario.

Los desempeños esperados de las concesionarias de distribución eléctrica han sido cada vez más exigentes para ambos indicadores, cuyos resultados para el año 2020 se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 16. Resultados 2020 del SAIDI y SAIFI por empresa 2020



Fuente: Osinergmin

Las empresas con desempeño crítico son Electro Oriente, Seal y Electro Puno.

Respecto a los servicios de saneamiento, Sedapal ha establecido indicadores para la medición de la calidad de la prestación de estos servicios, siendo los principales los que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 11. Indicadores de calidad del servicio de saneamiento de SEDAPAL

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020
Continuidad promedio del servicio de agua potable (horas/día)	21.7	22.0	21.9	21.4	21.4
Presión promedio en las redes de agua potable (mca*)	23.6	23.5	22.6	21.4	21.0

Fuente: Sedapal

*mca: metros de columna de agua

Al año 2020, la continuidad promedio del servicio de agua potable alcanzó 21.4 horas/día, manteniéndose en los niveles alcanzados en el año 2019, explicado principalmente porque se superó la programación en el Centro de Servicio Ate Vitarte (en 5.9%) como consecuencia de la culminación de obras complementarias de alcantarillado (Colector Alivio N° 6) que mejoraron las horas de servicio en el área de jurisdicción de este Centro de Servicios.

La presión promedio del servicio de agua potable al año 2020 alcanzó 21.0 m.c.a cumpliendo con la norma específica de diseño de redes secundarias vigente, que establece un rango de presiones entre 10 y 50 m.c.a. La disminución que se observa obedece a la gestión de presiones para reducirlas, sobre todo en aquellas zonas donde se registran presiones muy altas que inducen a las roturas y a elevar el indicador de Agua No Facturada.

Respecto al control de tránsito aéreo, Corpac ha establecido un indicador para la medición del control de tránsito aéreo, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. Indicador de control de tránsito aéreo de CORPAC

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020
Incidentes relacionados con los servicios de Control de Tránsito Aéreo	0.40	0.25	0.08	0.06	0.04

Fuente: Corpac.

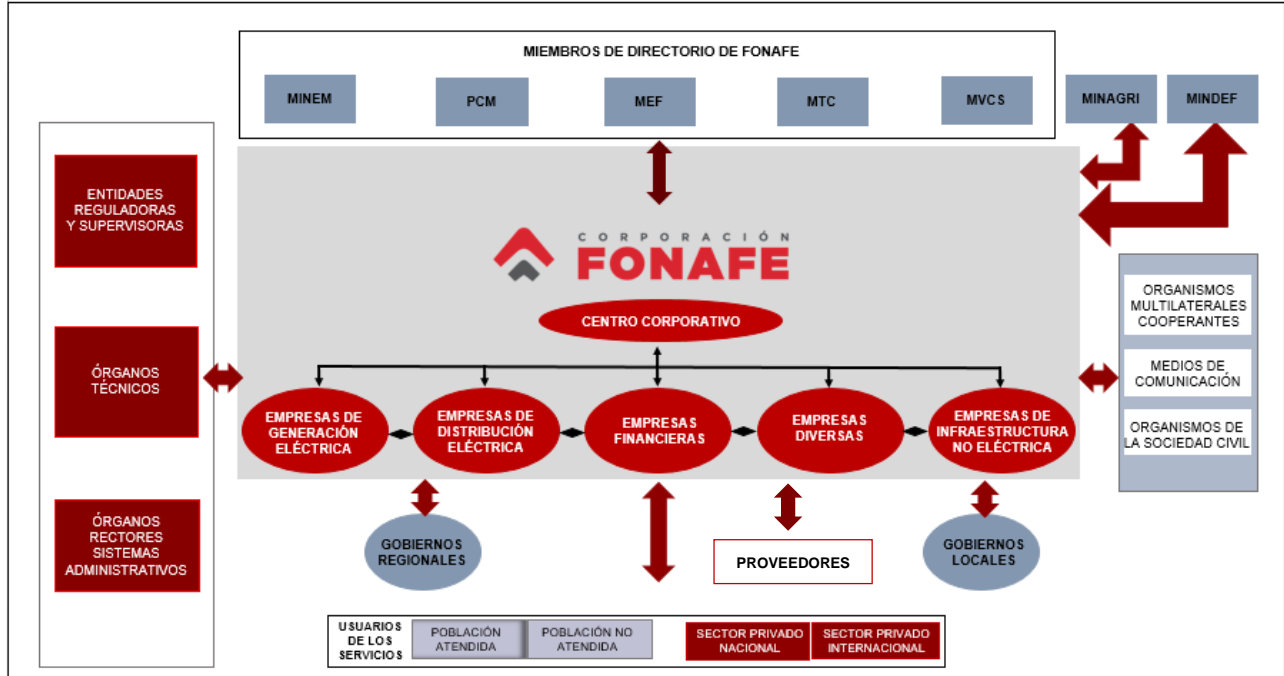
El indicador de reducción permite medir el grado de cumplimiento de los procesos y procedimientos que utiliza el ATC (air traffic control), para brindar el servicio de control de tránsito aéreo a nivel nacional. Al año 2020, el Indicador Incidentes relacionados con los Servicios de Tránsito Aéreo, registró una ratio de incidentes de 0.04 (01 incidente en un total de 231,816 operaciones x 10,000), que refleja el buen desempeño del personal de los Servicios de Tránsito Aéreo a nivel nacional.

De esta manera, se puede observar que el desempeño de las empresas, respecto a los indicadores de calidad técnicos, presenta brechas por cubrir. Cerrar estas brechas es prioritario para los siguientes años.

2.3 Grupos de interés

Los grupos de interés pueden agruparse en internos y externos a la Corporación FONAFE, como se aprecia en el Gráfico 17.

Gráfico 17. Principales grupos de interés de la Corporación FONAFE



Los grupos de interés internos de la corporación corresponden al Directorio de FONAFE, las Empresas de la Corporación y los Trabajadores de la Corporación.

Cabe resaltar que el Directorio de FONAFE es presidido y dirigido por el ministro de Economía y Finanzas (MEF) e integrado por los ministros de Energía y Minas (MEM), Transportes y Comunicaciones

(MTC), Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), y el presidente del Consejo de Ministros (PCM), quienes desarrollan un doble rol, ya que además dirigen sus respectivos sectores. Esta composición del directorio permite que la corporación tenga una visión estratégica sobre las prioridades para el desarrollo de los sectores y un enlace directo con las decisiones que se toman al más alto nivel en el gobierno.

En relación a los grupos de interés externos de la corporación se puede resaltar a los organismos reguladores que fiscalizan el cumplimiento de la normatividad relacionada a las actividades de las empresas de la corporación y a los usuarios de sus bienes y servicios.

En el siguiente cuadro se detallan las expectativas al año 2026 de los principales Grupos de Interés Internos y Externos de la Corporación.

Cuadro 13. Expectativas de Grupos de Interés

	Grupo de Interés	Expectativas al 2026
Internos	Directorio de FONAFE	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que las Empresas del Estado creen valor económico, social y ambiental, generando los incentivos adecuados para que sean eficientes y contribuyan a cumplir los objetivos del sector. • Implementar los estándares de las normas de gestión de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo, documental, anticorrupción, seguridad de la información, entre otros. • Promover una conducta ética y de lucha contra la corrupción.
	Empresas de la Corporación	<ul style="list-style-type: none"> • Generar las condiciones para que las Empresas puedan ser más eficientes, agilizar la toma de decisiones y tener el talento humano adecuado. FONAFE debe ser el aliado de las Empresas, mejorando la coordinación, y entendiendo los negocios en los que operan y las características distintivas de cada una. • Fortalecer la conducta ética y la lucha contra la corrupción de la Empresa.
	Trabajadores de la Corporación	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión del talento humano moderno y eficiente, remuneraciones competitivas, meritocracia. • Cumplimiento de la normativa en materia de seguridad y salud en el trabajo, de prevención de la corrupción y de seguridad de la información. • Atención de sus inquietudes y denuncias de corrupción de manera oportuna y transparente, así como ser protegidos ante cualquier represalia. • Atención oportuna de los incidentes de seguridad de la información. • Ser capacitados en temas relacionados a la seguridad y salud en el trabajo, ética y conducta; gestión anticorrupción, seguridad de la información.
Externos	Cientes / Usuarios de las empresas de la Corporación y ciudadanos de los territorios de influencia de las Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir servicios de calidad en agua, saneamiento, electricidad, créditos para vivienda y agro, entre otros productos y servicios, que contribuyan al desarrollo y mejoras en la calidad de vida. • Información de los servicios brindados por las Empresas e información que tenga carácter público, debe ser accesible y transparente. • Atención de sus denuncias de corrupción de manera oportuna y transparente, así como ser protegidos ante cualquier represalia. • Conocer los mecanismos anticorrupción que respalden la imagen de integridad de la Corporación. • Reducir el índice de corrupción en el país. • Preservar la información con los niveles de seguridad deseados y usar la información de carácter personal solo para los fines autorizados por sus titulares.

