



# Plan Estratégico 2022 – 2026

## Electro Sur Este S.A.A.

# Plan Estratégico 2022-2026 – Electro Sur Este S.A.A.

## Contenido

1	MARCO INSTITUCIONAL .....	9
1.1	Síntesis de la empresa .....	9
1.2	Síntesis del Planes Estratégicos Relevantes .....	11
1.2.1	Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético 2024-2030.....	11
1.2.2	Plan Estratégico Institucional Ministerio de Energía y Minas 2020-2025.....	13
1.2.3	Plan Estratégico Corporativo de FONAFE 2022-2026.....	14
2	DIAGNÓSTICO .....	17
2.1	ANÁLISIS EXTERNO .....	17
2.1.1	Situación Política en el Perú.....	17
2.1.2	PERÚ: Proyecciones económicas .....	18
2.1.3	Principales características de las Regiones en Concesión.....	22
2.1.4	Conflictos Sociales.....	27
2.1.5	Corrupción.....	28
2.1.6	Energía en el mundo.....	29
2.1.7	Perú: Evolución de la demanda y producción de energía .....	33
2.1.8	Perú: Evolución del coeficiente de electrificación .....	34
2.1.9	Reducción de Tarifas.....	35
2.1.10	Tarifas Internacionales de Electricidad .....	36
2.1.11	Gestión del Riesgo de Desastres al 2050 .....	37
2.1.12	La hoja de ruta de Redes Eléctricas Inteligentes .....	38
2.1.13	Programa País OCDE - Perú .....	39

2.1.14	Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	40
2.1.15	Percepción de precios.....	41
2.1.16	Libro Blanco del sector energía .....	42
2.1.17	La Hoja de Ruta de Redes Eléctricas Inteligentes.....	43
2.1.18	Acceso a la Electricidad en América Latina .....	45
2.1.19	Gestión de empresas de distribución eléctrica bajo el ámbito de FONAFE .....	47
2.1.20	Competidores privados y públicos .....	48
2.1.21	Gestión Operativa y Presupuestal .....	49
2.1.22	Gestión de Proyectos 2021 - 2025.....	50
2.1.23	Procedimiento de Adquisiciones .....	52
2.2	ANÁLISIS INTERNO .....	53
2.2.1	Cobertura Electro Sur Este.....	53
2.2.2	Cadena valor de Electro Sur Este.....	54
2.2.3	Estados Financieros de Electro Sur Este .....	57
2.2.4	Indicadores de Electro Sur Este .....	62
2.2.5	Efectividad en la cobranza .....	63
2.2.6	Clientes de Electro Sur Este .....	67
2.2.7	Satisfacción de los clientes de Electro Sur Este - 2023.....	69
2.2.8	Nivel de Pérdidas de Energía .....	73
2.2.9	Calidad de Suministro .....	74
2.2.10	Información de Recursos Humanos .....	75
2.2.11	Resultados de la Encuesta de Clima Laboral .....	80
2.2.12	Encuesta a Colaboradores .....	83
2.3	GRUPOS DE INTERÉS .....	96

2.4	MATRIZ FODA.....	97
3	FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS.....	100
3.1	Misión.....	100
3.2	Visión .....	101
3.3	Valores y Principios .....	102
3.3.1	Valores .....	102
3.3.2	Principios.....	103
4	EJES Y MAPA ESTRATÉGICO .....	104
4.1	Ejes Estratégicos de ELSE .....	104
4.2	Mapa Estratégico de ELSE .....	105
5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI) .....	107
5.1	Objetivos estratégicos institucionales .....	107
6	ESTRATEGIA GENERAL .....	109
7	ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI) .....	112
8	ANEXOS .....	115
	ANEXO 1: ESTRUCTURA BÁSICA DEL PEI .....	116
	ANEXO 2: MATRIZ ESTRATÉGICA .....	117
	ANEXO 3: ALINEAMIENTO CON OEC Y OES .....	119
	ANEXO 3.1: ALINEAMIENTO CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MINEM .....	121
	ANEXO 4: MATRIZ DE AEI.....	123
	ANEXO 5: FICHA TÉCNICA DE INDICADORES .....	133

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Rol de Electro Sur Este .....	9
Gráfico No. 2 Áreas de Influencia y Concesión.....	10
Gráfico No. 3 Ruta Estratégica FONAFE al 2026 .....	15
Gráfico No. 4 Mapa Estratégico de la Corporación FONAFE.....	16
Gráfico No. 5 Evolución de la población en edad de trabajar respecto al total de la población .....	21
Gráfico No. 6 Índice de Competitividad Regional 2023 .....	22
Gráfico No. 7 Avances y Retrocesos 2023.....	22
Gráfico No. 8 Índice de Competitividad Región Cusco.....	23
Gráfico No. 9 Índice de Competitividad Región Apurímac.....	23
Gráfico No. 10 Índice de competitividad regional - Región Madre de Dios.....	23
Gráfico No. 11 Producto Bruto Interno Real (en paréntesis el puesto entre 25 regiones y valor en millones de soles del 2007) .....	24
Gráfico No. 12 Producto Bruto Interno Real Per Cápita (en paréntesis el puesto entre 25 regiones y valor en soles del 2007) .....	24
Gráfico No. 13 Niveles Socioeconómicos de Perú, Cusco, Apurímac y Madre de Dios .....	25
Gráfico No. 14 Conflictos Sociales (puesto entre 25 regiones y valor en número de conflictos sociales activos por cada 100,000 habitantes) .....	27
Gráfico No. 15 Principales del País en 2023.....	28
Gráfico No. 16 Principales problemas que afectan a los peruano 2023 .....	28
Gráfico No. 17 Tendencia del Combustible Fósil.....	29
Gráfico No. 18 Tendencia de Energías Renovables.....	29
Gráfico No. 19 Tendencia de Electricidad .....	29
Gráfico No. 20 Tendencia de Hidrógeno de bajo Carbono .....	29
Gráfico No. 21 Consumo Global de Energía 1990-2040 .....	30
Gráfico No. 22 Demanda de Energía .....	31
Gráfico No. 23 Demanda de Energía .....	32
Gráfico No. 24 Evolución de la Máxima Demanda Anual.....	33
Gráfico No. 25 Evolución de la Producción de Energía .....	33
Gráfico No. 26 Evolución de la Producción de los Coeficientes de Electrificación Nacional y Rural .....	34
Gráfico No. 27 Precio comercial de electricidad en dólares por KWh .....	36
Gráfico No. 28 Percepción de precio medio de electricidad de Usuarios Regulados .....	41
Gráfico No. 29 América Latina y el Caribe: Proporción de la Población sin acceso a electricidad .....	45
Gráfico No. 30 Proporción de la población sin acceso a electricidad .....	46
Gráfico No. 31 Venta de Energía (en KWH) .....	47
Gráfico No. 32 Venta de Energía por Mercado.....	47
Gráfico No. 33 Número de Clientes (en miles).....	47