	Grupo de Interés	Expectativas al 2026
Externos	Entidades reguladoras y supervisoras, órganos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas del Estado que operen de acuerdo a los estándares y regulaciones de calidad, de seguridad y salud en el trabajo, de prevención de la corrupción, de seguridad de la información de sus sectores, cumpliendo el marco jurídico que las rigen y siendo eficientes y eficaces en la gestión de las actividades propias de los servicios brindados por las Empresas.
	Órganos rectores de los Sistemas Administrativos del Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas del Estado que sean eficaces en la implementación de las normas directivas de los Sistemas Administrativos del Estado (adquisiciones, control gubernamental, presupuesto, inversión pública, entre otros).
	Sectores, Gobiernos Regionales y Locales	<ul style="list-style-type: none"> • Demandan que las Empresas de la Corporación participen en los planes sectoriales, regionales y locales.
	Organismos Multilaterales	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la cooperación internacional para que los gobiernos a través de sus entidades y Empresas, construyan y mantengan una economía sólida, así como disminuir los niveles de pobreza extrema, promoviendo la prosperidad compartida.
	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Términos de referencia claros, precisos y transparentes. • Cumplimiento y oportunidad en el pago.

2.4 Matriz y Análisis FODA

A continuación, se presentan los resultados del análisis FODA, que consolida los resultados de la fase de diagnóstico estratégico interno y externo de la corporación.

Cuadro 14. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>Recursos Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas que vienen generando resultados económicos positivos y contribuyendo al tesoro público con sus excedentes. <p>Creación de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas que contribuyen significativamente al cierre de brechas, aunque algunas no generen resultados económicos positivos. ▪ Las empresas tienen cobertura y presencia de servicios a nivel nacional. <p>Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Corporación aplica principios de Buen Gobierno Corporativo, recogiendo los lineamientos de OCDE. ▪ Se viene avanzando en la mejora del Sistema de Control Interno y Gestión de Riesgos, a través de la implementación de los lineamientos correspondientes dados a las empresas. 	<p>Directorio-Gerencias</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta rotación de gerentes y directores en las empresas. ▪ Baja presencia de directores independientes. ▪ No hay mecanismos de “accountability” que permita el cambio de directores por bajo rendimiento. <p>Creación de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se ha logrado medir concretamente el valor social que generan las empresas del FONAFE. ▪ La calidad de los servicios de algunas empresas no cubre las expectativas de los clientes. <p>Proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Débil gestión para la obtención de endeudamiento en el mediano y largo plazo. ▪ Limitada planificación de proyectos de inversión de gran envergadura a largo plazo.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con una certificación ISO 9001 para las Compras Corporativas. ▪ Se cuenta con herramientas, como los Convenios de Gestión, que permiten generar compromisos por parte de las empresas para lograr mejores resultados. ▪ Se ha mejorado la gestión de la Responsabilidad Social. Se cuenta con instrumentos para medir el nivel de madurez, y se emiten Reportes de Sostenibilidad que dan cuenta de los avances obtenidos con las diferentes partes interesadas. <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboradores especializados en gestión privada y pública. <p>Servicios Compartidos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las empresas han logrado generar economías de escala producto de los Servicios Compartidos de la Corporación, abordando especialmente temas logísticos y servicios de tecnología. ▪ Impulso de servicios de TI desde el Centro Corporativo cuentan con metodología de “<i>Business Case</i>” y “<i>Benefits Realization</i>” para asegurar la generación de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadecuada gestión de proyectos, que no permite cumplir el 100% de su ejecución. ▪ No existe una metodología de gestión de portafolios y proyectos. <p>Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de un modelo de planificación financiera corporativo. ▪ Falta de un enfoque sectorial-individual. Todas las empresas son evaluadas de la misma manera. Aunque algunas no logran resultados económicos, sí generan un gran valor social. ▪ Los “encargos sociales” requieren de una adecuada coordinación a fin de no afectar la capacidad operativa de las empresas y los Objetivos Estratégicos Institucionales trazados por las mismas. ▪ Áreas de TI de las empresas cumplen un rol más operativo que estratégico, limitando la incorporación de la tecnología para generar mayor valor. <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En algunas empresas, falta el expertise necesario para cumplir con algunas actividades o con determinados encargos. ▪ Algunas empresas muestran escaso entendimiento del core de negocio. <p>Comunicación – Articulación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca comunicación hacia la sociedad, sobre el rol del FONAFE y los logros obtenidos en los diferentes sectores. ▪ Baja articulación con los sectores y reguladores, para abordar desafíos comunes. ▪ Baja interacción del CORPORATIVO con el legislativo para cuidar intereses de las empresas públicas.

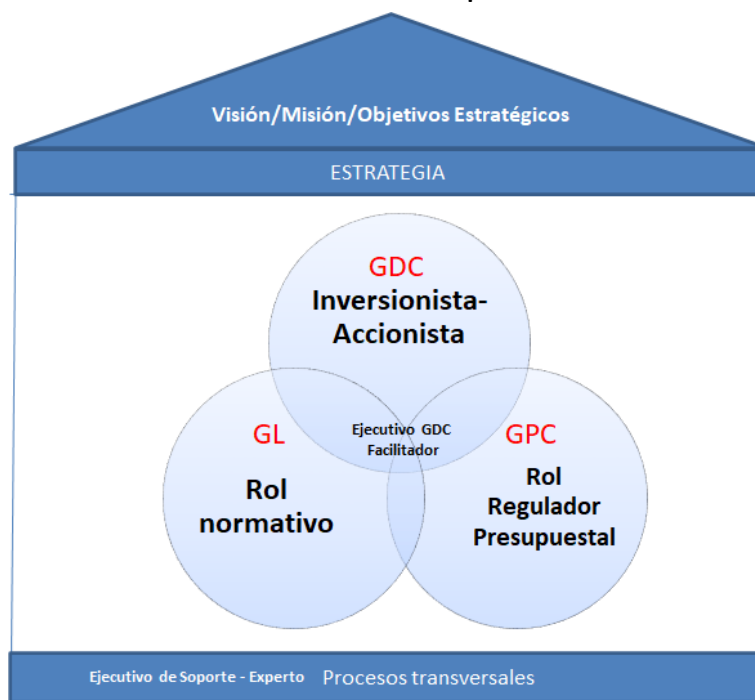
Oportunidades	Amenazas
<p>Factor Social</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El crecimiento de la población y migración urbana genera más demanda de servicios. ▪ La pandemia puede acelerar el desarrollo de proyectos de transformación digital. ▪ Incremento de la participación ciudadana puede ayudar a desarrollar mecanismos más efectivos para facilitar la transparencia y la rendición de cuentas de las empresas públicas. <p>Factor Político</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de ingreso a la OCDE, facilita la incorporación de buenas prácticas de Buen Gobierno Corporativo. ▪ Política de Modernización del Estado, genera el marco para el desarrollo de la gestión estratégica, gestión de procesos, gestión de conocimiento, gestión del talento humano, transformación digital, transparencia e interculturalidad. <p>Factor Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad de la tecnología para incorporarla en las cadenas de valor de las empresas, automatizando algunos de sus procesos. ▪ Disponibilidad de la tecnología para manejar información (Big Data, Analytics, Inteligencia Artificial, etc.) y ayudar a la mejor toma de decisiones estratégicas. ▪ Disponibilidad de tecnología que facilita el teletrabajo colaborativo. ▪ Nuevas tecnologías para el aprovechamiento de energías provenientes de recursos renovables. 	<p>Factor Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La crisis económica ha generado desempleo, afectando la economía de los hogares, así como su capacidad de pago (clientes). <p>Factor Político</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección de directores en base a factores políticos, en vez de factores meritocráticos o respondiendo a las necesidades de los usuarios ▪ Corrupción y desconfianza en el Estado, involucrando también a las empresas públicas. ▪ Creación de empresas públicas sin el respectivo sustento técnico y sin una evaluación del rol empresarial del Estado. <p>Factor Social</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento no planificado de las ciudades pone en riesgo la capacidad y eficiencia operacional de las empresas para proveer los servicios básicos, como agua y electricidad. ▪ Incremento de los conflictos sociales, ambientales e inseguridad ciudadana a nivel nacional, pueden afectar los servicios o la ejecución de nuevos proyectos de inversión. <p>Factor Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vulnerabilidad ante desastres naturales, no solo puede afectar a la población sino también a los activos de las empresas. ▪ Cambio climático puede impactar en la escasez hídrica. <p>Factor Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los cambios normativos aplicables a todas las entidades del Estado, en algunos casos, no consideran la naturaleza y visión de las empresas bajo el ámbito del FONAFE, pudiendo afectar la gestión operativa de las mismas. <p>Factor Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vulnerabilidades tecnológicas y el incremento de amenazas cibernéticas que pueden afectar los activos de las empresas.

3 Roles del FONAFE y la Lógica de la Estrategia para el periodo 2022-2026

Roles del FONAFE

En función del marco normativo que enmarca el accionar del FONAFE, se tienen definidos los siguientes roles para el Centro Corporativo:

Gráfico 18. Roles del Centro Corporativo FONAFE



Fuente/Elaboración: FONAFE. Programa de Líder FONAFE. Definición de Roles

- **En su rol de inversionista-accionista:** Administrar los recursos derivados de la titularidad de las acciones del Estado, y llevar un registro y custodia de los títulos representativos del capital de las empresas del Estado.
- **En su rol normativo:** Normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.
- **En su rol de regulador presupuestal:** Dirigir el proceso presupuestario y la gestión de las empresas bajo su ámbito de conformidad con las normas, directivas y acuerdos que se emitan para esos efectos.

A estos roles ya definidos desde el Centro Corporativo y derivados del marco normativo, se pueden añadir dos adicionales:

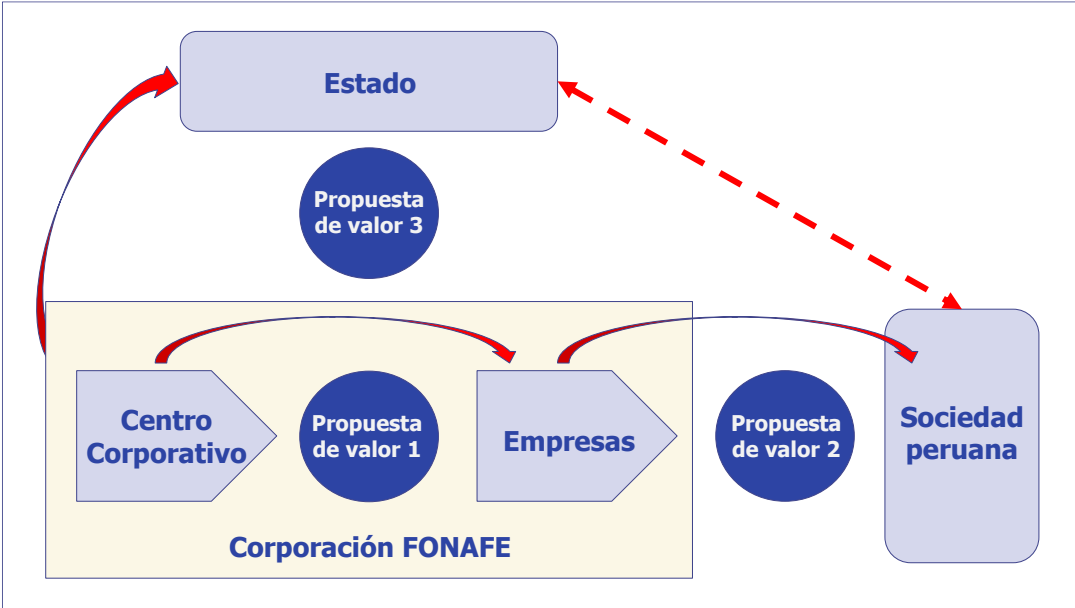
- Prestador de Servicios Compartidos
- Control de cumplimiento

En suma, estos cinco roles están referidos al Centro Corporativo y su relación con las empresas que forman parte de la Corporación. En el caso del rol de Control de Cumplimiento, su alcance involucra también al monitoreo del logro de las metas de calidad de los bienes y servicios que las empresas brindan a la sociedad.

Asimismo, el FONAFE debe lograr un difícil equilibrio entre la sostenibilidad económico-financiera de las empresas bajo su ámbito con la generación de una triple definición valor: económico, social y ambiental, considerando que es una entidad estatal que debe articularse con las políticas de Estado y las prioridades de los diferentes gobiernos.

En función de los roles del Centro Corporativo del FONAFE se definen tres clientes y, a su vez, tres propuestas de valor para cada uno de ellos: La primera para las empresas que forman parte de la Corporación; la segunda está referida a cómo las empresas de la Corporación dan valor a la sociedad peruana; y una tercera propuesta valor que está dirigida al Estado, en la cual Corporación FONAFE está contribuyendo al cumplimiento de las políticas y prioridades que se trazó el Estado para el cierre de brechas en la sociedad en términos de desarrollo.

Gráfico 19. Modelo de Negocio del FONAFE



Fuente/Elaboración: propia

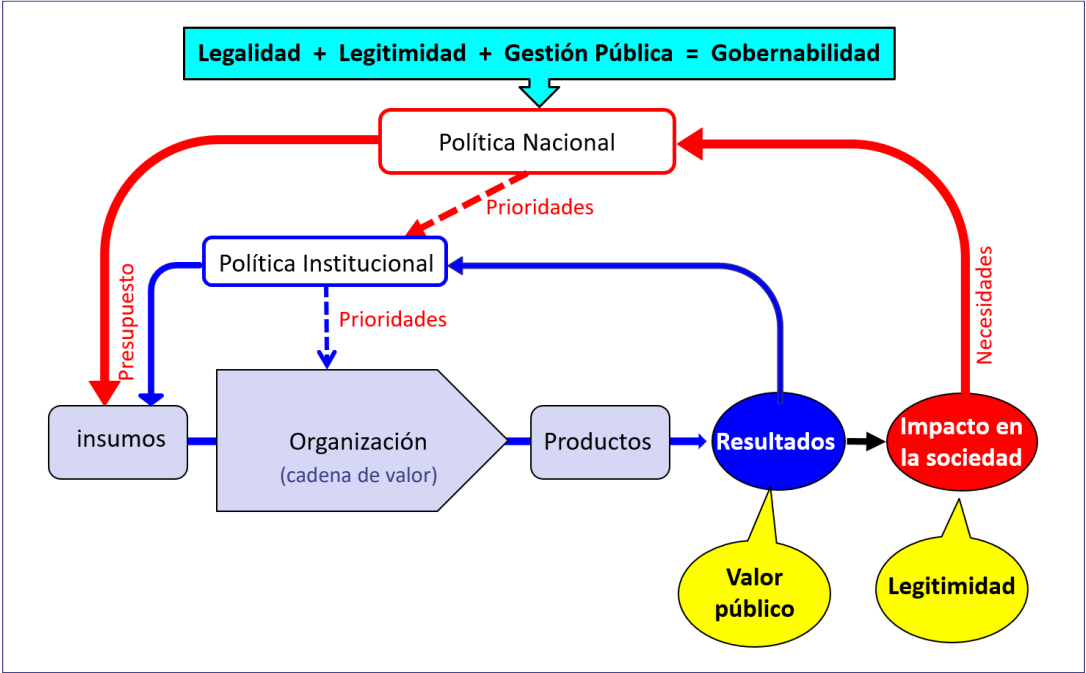
Cuadro 15. Propuesta de valor para los clientes del FONAFE

Ciente	Propuesta de valor
Empresas	Proveer a las empresas del contexto normativo, financiero y de gestión, necesarios para la provisión de bienes y servicios de calidad.
Sociedad	Lograr que las empresas de la corporación contribuyan a la generación de valor económico, social y ambiental, a partir del cierre de las brechas de calidad y cobertura en los bienes y servicios que estas brindan.
Estado	Contribuir al cierre de brechas con la gestión de empresas auto-sostenibles, allí donde el privado no participa, y proveer de recursos excedentarios al Estado.

Lógica de la Estrategia del FONAFE para el periodo 2022-2026

La Corporación FONAFE debe ser capaz de generar valor privado (utilidades) y valor público a la vez. El valor público (Moore, 1994) es definido como el valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía y que buscan satisfacer necesidades propias de la población. Los resultados obtenidos en la generación de valor público por parte de la Corporación FONAFE, alineados a las necesidades y requerimientos de sus clientes, generan legitimidad, que es un ingrediente básico de la gobernabilidad.

Gráfico 20. Cadena de Valor Público

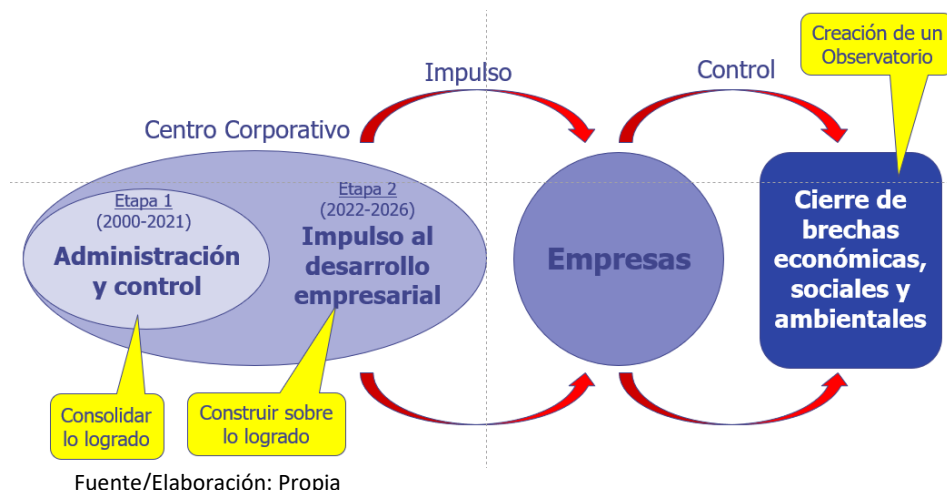


Fuente/Elaboración: propia

Como se ha mencionado en el diagnóstico, existe un marco normativo que regula la actividad empresarial del Estado, y establece algunos límites para su gestión. En ese sentido, para desarrollar mejor su rol y obtener mejores resultados, las empresas de la Corporación necesitan de una mayor articulación y coordinación con los Sectores y organismos reguladores.

Asimismo, la lógica de la estrategia del PEC 2022-2026 tiene como finalidad la generación de legitimidad en la sociedad, a partir de los resultados obtenidos en el cierre de brechas de los bienes y servicios, contribuyendo a la consecución de los objetivos de las políticas públicas. La lógica de la Estrategia del FONAFE se presenta en siguiente gráfico:

Gráfico 21. Lógica de la Estrategia del FONAFE



4 Fundamentos estratégicos

Los fundamentos estratégicos compuestos por la Misión, Visión y Valores Corporativos, constituyen elementos importantes del Plan Estratégico 2022 – 2026. Ellos hacen referencia al propósito o razón de ser de la Corporación FONAFE, a la situación futura que se ha propuesto alcanzar en el largo plazo, con una hoja de ruta al 2026, y a los valores que considera indispensables para su accionar.