Gráfico No. 34 Facturación de empresas distribuidoras de energía en el Perú en 2022 .....	48
Gráfico No. 35 Acceso a electricidad, agua y desagüe (porcentaje de hogares) .....	53
Gráfico No. 36 Negocio en el que se encuentra Electro Sur Este S.A.A. ....	54
Gráfico No. 37 Creación de valor de una empresa distribuidora .....	55
Gráfico No. 38 Cadena de Valor de Electro Sur Este S.A.A .....	56
Gráfico No. 39 Evolución y crecimiento de ventas de Electro Sur Este S.A.A en miles de soles .....	58
Gráfico No. 40 Evolución y crecimiento de la utilidad operativa de Electro Sur Este S.A.A en miles de soles .....	59
Gráfico No. 41 Efectividad de Cobranza de las empresas de distribución.....	63
Gráfico No. 42 Efectividad de Cobranza por tipo de Actividad - Sistema .....	64
Gráfico No. 43 Ratio de Endeudamiento 2019 - 2023 .....	65
Gráfico No. 44 Número de clientes de Electro Sur Este S.A.A. vs Coeficiente de Electrificación .....	67
Gráfico No. 45 Clientes regulados por empresa.....	68
Gráfico No. 46 Clientes libres por empresa .....	68
Gráfico No. 47 Índice de aprobación del consumidor.....	70
Gráfico No. 48 Calificación Promedio (Perú) en escala del 1 al 10.....	70
Gráfico No. 49 Comparación general en escala del 1 al 100 .....	70
Gráfico No. 50 Índice de satisfacción general.....	71
Gráfico No. 51 Comparación general en escala del 1 al 100 .....	71
Gráfico No. 52 Pérdidas de energía eléctrica por empresa distribuidora .....	73
Gráfico No. 53 Electro Sur Este – Evolución de SAIDI y SAIFI .....	74
Gráfico No. 54 Gastos de Personal (Porcentaje respecto de los ingresos) – Empresas Distribución.....	75
Gráfico No. 55 Comparativo del Gastos de Personal.....	76
Gráfico No. 56 Número de Trabajadores en Relación a la Facturación.....	78
Gráfico No. 57 Distribución de las edades de los trabajadores de ELSE.....	79
Gráfico No. 58 Resultados generales de los factores analizados .....	80
Gráfico No. 59 Resultados Generales 2022 vs 2023 .....	81
Gráfico No. 60 Grupos relevantes de Electro Sur Este .....	96
Gráfico No. 61 Principios de Electro Sur Este .....	103
Gráfico No. 62 Ejes Estratégicos .....	104
Gráfico No. 63 Mapa Estratégico de Electro Sur Este S.A.A. ....	106
Gráfico No. 64 Propuesta de Estrategia para ELSE.....	109

## TABLA DE CUADROS

Cuadro No. 1: Áreas de Concesión Aprobadas .....	10
Cuadro No. 2 Componentes de Modelo Conceptual del Sector Energético.....	11
Cuadro No. 3 ARTICULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y LOGROS ESPERADOS – SECTOR ENERGÉTICO .....	12
Cuadro No. 4 Objetivos Estratégicos de FONAFE.....	14
Cuadro No. 5 Perú. Proyecciones de Crecimiento del PBI % (variación interanual) .....	18
Cuadro No. 6 PERU. PBI por Industria Económica (% de variación anual) .....	19
Cuadro No. 7 Perú. Estimaciones y proyección de la población nacional .....	20
Cuadro No. 8 Cantidad de Visita a Lugares Turísticos .....	26
Cuadro No. 9 Tabla de descuentos a usuarios .....	35
Cuadro No. 10 Plan de Inversiones 2021 – 2025 (Nuevas Instalaciones).....	50
Cuadro No. 11 Propuesta Final – Área de Demanda 10.....	51
Cuadro No. 12 Estado de Resultados Electro Sur Este en miles de soles (periodo 2017-2023) .....	57
Cuadro No. 13 Ranking de Rentabilidad Empresas del FONAFE.....	60
Cuadro No. 14 Resumen del Balance General de las principales empresas distribuidoras al 31 de diciembre de 2021 (en miles de nuevos soles) .....	61
Cuadro No. 15 Evolución de Principales indicadores .....	62
Cuadro No. 16 Comparativo de los principales índices evaluados, años 2021, 2022, 2023 .....	69
Cuadro No. 17 Calificación promedio en escala del 1 al 10 .....	72
Cuadro No. 18 Pérdidas de energía eléctrica Electro Sur Este (periodo 2015-2022).....	73
Cuadro No. 19 Expectativas de los Grupos Relevantes de Electro Sur Este.....	96
Cuadro No. 20 Fortalezas y Debilidades de Electro Sur Este .....	97
Cuadro No. 21 Oportunidades y Amenazas para Electro Sur Este .....	98
Cuadro No. 22 Oportunidades y Amenazas para Electro Sur Este .....	99
Cuadro No. 23 Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) de ELSE (1 de 2) .....	107
Cuadro No. 24 Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) de ELSE (2 de 2) .....	108
Cuadro No. 25 Acciones y proyectos estratégicos institucionales (1 de 3).....	112
Cuadro No. 26 Acciones y proyectos estratégicos institucionales (2 de 6).....	113
Cuadro No. 27 Acciones y proyectos estratégicos institucionales (3 de 6).....	114
Cuadro No. 28 Matriz Estratégica (1 de 2).....	117
Cuadro No. 29 Matriz Estratégica (2 de 2).....	118
Cuadro No. 30 Alineamiento con OEC FONAFE y OES PESEM (1 de 2).....	119
Cuadro No. 31 Alineamiento con OEC FONAFE y OES PESEM (2 de 2).....	120
Cuadro No. 32 Alineamiento con Objetivos Estratégicos MINEM (1 de 2).....	121
Cuadro No. 33 Alineamiento con Objetivos Estratégicos MINEM (2 de 2).....	122