4.1 Misión

“Ejercer la rectoría y la gestión de la actividad empresarial del Estado de manera íntegra e innovadora, brindando bienes y servicios que contribuyan al cierre de brechas de calidad y cobertura para el desarrollo económico, social y ambiental del país”.

4.2 Visión

“Empresas del Estado que gozan del reconocimiento de la sociedad por su buen desempeño y que son referentes a nivel internacional”.

4.3 Valores

Los valores corporativos son las creencias, principios y prácticas que guían la conducta de las empresas bajo el ámbito de FONAFE, la búsqueda de su visión estratégica y el comportamiento del personal en la corporación.

Valores Corporativos

Compromiso: Somos una corporación que estamos comprometidos con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, de los usuarios a los que servimos a través de nuestras empresas, y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos.

Excelencia en el servicio: Co-creamos como corporación, de manera íntegra e innovadora bienes y servicios que contribuyan al bienestar de los ciudadanos y al desarrollo sostenible del país, asegurando la excelencia en la gestión de nuestros procesos y servicios promoviendo la agilidad, simplicidad y eficiencia.

Integridad: Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos y equitativos; tomando decisiones y aplicando principios, políticas y estándares alineados con nuestra Identidad Corporativa. Valoramos la diversidad y la fomentamos como una riqueza para co-crear.

Valores del Centro Corporativo

Propósito compartido: Gestionamos desde el entendimiento común de una misma visión sustentada en valores compartidos. Damos lo mejor de nosotros en cada acción que realizamos, trabajando colaborativa y ágilmente, propiciando la generación de valor.

Innovación: Fomentamos la creatividad e impulsamos el desarrollo de nuevas ideas para asegurar la excelencia de nuestros servicios orientados en la generación de valor. Promovemos el cambio a través del desarrollo de iniciativas alineadas a nuestra estrategia corporativa.

5 Ejes y Mapa estratégicos

La estrategia de la corporación se enfoca en 5 ejes, al interior de los cuales se han establecido los objetivos corporativos a lograr al año 2026.

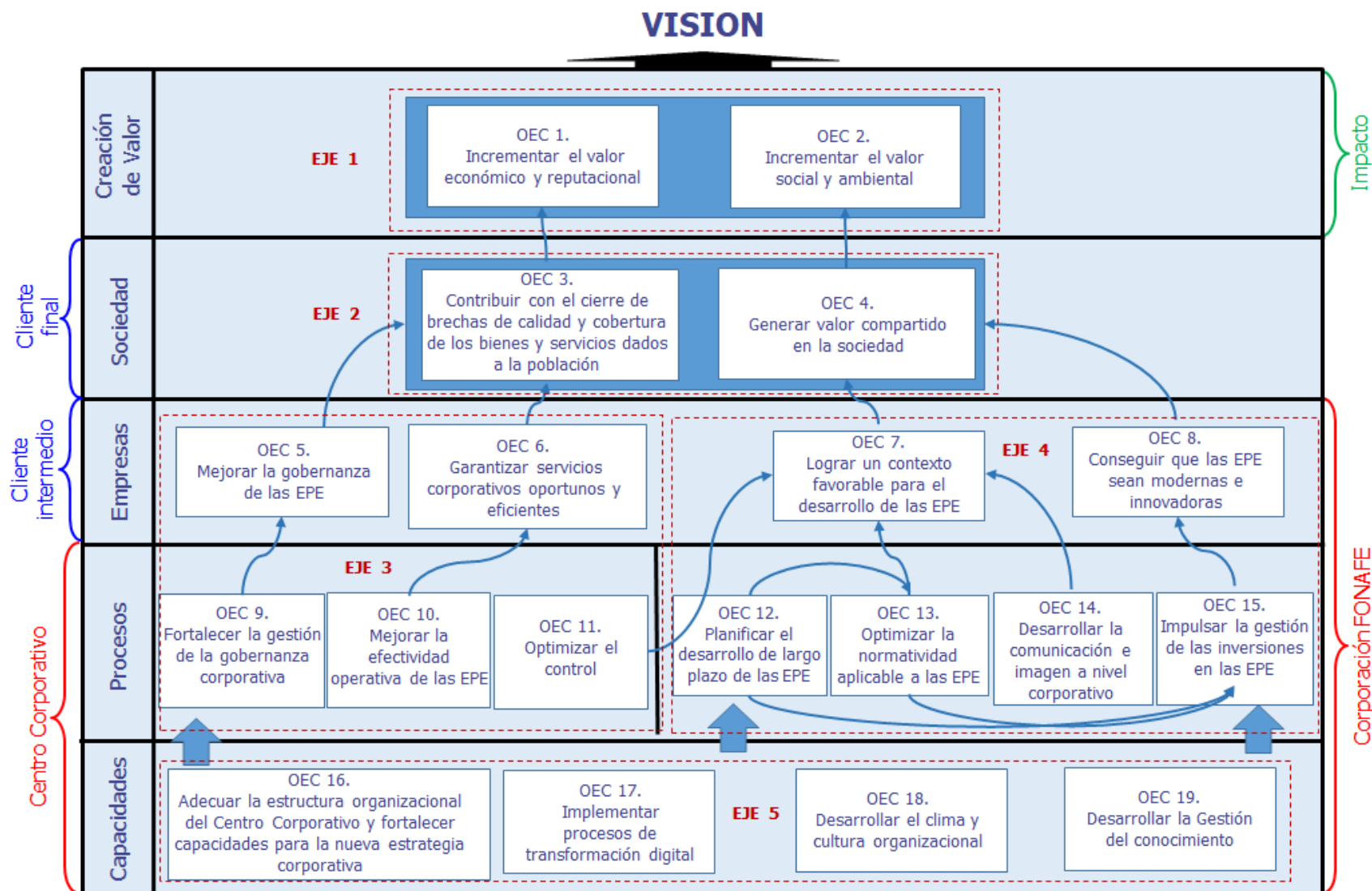
5.1 Ejes estratégicos

- EJE 1. Creación de valor económico, social y ambiental
- EJE 2. Calidad de bienes y servicios
- EJE 3. Optimizar la gestión administrativa y de control
- EJE 4. Dar impulso al desarrollo empresarial
- EJE 5. Desarrollo de las capacidades internas

5.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico muestra la interrelación que existe entre los ejes y los objetivos estratégicos, con el propósito de alcanzar la ruta trazada al 2026.

Gráfico 22. Mapa estratégico de la Corporación FONAFE



6 Objetivos Estratégicos y Matriz Estratégica

La matriz estratégica del PEC 2022-2026, elaborada sobre la base de la metodología del Balanced Scorecard, muestra de manera estructurada las perspectivas, objetivos, indicadores y metas. A partir de la evaluación, seguimiento y revisión de dicha matriz estratégica, se podrá conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos enfocados en la consecución de la visión corporativa de contar con empresas del Estado que gozan del reconocimiento de la sociedad por su buen desempeño y que son referentes a nivel internacional.

Cuadro 16. Matriz estratégica 2022 - 2026

Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo	Indicador	Unidad	Fórmula	Línea Base		Proy. 2021	Metas					Fuente auditable	Responsable
					Real 2019	Real 2020		2022	2023	2024	2025	2026		
Creación de valor	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	Rentabilidad sobre el Patrimonio – ROE	%	Cálculo consolidado del indicador: Utilidad Neta/ Patrimonio	10.3 (*)	6.4	6.7	9.5	11	12	13	13.5	Estados Financieros Auditados	Gerencia de Desarrollo Corporativo
		Número de EPE en Ranking 500 LATAM de Reputación Corporativa	N°	Sumatoria de empresas de la corporación dentro del Ranking 500 LATAM de Reputación Corporativa	-	-	-	5	8	12	15	20	Ranking 500 LATAM de Reputación Corporativa (MERCOSUR u otros rankings)	Gerencia Corporativa de Servicios Compartidos
	OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental	Grado de madurez de generación de valor social	N°	Número total de EPE que miden el valor social a través de la metodología del SROI (**)	-	-	-	2	6	8	11	15	Informe del área de Responsabilidad Social Corporativa	Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión
		Grado de madurez de generación de valor ambiental	N°	Número total de EPE en el ranking del programa "Instituciones Públicas Ecoeficientes Modelo EcoIP" del MINAM	-	-	-	7	14	20	24	31	Informe del área de Responsabilidad Social Corporativa	Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión

(*) El resultado del ROE en el 2019, se vio impactado por ingresos extraordinarios de S/312MM de Banco de la Nación, producto del intercambio de bonos y la venta de inversiones disponibles. Excluyendo esos ingresos extraordinarios, el ROE del ejercicio 2019 es de 9.1%

(**) SROI = social return of investment

Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo	Indicador	Unidad	Fórmula	Línea Base		Proy. 2021	Metas					Fuente auditable	Responsable
					Real 2019	Real 2020		2022	2023	2024	2025	2026		
Sociedad	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	Nivel de cumplimiento de la Calidad de bienes y servicios de las empresas	%	Promedio del grado de cumplimiento de la principal meta de calidad de las EPE	-	-	100	100	100	100	100	100	Informe de evaluación anual de las EPE	Gerencia de Desarrollo Corporativo
		Nivel de cumplimiento de la cobertura de bienes y servicios de las empresas	%	Promedio del grado de cumplimiento de la principal meta cobertura de las EPE	-	-	100	100	100	100	100	100	Informe de evaluación anual de las EPE	Gerencia de Desarrollo Corporativo
	OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad	Grado de madurez en RSC	%	Sumatoria del resultado de las EPE en el Grado de madurez en RSC/Número total de EPE	-	41	44	48	53	58	64	71	Informe del área de Responsabilidad Social Corporativa	Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión
Empresas	OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE	Nivel de cumplimiento del accountability a nivel de Directores	%	Promedio del nivel de cumplimiento de las EPE	-	-	-	100	100	100	100	100	Informe de resultados del Órgano de Buen Gobierno Corporativo y de Gestión Integral de Riesgos	Órgano de Buen Gobierno Corporativo y de Gestión Integral de Riesgos
		Grado de madurez promedio del BGC en EPE	%	Sumatoria del resultado de las EPE en el Grado de madurez del BGC/Número total de EPE	65.8	69	70	72.5	77.2	77.5	77.9	78.3	Informe de resultados del Órgano de Buen Gobierno Corporativo y de Gestión Integral de Riesgos	Órgano de Buen Gobierno Corporativo y de Gestión Integral de Riesgos
		Grado de Madurez promedio del SCI en EPE	%	Sumatoria del resultado de las EPE en el Grado de madurez del SCI/Número total de EPE	-	55	57	57.8	76.9	77.7	78.4	79.2	Informe de resultados del Órgano de Buen Gobierno Corporativo y de Gestión Integral de Riesgos	Órgano de Buen Gobierno Corporativo y de Gestión Integral de Riesgos
		Grado de Madurez promedio de Riesgos en EPE	%	Sumatoria del resultado de las EPE en el Grado de madurez de Riesgos/Número total de EPE	-	-	LB	LB + 5%	72.2	72.9	73.6	74.4	Informe de resultados del Órgano de Buen Gobierno Corporativo y de Gestión Integral de Riesgos	Órgano de Buen Gobierno Corporativo y de Gestión Integral de Riesgos

Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo	Indicador	Unidad	Fórmula	Línea Base		Proy. 2021	Metas					Fuente auditable	Responsable
					Real 2019	Real 2020		2022	2023	2024	2025	2026		
Empresas	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	Índice de Satisfacción del Usuario (EPE) respecto servicios corporativos	N°	Nivel de satisfacción de las EPE respecto servicios corporativos, según metodología de la encuesta.	5.8	6.2	6.2	6.3	6.3	6.4	6.5	6.5	Encuesta de satisfacción a las EPE	Gerencia Corporativa de Servicios Compartidos
		Ratio de eficiencia administrativa	%	Cálculo consolidado del indicador: Gastos de Administración / Ingresos Operativos	11.2	12.6	12.8	12.2	11.6	11.3	11	10.7	Estados Financieros Auditados	Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión
		Ratio de eficiencia operativa	%	Cálculo consolidado del indicador: Costo de Ventas/ Ingresos Operativos	70.6	74.5	74.6	73.9	73.1	72.4	71.7	70.9	Estados Financieros Auditados	Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión
	OEC 7. Lograr un contexto favorable para el desarrollo de las EPE	Índice de Satisfacción del Usuario (EPE) respecto a las políticas y lineamientos	N°	Nivel de satisfacción de las EPE respecto a las políticas y lineamientos, según metodología de la encuesta.	6.1	6.4	6.4	6.5	6.5	6.5	6.6	6.6	Encuesta de satisfacción a las EPE	Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión

Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo	Indicador	Unidad	Fórmula	Línea Base		Proy. 2021	Metas					Fuente auditable	Responsable	
					Real 2019	Real 2020		2022	2023	2024	2025	2026			
Empresas	OEC 8. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras	Grado de madurez de la innovación de las EPE	%	De acuerdo a la metodología corporativa (por definir)	-	-	-	LB	LB +3%	+3%	+3%	+3%	Informe de la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión	Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión	
		Índice de Satisfacción del Usuario (EPE) respecto al apoyo brindado para ser empresas modernas e innovadoras	N°	Nivel de satisfacción de las EPE respecto al apoyo brindado para ser empresas modernas e innovadoras	-	-	-	-	-	LB	LB + 5%	+5%	Encuesta de satisfacción a las EPE	Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión	
		Nivel de ejecución del plan de reducción de brechas empresariales (infraestructura, tecnología, recursos) de las EPE	%	Actividades cumplidas en el año / Actividades programadas en el año	-	-	-	100	100	100	100	100	100	Informe de la Gerencia de Desarrollo Corporativo	Gerencia de Desarrollo Corporativo
Procesos	OEC 9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa	Índice de Satisfacción del Usuario (EPE) respecto a las políticas y lineamientos de Gobernanza, Control Interno y Riesgo	N°	Nivel de satisfacción de las EPE respecto a las políticas y lineamientos de Gobernanza, Control Interno y Riesgos	6.9	6.8	6.8	6.9	6.9	7.0	7.0	7.0	Encuesta de satisfacción a las EPE	Órgano de Buen Gobierno Corporativo y de Gestión Integral de Riesgos	
	OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPE	Porcentaje de compras corporativas ejecutadas	%	(Procesos de compra corporativa ejecutados / Procesos de compra corporativa programados ⁸ en el año) x 100	-	-	100	100	100	100	100	100	100	Informe del área de Logística Corporativa	Gerencia Corporativa de Servicios Compartidos
		Nivel de ahorro en las compras corporativas	%	(Valor Estimado Total - Valor Adjudicado Total) / Valor Estimado Total x 100	24	5	19	15	15	15	15	15	15	Informe del área de Logística Corporativa	Gerencia Corporativa de Servicios Compartidos
		Promedio del nivel de madurez del Sistema Integrado de Gestión (SIG) del Centro Corporativo y las EPE	%	Sumatoria del resultado en el Nivel de madurez del SIG/Número total Empresas	-	47.14	67.37	68	68	70	73	76	80	Informe del área de Excelencia Operacional	Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión

⁸ En base al Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC) actualizado

Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo	Indicador	Unidad	Fórmula	Línea Base		Proy. 2021	Metas					Fuente auditable	Responsable
					Real 2019	Real 2020		2022	2023	2024	2025	2026		
Procesos	OEC 11. Optimizar el control	Porcentaje de avance del Plan de Optimización de Control	%	Actividades cumplidas en el año / Actividades programadas en el año	-	-	-	100	100	100	100	100	Informe de la Gerencia de Desarrollo Corporativo	Gerencia de Desarrollo Corporativo
	OEC 12. Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE	Porcentaje de implementación del Plan de desarrollo de largo plazo de las EPE	%	Actividades cumplidas en el año / Actividades programadas en el año	-	-	-	100	100	100	100	100	Informe de la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión	Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión
	OEC 13. Optimizar la normatividad aplicable a las EPE	Porcentaje de avance del plan de optimización de Normatividad en atención al diagnóstico obtenido.	%	Actividades cumplidas en el año / Actividades programadas en el año	-	-	-	100	100	100	100	100	Informe de la Gerencia Corporativa de Asuntos Legales	Gerencia Corporativa de Asuntos Legales
	OEC 14. Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Comunicación e Imagen	%	Actividades cumplidas en el año / Actividades programadas en el año	-	-	-	100	100	100	100	100	Informe del área de Comunicación e Imagen	Gerencia Corporativa de Servicios Compartidos
		Porcentaje de implementación del Observatorio	%	Observatorio implementado	-	-	-	-	100				Informe del área de Comunicación e Imagen	Gerencia Corporativa de Servicios Compartidos
	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	Porcentaje de proyectos de la cartera de inversiones de LP de las EPE implementados	%	Proyectos implementados en el año / Proyectos programados a implementar en el año	-	-	-	100	100	100	100	100	Informe del área de Planeamiento	Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión

Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo	Indicador	Unidad	Fórmula	Línea Base		Proy. 2021	Metas					Fuente auditable	Responsable
					Real 2019	Real 2020		2022	2023	2024	2025	2026		
Capacidades	OEC 16. Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa	Porcentaje de puestos cubiertos con personal que cumple perfil para la nueva estrategia	%	Número de puestos cubiertos con personal que cumple el perfil para la nueva estrategia / Número de puestos	-	-	-	85	90	95	100	100	Informe del área de Gestión Humana	Gerencia Corporativa de Servicios Compartidos
	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital	Índice de Madurez Digital en el Centro Corporativo y en las EPE, según medición del Plan de Gobierno Digital de FONAFE 2023-2026 (escala del 1 al 5)	N°	Promedio del Índice de Madurez Digital de las empresas	-	-	-	-	2.49	2.61	2.74	2.88	Informe del área de TIC	Gerencia Corporativa de Servicios Compartidos
	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	Índice de satisfacción - Clima Laboral (EPE)	%	Promedio de los resultados de las encuestas de Clima Laboral de las EPE	72	77	77	78	78	78	78	78	Informe del área de Gestión Humana	Gerencia Corporativa de Servicios Compartidos
		Porcentaje de avance de la Cultura Meta (EPE)	%	Promedio del porcentaje de avance de la Cultura Meta de las EPE de acuerdo a la metodología definida por Gestión Humana	55	68	68	75	80	85	90	100	Informe del área de Gestión Humana	Gerencia Corporativa de Servicios Compartidos
	OEC 19. Desarrollar la Gestión del conocimiento	Nivel de implementación del Plan de Gestión del Conocimiento	%	Actividades cumplidas en el año / Actividades programadas en el año	-	-	-	100	100	100	100	100	Informe de la Gerencia de Desarrollo Corporativo	Gerencia Corporativa de Servicios Compartidos

7 Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas son el conjunto de actividades que, de manera ordenada y articulada, permiten el logro de un objetivo estratégico.