Cuadro No. 34 Matriz Acciones estratégicas institucionales (1 de 6).....	123
Cuadro No. 35 Matriz Acciones estratégicas institucionales (2 de 6).....	124
Cuadro No. 36 Matriz Acciones estratégicas institucionales (3 de 6).....	125
Cuadro No. 37 Matriz Acciones estratégicas institucionales (4 de 6).....	126
Cuadro No. 38 Matriz Acciones estratégicas institucionales (5 de 6).....	127
Cuadro No. 39 Matriz Acciones estratégicas institucionales (6 de 6).....	128
Cuadro No. 40 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (1 de 6) .....	133
Cuadro No. 41 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (2 de 6) .....	134
Cuadro No. 42 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (3 de 6) .....	135
Cuadro No. 43 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (4 de 6) .....	136
Cuadro No. 44 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (5 de 6) .....	137
Cuadro No. 45 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (6 de 6) .....	138
Cuadro No. 46 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (1 de 3).....	139
Cuadro No. 47 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (2 de 3).....	140
Cuadro No. 48 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (3 de 3).....	141
Cuadro No. 49 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (1 de 7) .....	142
Cuadro No. 50 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (2 de 7) .....	143
Cuadro No. 51 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (3 de 7) .....	144
Cuadro No. 52 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (4 de 7) .....	145
Cuadro No. 53 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (5 de 7) .....	146
Cuadro No. 54 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (6 de 7) .....	147
Cuadro No. 55 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (7 de 7) .....	148
Cuadro No. 56 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (1 de 10) .....	149
Cuadro No. 57 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (2 de 10) .....	150
Cuadro No. 58 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (3 de 10) .....	151
Cuadro No. 59 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (4 de 10) .....	152
Cuadro No. 60 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (5 de 10) .....	153
Cuadro No. 61 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (6 de 10) .....	154
Cuadro No. 62 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (7 de 10) .....	155
Cuadro No. 63 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (8 de 10) .....	156
Cuadro No. 64 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (9 de 10) .....	157
Cuadro No. 65 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (10 de 10) .....	158



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE ELECTRO SUR ESTE

## Periodo 2022 - 2026

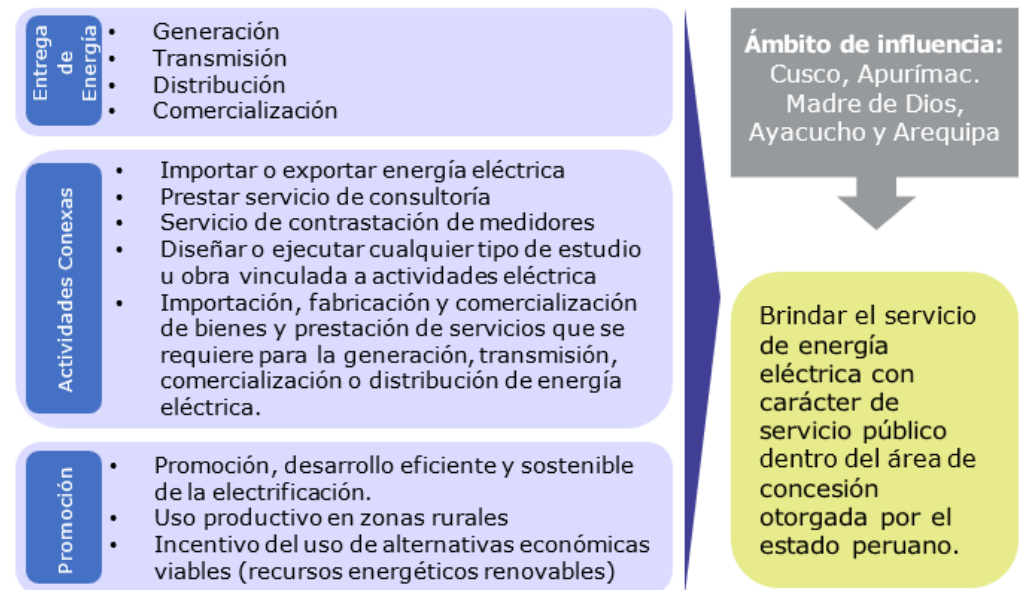
### 1 MARCO INSTITUCIONAL

#### 1.1 Síntesis de la empresa

Electro Sur Este S.A.A. es una sociedad anónima abierta, concesionaria de la distribución de energía eléctrica, comprendiendo dentro de su área de concesión las regiones de Cusco, Apurímac, Madre de Dios, la provincia de Sucre en la región de Ayacucho y la provincia de Cayarani en la región Arequipa. El área de la concesión a diciembre de 2022 es de 8,092 km<sup>2</sup>. Siendo el área total de las regiones en concesión de 178, 183 km<sup>2</sup>. A diciembre de 2022 atiende a 639,298 clientes en la zona de concesión.

El objeto de Electro Sur Este S.A.A. es la distribución y comercialización de energía eléctrica en las zonas de concesión otorgadas por el Estado Peruano, así como la generación y transmisión eléctrica en los sistemas aislados. Siempre que cuente con la autorización respectiva, podrá importar o exportar energía eléctrica, además prestar servicio de consultoría, contrastar *medidores eléctricos, diseñar o ejecutar cualquier tipo de estudio u obra vinculada a las actividades eléctricas; así como importar, fabricar y comercializar los bienes y servicios que se requiriesen para la generación, transmisión o distribución de energía.* <sup>1</sup>

Gráfico No. 1 Rol de Electro Sur Este



<sup>1</sup> Fuente: Electro Sur Este. ¿Quiénes Somos? Disponible en: <https://www.else.com.pe/else/nosotros/qui%C3%A9nes-somos/> [acceso el 04/03/2024]