7.1 Acciones estratégicas

El Plan Estratégico Corporativo 2022-2026, cuenta con un total de 37 acciones generales y 57 acciones específicas, orientadas al logro de dichos objetivos.

Cabe señalar que los objetivos relacionados a las perspectivas de Creación de Valor, Sociedad y Empresas, corresponden a objetivos de resultado final; es decir, no se alcanzan mediante la aplicación de acciones estratégicas propias, sino que se logran en base a la implementación de los planes de acción de los otros objetivos estratégicos, como se muestra gráficamente en el Mapa Estratégico.

Cuadro 17. Acciones Estratégicas

Objetivo estratégico	Acción estratégica
OE9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa	OE9.P1 Plan de trabajo con las EPE de promedio más bajo
	OE9.P2 Actualización de Modelo de Evaluación del Directorio de las EPE
	OE9.P3 Plan de Fortalecimiento de Directorios: directores Independientes, Mujeres en el Directorio, Permanencia, inducción, capacitaciones, congresos, otros
OE10. Mejorar la efectividad operativa de las EPE	OE10.P1 Soporte en la implementación del SIG en las EPE (Evidencia: validación del grado imp. SIG)
	OE10.P2 Estandarización de los Servicios Corporativos de FONAFE (establecimiento de servicios con plazos definidos de atención)
	OE10.P3 Gestionar los riesgos operacionales y la continuidad del negocio (activos críticos)

Objetivo estratégico	Acción estratégica
OE10. Mejorar la efectividad operativa de las EPE	OE10.P4 Gestión de compras de bienes y servicios corporativos
	OE10.P5 Servicios corporativos de asistencia técnica especializada
OE11. Optimizar el control	OE11.P1 Reducir la carga burocrática de las empresas (nivel con otras entidades, nivel DCGE, nivel lineamientos FONAFE)
	OE11.P2 Optimizar el control (Relación FONAFE - Directorios - Planas Gerenciales)
OE12. Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE	OE12.P1 Identificar, de manera individual, el rol de las empresas en el portafolio de la actividad empresarial del Estado
	OE12.P2 Establecer las brechas de cada empresa (FONAFE y sus EPE), para el cumplimiento sus respectivos roles (calidad y cobertura).
	OE12.P3 Elaborar las propuestas de soluciones para contar con empresas modernas e innovadoras (tecnología, infraestructura, equipamiento, normatividad, entre otros)
	OE12.P4 Definir el Modelo Corporativo de Innovación para las EPE de FONAFE (Marco General)
OE13. Optimizar la normatividad aplicable a las EPE	OE13.P1 Diagnóstico sobre la normatividad aplicable a las Empresas.
	OE13.P2 Plan de optimización de normas
	OE13.P3 Evaluación de la optimización de normas

Objetivo estratégico	Acción estratégica
OE13. Optimizar la normatividad aplicable a las EPE	OE13.P4 Implementación de plan de optimización de normas
OE14. Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo	OE14.P1 Estrategia de Comunicación diferenciada por Stakeholders
	OE14.P2 Fortalecer la comunicación estratégica en las empresas del FONAFE
	OE14.P3 Desarrollo del Proyecto Observatorio de la Corporación FONAFE
OE15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	OE15.P1 Mejorar el marco estructural para la ejecución de inversiones
	OE15.P2 Implementación PMO (en empresas)
OE16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa	OE16.P1 Rediseño de la Estructura Organizacional en base al PEC 2022-2026
	OE16.P2 Gestión de las compensaciones
	OE16.P3 Mapa de talento y evaluación de potencial para la reubicación de personal y la reducción de brechas
	OE16.P4 Plan de Fortalecimiento de Competencias (Líder FONAFE)
	OE16.P5 Plan de Línea de Carrera
	OE16.P6 Desarrollar los Componentes e Instrumentos de Gestión del MGHC (EPE)

Objetivo estratégico	Acción estratégica
OE17. Implementar procesos de transformación digital	OE17.P1 Elaborar el Plan de Gobierno Digital 2023-2026
	OE17.P2 Fortalecer el Gobierno y la Transformación Digital e Implementar Servicios Digitales
	OE17.P3 Digitalizar los procesos de negocio y fortalecer las capacidades y competencias del personal
OE18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	OE18.P1 Plan Anual de Cultura
	OE18.P2 Gestión del Clima Organizacional
	OE18.P3 Programa de Reconocimiento
OE19. Desarrollar la Gestión del conocimiento	OE19.P1 Diagnóstico de necesidades.
	OE19.P2 Plan de Gestión del Conocimiento

7.2 Matriz de acciones estratégicas

Cuadro 18. Matriz de acciones estratégicas de la Corporación FONAFE

Código	Objetivo/ Acciones Generales / Acciones Específicas	Cronograma de Implementación				
		2022	2023	2024	2025	2026
OE9	Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa					
OE9.P1	Plan de trabajo con EPE de promedio más bajo	x	x	x	x	x
OE9.P2	Actualización de Modelo de Evaluación del Directorio de las EPE		x			
OE9.P3	Plan de Fortalecimiento de Directorios: directores Independientes, Mujeres en el Directorio, Permanencia, inducción, capacitaciones, congresos, otros	x	x	x	x	x
OE10	Mejorar la efectividad operativa de las EPE					
OE10.P1	Soporte en la implementación del SIG en las EPE (Evidencia: validación del grado imp. SIG)	x	x	x	x	x
OE10.P2	Estandarización de los Servicios Corporativos de FONAFE (establecimiento de servicios con plazos definidos de atención)	x	x	x	x	x
OE10.P3	Gestionar los riesgos operacionales y la continuidad del negocio (activos críticos)	x	x	x		

Código	Objetivo/ Acciones Generales / Acciones Específicas	Cronograma de Implementación				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Identificar los activos críticos	x				
2	Identificar los riesgos operacionales y de continuidad	x	x			
3	Analizar, evaluar y tratar los riesgos operacionales y la continuidad del negocio(activos críticos)			x		
OE10.P4	Gestión de compras de bienes y servicios corporativos	x	x	x	x	x
1	Fortalecer las capacidades de los integrantes de los comités técnicos que elaboran las fichas técnicas de compras de bienes y servicios	x	x	x	x	x
2	Cumplir con los estándares e indicadores de los Actos Preparatorios asociados a las compras corporativas	x	x	x	x	x
3	Acompañamiento especializado en las adquisiciones de bienes y servicios	x	x	x	x	x
OE10.P5	Servicios corporativos de <u>asistencia técnica especializada</u>	x	x	x	x	x
1	Levantamiento de información respecto a las necesidades de servicios compartidos	x				
2	Priorización de proyectos	x				

Código	Objetivo/ Acciones Generales / Acciones Específicas	Cronograma de Implementación				
		2022	2023	2024	2025	2026
3	Implementación de proyectos		x	x	x	x
OE11	Optimizar el control					
OE11.P1	Reducir la carga burocrática de las empresas (nivel con otras entidades, nivel DCGE, nivel lineamientos FONAFE)	x	x	x	x	
1	Aprobación de DCGE	x				
2	Identificar reportes generados por Lineamientos de FONAFE		x			
3	Modificar los lineamientos de FONAFE		x	x		
4	Identificar los reportes de otras entidades			x		
5	Elaborar propuestas para optimizar los reportes con otras entidades			x	x	
OE11.P2	Optimizar el control (Relación FONAFE - Directorios - Planas Gerenciales)	x	x			
1	Propuesta de control por tipo de empresa	x	x			

Código	Objetivo/ Acciones Generales / Acciones Específicas	Cronograma de Implementación				
		2022	2023	2024	2025	2026
OE12	Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE					
OE12.P1	Identificar, de manera individual, el rol de las empresas en el portafolio de la actividad empresarial del Estado	x				
OE12.P2	Establecer las brechas de cada empresa (FONAFE y sus EPE), para el cumplimiento sus respectivos roles (calidad y cobertura).		x			
OE12.P3	Elaborar las propuestas de soluciones para contar con empresas modernas e innovadoras (tecnología, infraestructura, equipamiento, normatividad, entre otros)		x	x		
OE12.P4	Definir el Modelo Corporativo de Innovación para las EPE de FONAFE (Marco General)			x		
OE13	Optimizar la normatividad aplicable a las EPE					
OE13.P1	Diagnóstico sobre la normatividad aplicable a las Empresas.	x	x	x	x	x
1	Encuesta periódica de necesidades normativas de las Empresas (Encuesta)	x	x	x	x	x

Código	Objetivo/ Acciones Generales / Acciones Específicas	Cronograma de Implementación				
		2022	2023	2024	2025	2026
OE13.P2	Plan de optimización de normas	x				
1	Elaboración de estrategia para optimizar normas como resultado de la Encuesta (Estrategia)	x				
OE13.P3	Evaluación de la optimización de normas	x	x	x		
1	Análisis costo/beneficio de las normas (Realizado para evaluar el impacto de la normativa emitida a consecuencia de la articulación con entidades emisoras de normas).	x				
2	Coordinaciones con entidades emisoras de norma que impactan a la actividad empresarial del Estado.		x	x		
OE13.P4	Implementación de plan de optimización de normas			x		
1	Coordinaciones con entidades emisoras de norma que impactan a la actividad empresarial del Estado (tomando como insumo el Informe sobre conclusiones arribadas en la Encuesta).			x		
OE14	Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo					