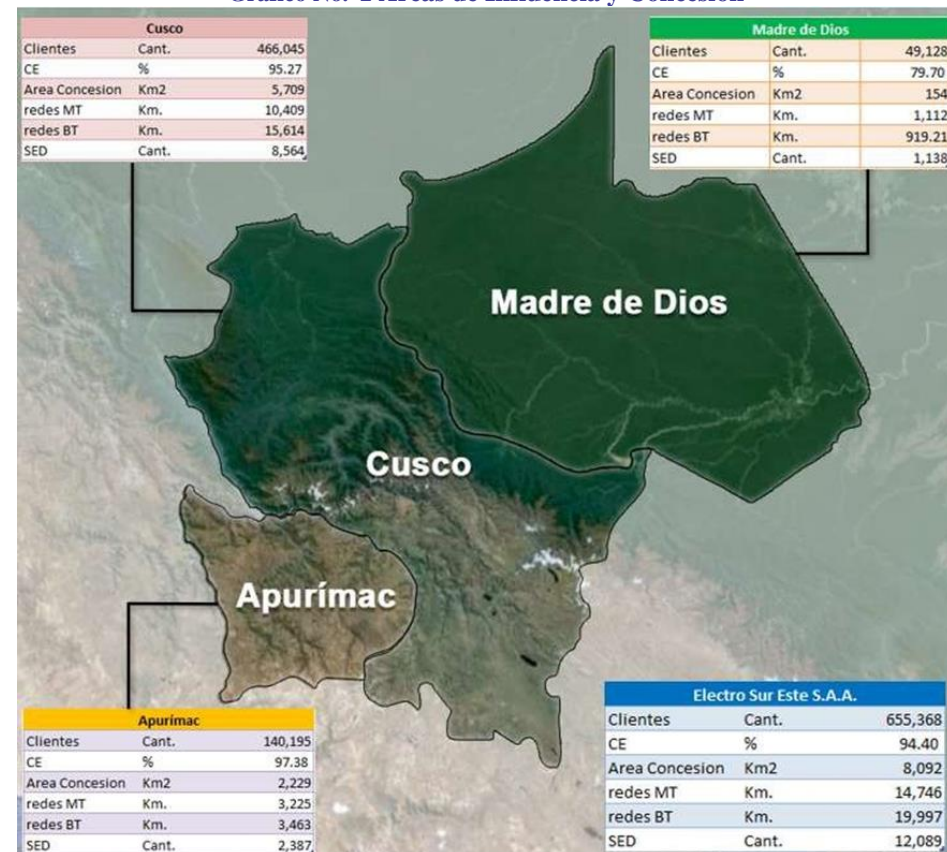
Según se puede observar en el mapa de influencia y concesión que, el área de concesión es parcial, no cubriendo la totalidad de la extensión de las regiones Cusco, Apurímac y Madre de Dios.

**Cuadro No. 1: Áreas de Concesión Aprobadas**

Región	Extensión Geográfica (en km2)	Área total vigente al 2023 (en km2)
<b>Cusco</b>	71,987	5,709
<b>Apurímac</b>	20,896	2,229
<b>Madre de Dios</b>	85,301	154
<b>Total</b>	178,183	8,092

Fuente: Electro Sur Este

**Gráfico No. 2 Áreas de Influencia y Concesión**



## 1.2 Síntesis del Planes Estratégicos Relevantes

### 1.2.1 Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético 2024-2030

El Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM del Ministerio de Energía y Minas periodo 2024-2030 inició el proceso de formulación con la RM N°. 154-2023-MINEM/DM del 05/04/2023 y se aprobó a través de resolución N°. 534-2023-MINEM/DM del 29/12/2023. El PESEM del Sector Energía y Minas 2024-2030 es un instrumento del SINAPLAN que presenta la estrategia de desarrollo para el logro de los objetivos nacionales priorizados en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN (PCM, 2018), la política general de gobierno y las políticas propias del sector.

Para la identificación de las variables que caracterizan al Sector Energía y Minas, se consideraron 15 grupos de fuentes: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 – PEDN; acuerdos internacionales ratificados; políticas de Estado; Visión del Perú al 2050; Política General de Gobierno; políticas nacionales; plan estratégico multisectorial; plan especial multisectorial; PESEM del MINEM y su evaluación; prospectiva estratégica del Sector Minero-Energético; planes estratégicos institucionales del MINEM, INGEMMET e IPEN; plan estratégico corporativo de FONAFE; programas presupuestales y planes nacionales.

Los objetivos estratégicos que se han establecido en el PESEM y que permitirán cumplir con los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional son los siguientes:

**Cuadro No. 2 Componentes de Modelo Conceptual del Sector Energético**

Objetivos Estratégicos Sectoriales (OES)	Variables Prioritarias
<b>OES 1:</b> Fortalecer la vinculación con el desarrollo territorial por parte de los actores del Sector Energía y Minas.	<b>VP4.</b> Inversión minera en el Perú
	<b>VP5.</b> Formalización de la pequeña minería y minería artesanal
	<b>VP7.</b> Vinculación con el desarrollo territorial por parte de los actores del Sector Energía y Minas
<b>OES 2:</b> Fortalecer el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en el Sector Energía y Minas.	<b>VP8.</b> Desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en el Sector Energía y Minas
<b>OES 3:</b> Garantizar el uso sostenible de los recursos naturales en el Sector Energía y Minas.	<b>VP2.</b> Uso sostenible de los recursos naturales en el Sector Energía y Minas
<b>OES 4:</b> Garantizar la seguridad energética en el Perú.	<b>VP1.</b> Participación de las energías renovables en la matriz energética del Perú
	<b>VP3.</b> Inversión energética en el Perú
	<b>VP6.</b> Seguridad energética en el Perú

Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético 2024-2030 – Adaptación

**Cuadro No. 3 ARTICULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y LOGROS ESPERADOS – SECTOR ENERGÉTICO**

Objetivos Estratégicos Sectoriales (OES)	Indicador del OES	Línea base	Logros esperados							Responsable del indicador
			2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>OES 1:</b> Fortalecer la vinculación con el desarrollo territorial por parte de los actores del Sector Energía y Minas.	Porcentaje del empleo local minero sobre el empleo general minero	20.40 (Año 2022)	20.45	20.7	20.9	21.1	21.3	21.4	21.6	DGPSM (MINEM)
	Transferencia de recursos (canon minero, regalías mineras y derecho de vigencia y penalidad) generados por la minería (millones de soles)	6809 (Año 2021)	5000	5500	6000	6500	7000	7500	8000	DGPSM (MINEM)
<b>OES 2:</b> Fortalecer el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en el Sector Energía y Minas.	Número de citas a IPEN en artículos de revistas indexadas a WoS, Scopus y Scielo	7 (Año 2022)	8	9	10	12	14	16	17	IPEN (MINEM)
	Número de citas a Ingemmet en artículos de revistas indexadas a WoS, Scopus y Scielo	42 (Año 2022)	46	50	55	60	65	70	74	INGEMMET (MINEM)
<b>OES 3:</b> Garantizar el uso sostenible de los recursos naturales en el Sector Energía y Minas	Porcentaje de pasivos ambientales y sitios impactados del Subsector de Hidrocarburos remediados	0 (Año 2023)	2	2	3	3	4	4	5	DGAHA (MINEM)
	Porcentaje de pasivos ambientales mineros en proceso de remediación	24.11 (Año 2022)	29.5	30.7	32	33	34	35	36	DGM (MINEM)
<b>OES 4:</b> Garantizar la seguridad energética en el Perú	Margen de reserva de electricidad c/RF del SEIN (%)	56 (Año 2022)	34	32	32	32	32	32	32	DGE (MINEM)
	Número de días con disponibilidad de combustible durante emergencia (Unidad: Autonomía en días de disponibilidad combustibles)	10 (Año 2022)	10	10	15	15	15	15	20	DGH (MINEM)
	Número de días de uso doméstico con indisponibilidad de los ductos de TGP (Camisea)	15 (Año 2022)	15	15	15	15	15	15	17	DGH (MINEM)
	Número de sistemas de transporte de gas natural desde Camisea	1 (Año 2023)	1	1	1	1	1	1	2	DGH (MINEM)
	Número de interconexiones eléctricas con países limítrofes	1 (Año 2022)	1	1	1	2	2	2	2	DGH (MINEM)

Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético 2024-2030 - Adaptación

### 1.2.2 Plan Estratégico Institucional Ministerio de Energía y Minas 2020-2025

El Ministerio de Energía y Minas tiene como objetivo promover el desarrollo integral de las actividades minero - energéticas, normando, fiscalizando y/o supervisando, según sea el caso, su cumplimiento; cautelando el uso racional de los recursos naturales en armonía con el medio ambiente. Los objetivos estratégicos para el sector eléctrico definidos en su plan estratégico son:

- **OEI1:** Promover la competitividad y sostenibilidad de las inversiones minero-energéticas en beneficio de la población.
- **OEI2:** Impulsar la seguridad energética mediante el abastecimiento continuo, moderno y de calidad universal para la población.
- **OEI3:** Asegurar la gestión ambiental responsable de los operadores en las actividades minera energética en beneficio de la población.
- **OEI4:** Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población.
- **OEI5:** Fortalecer las capacidades de gestión en materia minero-energética de los Gobiernos Regionales.
- **OEI6:** Fortalecer la Gestión institucional.
- **OEI7:** Implementar la Gestión de Riesgo de Desastres.

Se debe tener en cuenta los objetivos de este plan en la definición de los objetivos estratégicos del PEI de ELSE.

Fuente: Plan Estratégico Institucional – PEI Ministerio de Energía y Minas 2020-2026 Ampliado

### 1.2.3 Plan Estratégico Corporativo de FONAFE 2022-2026

FONAFE ha establecido en su PEI, 5 ejes estratégicos al 2026.

- Creación de valor económico, social y ambiental
- Calidad de bienes y servicios
- Optimizar la gestión administrativa y de control
- Dar impulso al desarrollo empresarial
- Desarrollo de las capacidades internas

Son diecinueve los objetivos estratégicos (OE) que se ha trazado que permitirán cumplir su visión.

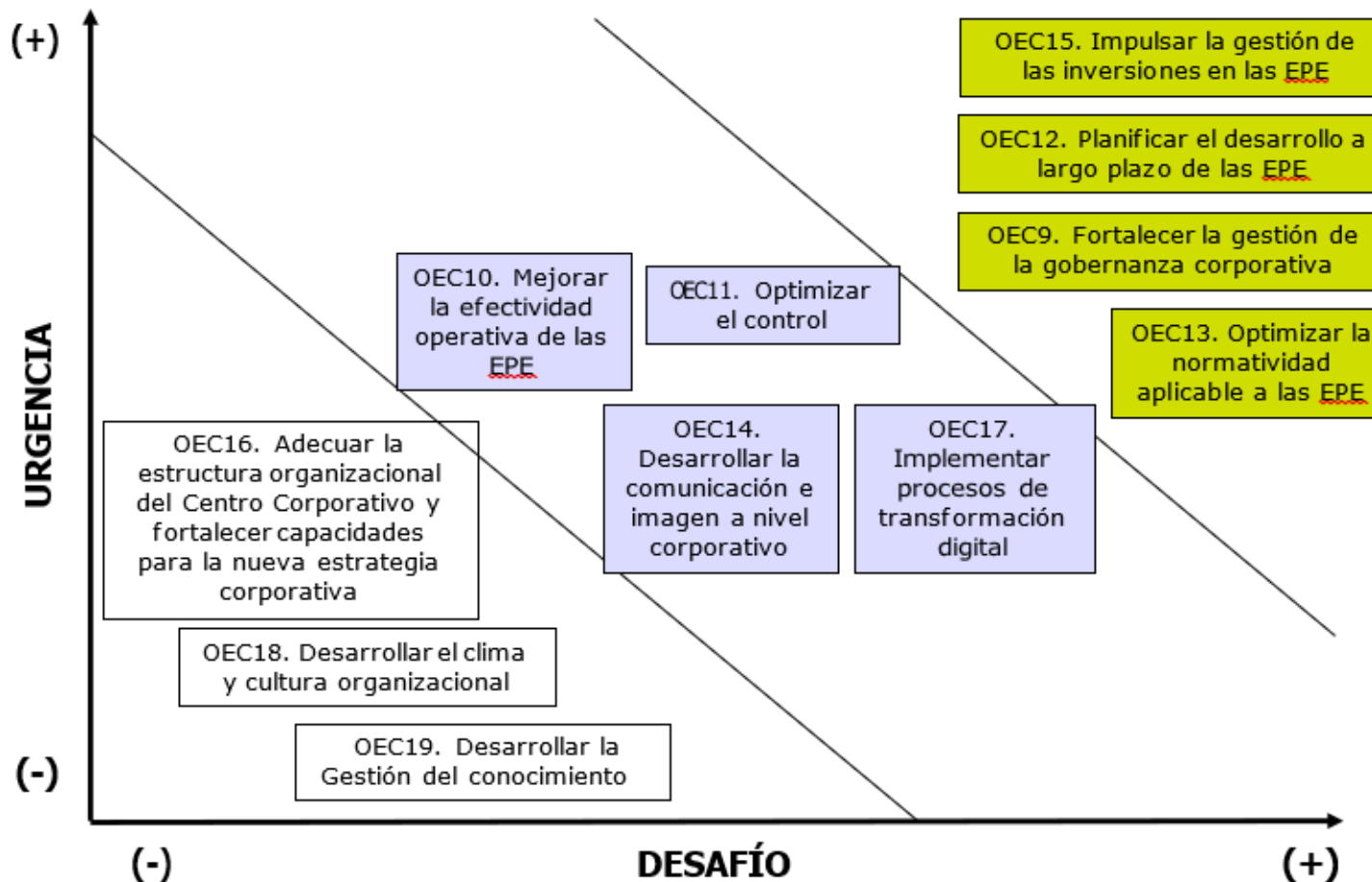
Cuadro No. 4 Objetivos Estratégicos de FONAFE