Código	Objetivo/ Acciones Generales / Acciones Específicas	Cronograma de Implementación				
		2022	2023	2024	2025	2026
OE14.P1	Estrategia de Comunicación diferenciada por Stakeholders	x				
1	Diseño e implementación de la Estrategia de Comunicación diferenciada por Stakeholders	x				
OE14.P2	Fortalecer la comunicación estratégica en las empresas del FONAFE	x	x	x		
1	Alinear los planes de comunicación de las empresas al Modelo de Gestión de la Comunicación e Imagen de la Corporación	x	x	x		
OE14.P3	Desarrollo del Proyecto Observatorio de la Corporación FONAFE	x	x			
1	Diseño, desarrollo e implementación del Observatorio del FONAFE	x	x			
OE15	Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE					
OE15.P1	Mejorar el marco estructural para la ejecución de inversiones	x	x	x		
1	Fomentar cambios normativos estructurales que permitan la ejecución efectiva de las obras de infraestructura.	x	x			

Código	Objetivo/ Acciones Generales / Acciones Específicas	Cronograma de Implementación				
		2022	2023	2024	2025	2026
2	Generar un marco de coordinación institucional con los sectores y los reguladores a fin de mejorar la ejecución de inversiones y su financiamiento.		x			
3	Realizar alianzas estratégicas con el BID/CAF/BM para aplicar modelos de gestión de inversiones que garanticen la ejecución efectiva de las inversiones.		x	x		
4	Definir Cartera de proyectos priorizados orientados a la generación de valor		x			
OE15.P2	Implementación PMO (en empresas)	x	x	x	x	x
1	Realizar un diagnóstico de madurez de gestión organizacional de proyectos (OPM3) en empresas priorizadas	x				
2	Potenciar el modelo corporativo de gestión de portafolio de inversiones.		x	x	x	x
OE16	Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa					
OE16.P1	Rediseño de la Estructura Organizacional en base al PEC 2022-2026	x	x	x	x	x
1	Propuesta de nueva estructura Organizacional e implementación en el Centro Corporativo en base a las nuevas necesidades	x	x	x	x	x
2	Elaboración de Instrumentos de Gestión según nueva estructura	x	x	x	x	x
OE16.P2	Gestión de las compensaciones	x	x	x	x	x

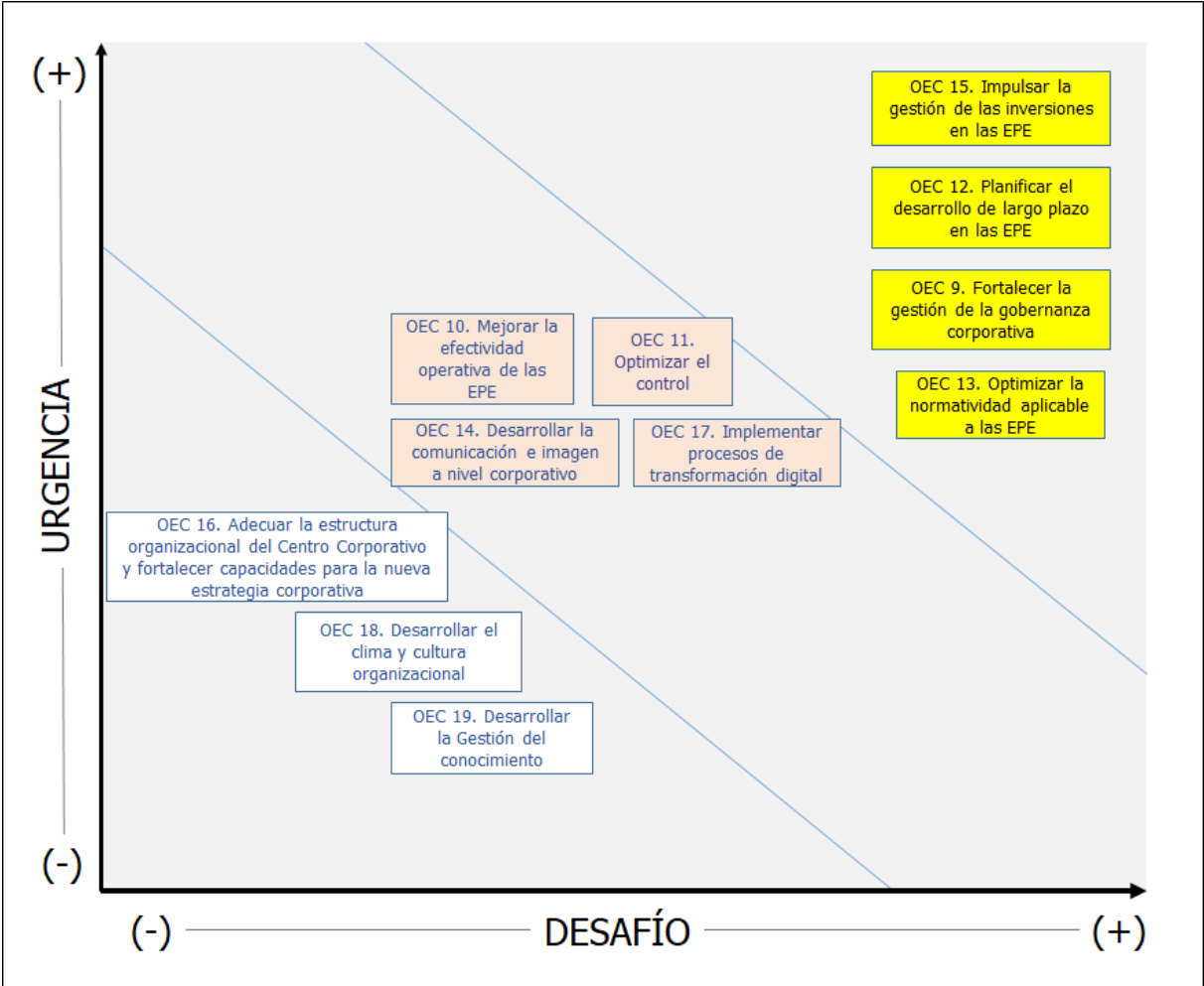
Código	Objetivo/ Acciones Generales / Acciones Específicas	Cronograma de Implementación				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Alineamiento de la estructura remunerativa a la nueva estructura organizacional para el Centro Corporativo	x	x	x	x	x
OE16.P3	Mapa de talento y evaluación de potencial para la reubicación de personal y la reducción de brechas	x	x	x	x	x
1	Mapa de talento del Centro Corporativo (identificación de personal clave)	x				
2	Mapa de talento a nivel de EPE en base a las necesidades por segmento (identificación de personal clave)	x	x			
3	Medición de desempeño (%) de acuerdo al modelo de evaluación de desempeño implementando una estructura mixta (cuantitativa/cualitativa) a nivel de Centro Corporativo y EPE	x	x	x	x	x
4	Evaluación de potencial a nivel de Centro Corporativo e identificación de brechas	x	x	x	x	x
5	Evaluación de potencial e identificación de brechas a nivel de EPE dependiendo del segmento	x	x			
OE16.P4	Plan de Fortalecimiento de Competencias (Líder FONAFE)	x	x	x	x	x
1	Implementación del Modelo de Competencias en las EPE a nivel Corporativo	x	x	x	x	x
OE16.P5	Plan de Línea de Carrera	x	x	x	x	x
1	Implementar el Lineamiento de Plan de carrera en las EPE a nivel Corporativo	x	x	x	x	x
OE16.P6	Desarrollar los Componentes e Instrumentos de Gestión del MGHC (EPE)	x	x	x	x	x
1	Implementación del Modelo de GHC	x	x	x	x	x

Código	Objetivo/ Acciones Generales / Acciones Específicas	Cronograma de Implementación				
		2022	2023	2024	2025	2026
OE17	Implementar procesos de transformación digital					
OE17.P1	Elaborar el Plan de Gobierno Digital 2023-2026	x	x			
1	Elaborar el Plan de Gobierno Digital 2023-2026, alineado al Plan Estratégico Corporativo y según los lineamientos de la SGTD.	x	x			
2	Definir un portafolio de proyectos corporativos TIC.		x			
OE17.P2	Fortalecer el Gobierno y la Transformación Digital e Implementar Servicios Digitales	x	x	x	x	x
1	Implementar políticas y lineamientos corporativos de gobierno y transformación digital.		x	x	x	x
2	Implementar servicios digitales estandarizados que permitan aprovechar las nuevas tecnologías emergentes.			x	x	x
OE17.P3	Digitalizar los procesos de negocio y fortalecer las capacidades y competencias del personal	x	x	x	x	x
1	Diseñar y automatizar los procesos de negocio priorizados dentro de una arquitectura tecnológica corporativa.			x	x	x
2	Definir las necesidades de desarrollo en competencias digitales y desarrollar programas para el cierre de brechas digitales.	x	x	x	x	x
OE18	Desarrollar el clima y cultura organizacional					
OE18.P1	Plan Anual de Cultura	x	x	x	x	x
1	Implementación del Plan de Cultura (Índice de Desarrollo Cultural CCF)	x	x	x	x	x
2	Implementación del Plan de Cultura (Índice de Desarrollo Cultural EPE)	x	x	x	x	x
3	Alineamiento en las EPE del Modelo de Cultura Corporativa (implementación del Modelo Cultural en las EPE)	x	x	x	x	x