Objetivos Estratégicos de FONAFE		
<b>OE 1:</b> Incrementar el Valor Económico y reputacional	<b>OE 7:</b> Lograr un contexto favorable para el desarrollo de las EPE	<b>OE 13:</b> Optimizar la normatividad aplicable a las EPE
<b>OE 2:</b> Incrementar el Valor Social y Ambiental	<b>OE 8:</b> Conseguir que las EPE sean modernas e Innovadoras	<b>OE 14:</b> Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo
<b>OE 3:</b> Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	<b>OE9:</b> Fortalecer la gestión de la Gobernanza Corporativa	<b>OE 15:</b> Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE
<b>OE 4:</b> Generar valor compartido en la sociedad	<b>OE 10:</b> Mejorar la efectividad operativa de las EPE	<b>OE 16:</b> Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa
<b>OE 5:</b> Mejorar la gobernanza de las EPE	<b>OE 11:</b> Optimizar el control	<b>OE 17:</b> Implementar procesos de transformación Digital
<b>OE 6:</b> Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	<b>OE 12:</b> Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE	<b>OE18:</b> Desarrollar el clima y cultura organizacional
		<b>OE 19:</b> Desarrollar la Gestión del conocimiento

Fuente: Plan Estratégico Corporativo de FONAFE periodo 2022-2026.

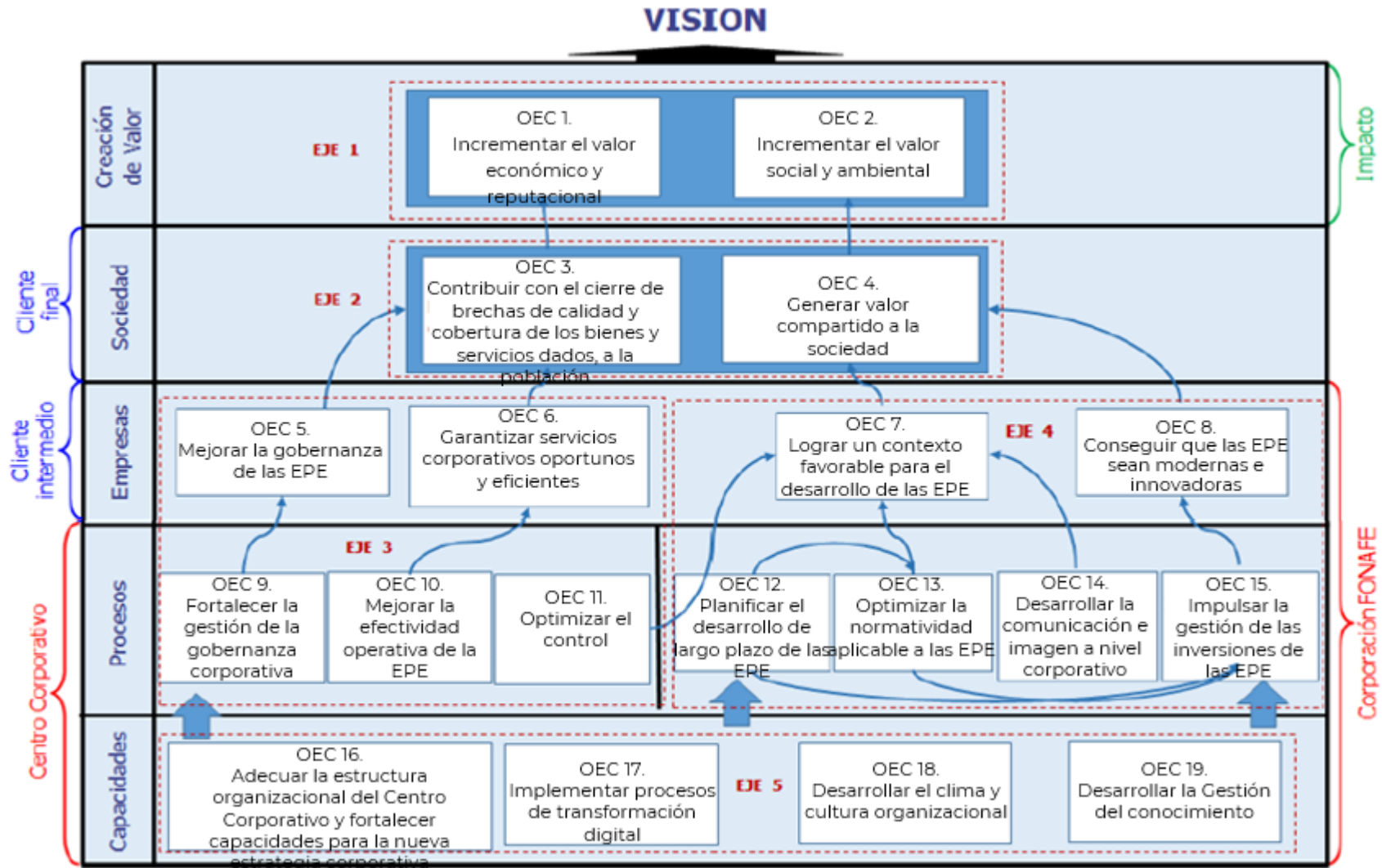
La ruta estratégica proporciona una idea global de los objetivos con mayor prioridad de ejecución en los próximos años. Para ello, FONAFE ha utilizado el siguiente diagrama para diferenciar las acciones según sus distintos niveles de prioridad relativa:

Gráfico No. 3 Ruta Estratégica FONAFE al 2026



Fuente: Plan Estratégico Corporativo de FONAFE periodo 2022-2026

Gráfico No. 4 Mapa Estratégico de la Corporación FONAFE



Fuente: Plan Estratégico Corporativo de FONAFE periodo 2022-2026



## 2 DIAGNÓSTICO

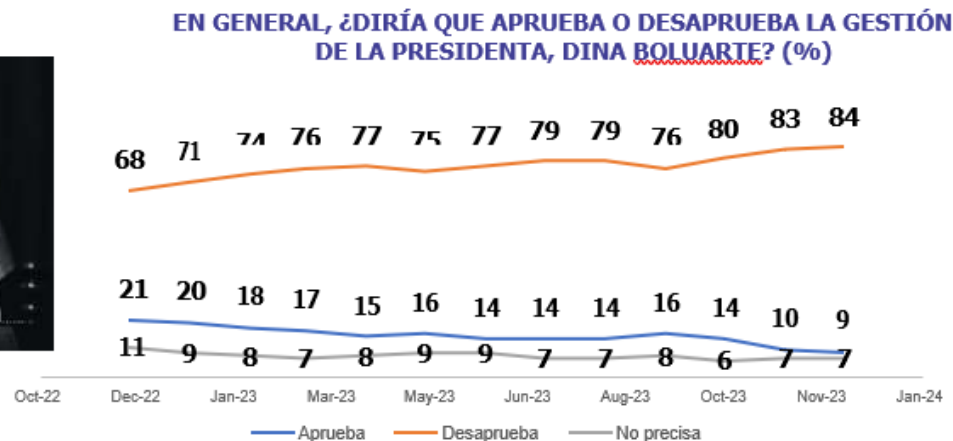
### 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

#### 2.1.1 Situación Política en el Perú

En la actualidad, se vive un gran descontento con el poder ejecutivo por los pasivos políticos generados desde el inicio del gobierno con la presidenta Dina Boluarte.

### Dina Boluarte y los 10 momentos que marcaron su primer año en el poder

En 12 meses de mandato, tras el golpe de Pedro Castillo, la presidenta registra un saldo negativo: 48 muertos en protestas, inseguridad y recesión. A eso se suma el rol que cumple su hermano, Nicanor Boluarte, como un consejero en la sombra.



MACRO CONSULT

¿QUÉ INSTITUCIÓN CONSIDERA UD. QUE ES LA PRINCIPAL RESPONSABLE QUE AL PERÚ LE ESTÉ YENDO MAL/PÉSIMO?



Datum

## 2.1.2 PERÚ: Proyecciones económicas

De acuerdo al último Marco Macroeconómico Multianual 2024 - 2027, el PBI al 2023 cerraría en 1.1%, debido al impacto de conflictos sociales y eventos climatológicos (ciclón Yaku). Sin embargo, entre el segundo semestre de 2023 y a lo largo de 2024, la economía estaría en proceso de recuperación ante la mejora de la demanda interna, impulsada por el gasto privado, mejora de las expectativas empresariales, menores conflictos sociales y mayor estabilidad económica. Para el 2024 la proyección del PBI cerraría en 3.0% y con un promedio de crecimiento entre 2025 - 2027 de 3.2%.

Cuadro No. 5 Perú. Proyecciones de Crecimiento del PBI % (variación interanual)

	Estructura % del PBI 2022	2023	2024	2025	2026	2027	Promedio 2025-2027
<b>I. Demanda interna<sup>1</sup></b>	<b>99,4</b>	<b>0,7</b>	<b>2,7</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>
<b>1. Gasto privado</b>	<b>85,2</b>	<b>0,3</b>	<b>2,6</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>
a. Consumo privado	64,9	1,8	2,7	2,9	3,1	3,2	3,1
b. Inversión privada	20,3	-4,5	2,2	3,0	3,2	3,5	3,2
<b>2. Gasto público</b>	<b>17,6</b>	<b>2,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>	<b>2,9</b>	<b>2,7</b>	<b>2,9</b>
a. Consumo público	12,5	1,2	1,8	1,5	1,5	1,5	1,5
b. Inversión pública	5,1	4,5	6,0	7,0	6,0	5,2	6,1
<b>II. Demanda externa neta</b>							
<b>1. Exportaciones<sup>2</sup></b>	<b>29,1</b>	<b>1,7</b>	<b>4,9</b>	<b>4,2</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,7</b>
<b>2. Importaciones<sup>2</sup></b>	<b>28,5</b>	<b>0,1</b>	<b>3,7</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>
<b>III. PBI</b>	<b>100,0</b>	<b>1,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>

Fuente: MEF. Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027 aprobado el 27/08/2023:  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2024\\_2027.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2024_2027.pdf)

Fuente: BBVA Research (octubre), Reporte de Inflación (diciembre), ComexPerú.

Según el Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027, la industria de electricidad y agua tendría un crecimiento de 3.8% en 2023 y una proyección de 3.0% en 2024. Asimismo, el crecimiento promedio de este sector durante el periodo 2025-2027 sería de 3.2%. El PBI continuará con su proceso de recuperación y crecería en 3.0% en 2024, favorecido por un efecto estadístico positivo, disipación de los conflictos sociales, mayor oferta primaria minera y de agroexportación, recuperación de la demanda interna, menores presiones inflacionarias y medidas para la reactivación de la economía y atención a la emergencia climática.

Cuadro No. 6 Perú. PBI por Industria Económica (% de variación anual)

	Peso del año base 2007	2023	2024	2025	2026	2027	Promedio 2025-2027
<b>Agropecuario</b>	<b>6,0</b>	<b>-0,5</b>	<b>3,0</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>
Agrícola	3,8	-1,1	3,1	4,0	4,0	4,0	4,0
Pecuario	2,2	0,7	2,6	3,2	3,2	3,2	3,2
<b>Pesca</b>	<b>0,7</b>	<b>-27,9</b>	<b>20,4</b>	<b>10,9</b>	<b>6,6</b>	<b>3,6</b>	<b>7,0</b>
<b>Minería e hidrocarburos</b>	<b>14,4</b>	<b>6,2</b>	<b>3,9</b>	<b>2,5</b>	<b>1,6</b>	<b>1,5</b>	<b>1,9</b>
Minería metálica	12,1	7,0	3,8	2,3	1,3	1,1	1,6
Hidrocarburos	2,2	1,2	4,4	3,6	3,4	3,4	3,5
<b>Manufactura</b>	<b>16,5</b>	<b>-2,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>
Primaria	4,1	-4,2	6,7	5,1	3,2	3,0	3,8
No primaria	12,4	-1,8	2,0	2,6	3,0	3,4	3,0
<b>Electricidad y agua</b>	<b>1,7</b>	<b>3,8</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>
<b>Construcción</b>	<b>5,1</b>	<b>-3,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>
<b>Comercio</b>	<b>10,2</b>	<b>2,7</b>	<b>2,5</b>	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>	<b>3,0</b>	<b>2,8</b>
<b>Servicios</b>	<b>37,1</b>	<b>1,3</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>
<b>PBI</b>	<b>100,0</b>	<b>1,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>
<b>PBI primario</b>	<b>25,2</b>	<b>2,0</b>	<b>4,3</b>	<b>3,3</b>	<b>2,6</b>	<b>2,4</b>	<b>2,8</b>
<b>PBI no primario*</b>	<b>66,5</b>	<b>0,8</b>	<b>2,7</b>	<b>3,0</b>	<b>3,3</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>

Fuente: MEF. Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027 aprobado el 27/08/2023:  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2024\\_2027.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2024_2027.pdf)

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la tasa de crecimiento anual de la población nacional viene disminuyendo desde el año 2018, donde se registró un crecimiento de 1.9% hasta llegar a 1.1% para el año 2022. Se estima que el ritmo del crecimiento siga disminuyendo, hasta llegar a 1,0% para el quinquenio 2022 – 2026.

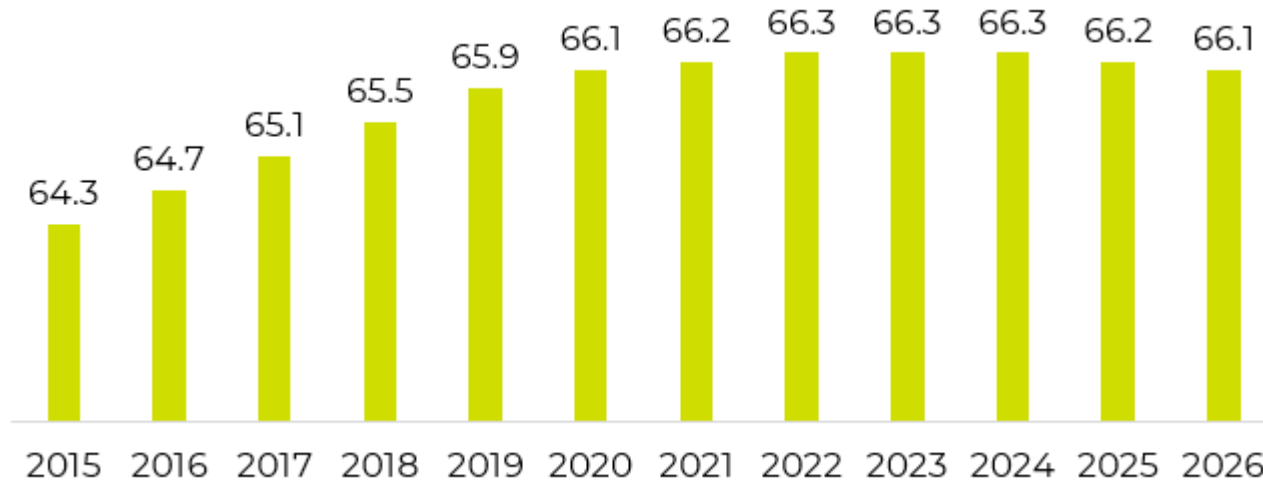
Cuadro No. 7 Perú. Estimaciones y proyección de la población nacional

Años	Población al 30 de Junio			Tasa de Crecimiento Medio de la Población Total (Por cien)	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo quinquenal	Periodo anual
2017	30 973 992	15 336 495	15 637 497	1.7	1.8
2018	31 562 130	15 642 691	15 919 439		1.9
2019	32 131 400	15 938 284	16 193 116		1.8
2020	32 625 948	16 190 895	16 435 053		1.5
2021	33 035 304	16 394 177	16 641 127		1.3
2022	33 396 698	16 569 707	16 826 991	1.0	1.1
2023	33 725 844	16 727 018	16 998 826		1.0
2024	34 038 457	16 875 638	17 162 819		0.9
2025	34 350 244	17 025 096	17 325 148		0.9
2026	34 550 114	17 174 935	17 485 179		0.9
2027	34 957 600	17 318 810	17 638 790	0.8	0.9

Fuente: INEI. Estimaciones y Proyecciones de Población Nacional 2022

Según el gráfico No. 6, la evolución de la población en edad para trabajar (15 - 65 años) ha tenido un ligero crecimiento en los últimos años; de la misma manera, se estima que este dato se mantenga constante en los próximos años y luego registre una ligera disminución.

Gráfico No. 5 Evolución de la población en edad de trabajar respecto al total de la población

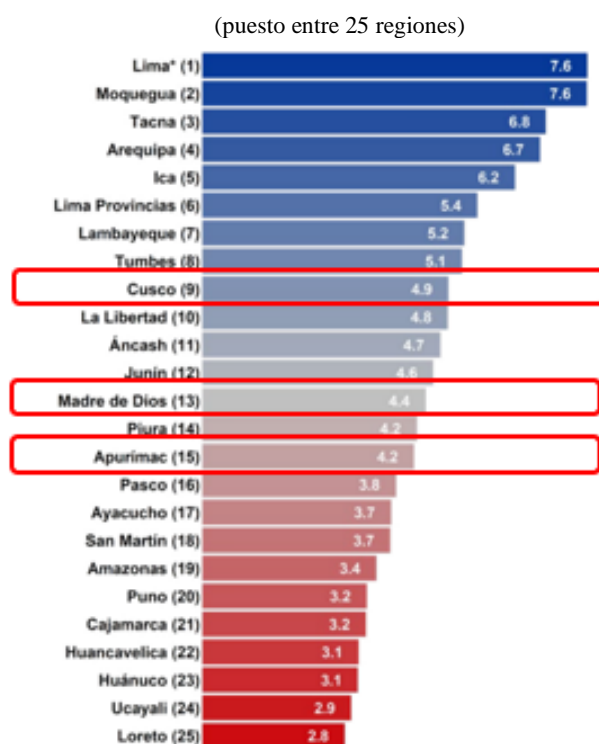


Fuente: INEI. Estimaciones y Proyecciones de Población Nacional.

### 2.1.3 Principales características de las Regiones en Concesión