Código	Objetivo/ Acciones Generales / Acciones Específicas	Cronograma de Implementación				
		2022	2023	2024	2025	2026
OE18.P2	Gestión del Clima Organizacional	x	x	x	x	x
1	Medición Anual del Clima Organizacional (Centro Corporativo)	x	x	x	x	x
2	Implementación del Plan de Clima y Bienestar (Centro Corporativo)	x	x	x	x	x
OE18.P3	Programa de Reconocimiento	x	x	x	x	x
1	Establecer el Programa de Reconocimiento como herramienta de gestión a nivel de Centro Corporativo y a nivel de EPE dependiendo del segmento	x	x	x	x	x
OE19	Desarrollar la Gestión del conocimiento					
OE19.P1	Diagnóstico de necesidades.	x				
1	Realización por Carteras de encuesta sobre necesidades de información.	x				
2	Evaluación multidisciplinaria del Centro Corporativo sobre necesidades de información	x				
OE19.P2	Plan de Gestión del Conocimiento	x	x			
1	Creación de Comités de Coordinación (Consultivos) por Carteras	x				
2	Elaboración de herramientas para compartir información por Carteras	x	x			

8 Ruta estratégica

La ruta estratégica proporciona una idea global de los objetivos con mayor prioridad de ejecución en los próximos años. Para ello se ha utilizado el siguiente diagrama para diferenciar las acciones según sus distintos niveles de prioridad relativa:



Anexos

Anexo 1. Alineamiento del Plan Estratégico Corporativo de FONAFE

En el presente Anexo se muestra el alineamiento de los Objetivos Estratégicos de la Corporación a los Planes Estratégicos Sectoriales (PESEM), así como al Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad, al Plan Nacional de Competitividad y Productividad, y a la Política General de Gobierno (2021-2026).

1. Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM)

Sector	Objetivo Sectorial	Indicador	Objetivo FONAFE
Energía y Minas	1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero - Energético	Participación del PBI minero y energético en el PBI Nacional y Posición en el ranking de seguridad del suministro energético	OE1. Incrementar el valor económico y reputacional OE8. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras OE12. Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OE15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE
	3. Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector minero-energético	Coeficiente de electrificación nacional	OE2. Incrementar el valor social y ambiental OE3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población
Vivienda y construcción	1. Incrementar el acceso a una vivienda segura	Déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda	OE3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población
	4. Incrementar la oferta del sector inmobiliario y de la industria de la construcción	Tasa de crecimiento de oferta inmobiliaria	OE3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población
	6. Incrementar acceso de la población urbana a servicios de agua y saneamiento sostenibles y de calidad	Cobertura de acceso al servicio de agua y saneamiento	OE3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OE12. Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OE15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE
Agricultura y Riego	2. Incrementar la productividad agraria y la inserción competitiva a los mercados nacionales e internacionales	Porcentaje de productores agrarios que acceden al crédito formal	OE3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población

Sector	Objetivo Sectorial	Indicador	Objetivo FONAFE
Defensa	6. Desarrollar la competitividad de la industria militar	Porcentaje de contrataciones a la industria militar nacional para las FFAA	OE3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población
Transporte y Comunicaciones	1. Reducir tiempos y costos logísticos en el sistema de transportes	Índice de competitividad de infraestructura de la red vial	OE3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OE12. Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OE15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE
	3. Impulsar el desarrollo de las comunicaciones a nivel nacional	Índice de desarrollo de las TIC	OE3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OE12. Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OE15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE
MEF	2. Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados y el incremento de la competitividad	Crecimiento de la productividad	OE9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa OE10. Mejorar la efectividad operativa de las EPE OE11. Optimizar el control OE13. Optimizar la normatividad aplicable a las EPE
	4. Reactivar la inversión orientada al cierre de brechas de infraestructura social y productiva.	Inversión total respecto del PBI	OE2. Incrementar el valor social y ambiental OE3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OE15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE

2. Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad

El Plan de Infraestructura tiene tres objetivos a nivel general, que son: 1) El Desarrollo del mercado Interno, 2) Fomentar el acceso al mercado externo, 3) Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. A continuación, se presenta el alineamiento del PEC de FONAFE respecto a esos objetivos.

Objetivos Estratégicos Institucionales de la Corporación FONAFE	Objetivos del Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad		
	Desarrollar el mercado interno	Fomentar el acceso al mercado interno	Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos
OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental			X
OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	X	X	X
OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	X	X	X
OEC 8. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras	X	X	X
OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPE	X	X	X
OEC 12. Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE	X	X	X
OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	X	X	X

3. Plan Nacional de Competitividad y Productividad

El Plan Nacional de Competitividad y Productividad tiene 9 objetivos prioritarios. A continuación, se presenta el alineamiento del PEC del FONAFE respecto a dicho plan.

Objetivos Estratégicos prioritarios - Plan Nacional de Competitividad y Productividad	Objetivos Estratégicos Institucionales de la Corporación FONAFE
Objetivo Prioritario 1: Dotar al país de infraestructura económica y social de calidad	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional
Objetivo Prioritario 2: Fortalecer el capital humano	OEC 16. Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva
Objetivo Prioritario 3: Generar el desarrollo de las capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital
	OEC 19. Desarrollar la Gestión del conocimiento
Objetivo Prioritario 4: Impulsar mecanismos de financiamiento local y externo	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población
Objetivo Prioritario 5: Crear las condiciones para un mercado laboral dinámico y competitivo para la generación de empleo digno	OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad
Objetivo Prioritario 6: Generar las condiciones para desarrollar un ambiente de negocios productivo	OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPE
	OEC 12. Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE
	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE
Objetivo Prioritario 7: Facilitar las condiciones para el comercio exterior de bienes y servicios	OEC 12. Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE
	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE
Objetivo Prioritario 8: Fortalecer la institucionalidad del país	OEC 9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa
Objetivo Prioritario 9: Promover la sostenibilidad ambiental en la operación de actividades económicas	OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental

4. Política General de Gobierno (2021-2026)

Ejes	Líneas de intervención	Objetivo PEC 2022-2026
1: Generación de bienestar y protección social con seguridad alimentaria.	1.4.1 Reducir la brecha de servicios de agua, saneamiento, energía y conectividad con especial énfasis en el ámbito rural y periurbano.	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población
	1.4.2 Promover el acceso a una vivienda digna y adecuada que contemple la diversidad de necesidades locales y territoriales mediante la implementación de acciones intersectoriales, con especial énfasis en el ámbito rural y periurbano.	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población
	1.7.1 Implementar medidas para que la población acceda y haga uso del sistema financiero formal.	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional, OEC 8. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras
	1.7.3 Optimizar la oferta de servicios financieros acorde a las necesidades de la población, en el marco de la Política Nacional de Inclusión Financiera, mediante el fortalecimiento y modernización del Banco de la Nación.	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional, OEC 8. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras
2: Reactivación económica y de actividades productivas con desarrollo agrario y rural.	2.1.4 Promover la formalización de pequeñas y medianas empresas mediante acceso a créditos y otros mecanismos de inclusión para el empleo formal.	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional, OEC 8. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras
	2.5.6 Garantizar el uso sostenible de los recursos naturales con énfasis en los recursos minerales e hidrobiológicos con la mejora de la competitividad de las cadenas de valor.	OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental
	2.6.1 Sentar las bases de una segunda reforma agraria para la inclusión, otorgando acceso a más de dos millones de productores agrarios a servicios de extensión, capacitación, asistencia técnica y crédito, promoviendo la asociatividad y el cooperativismo.	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional, OEC 8. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras
	2.6.4 Desarrollar una banca de fomento agrario al servicio de la agricultura familiar, comunera y cooperativa en el país.	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional, OEC 8. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras
3: Impulso de la ciencia, tecnología e innovación.	3.1.3 Impulsar alianzas estratégicas para el desarrollo tecnológico y productivo entre la academia, la empresa privada, el Estado y la cooperación internacional entre todos los niveles de gobierno.	OEC 8. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras
	3.1.4 Promover la innovación en la implementación de proyectos de infraestructura para la provisión de servicios.	
5: Descentralización, fortalecimiento institucional y del servicio civil.	5.2.2 Fortalecer la gestión social y diálogo, para la ejecución de acciones de prevención, manejo y seguimiento de los conflictos sociales y ambientales de manera articulada.	OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental

Ejes	Líneas de intervención	Objetivo PEC 2022-2026
7: Gestión eficiente de riesgos y amenazas a los derechos de las personas y su entorno.	<p>7.1.2 Impulsar acciones para la reducción de la contaminación atmosférica, del agua, suelos y plásticos e incrementar la disposición adecuada de los residuos sólidos, contribuyendo a la reducción de la morbilidad y mortalidad de las personas.</p> <p>7.1.4 Fortalecer el sistema de gestión ambiental y la fiscalización ambiental de las actividades económicas</p>	OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental
8: Gobierno y transformación digital con equidad.	8.1.3 Acelerar el gobierno y transformación digital del sector público impulsando el ecosistema de tecnología y fortaleciendo la gobernanza digital en el país.	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital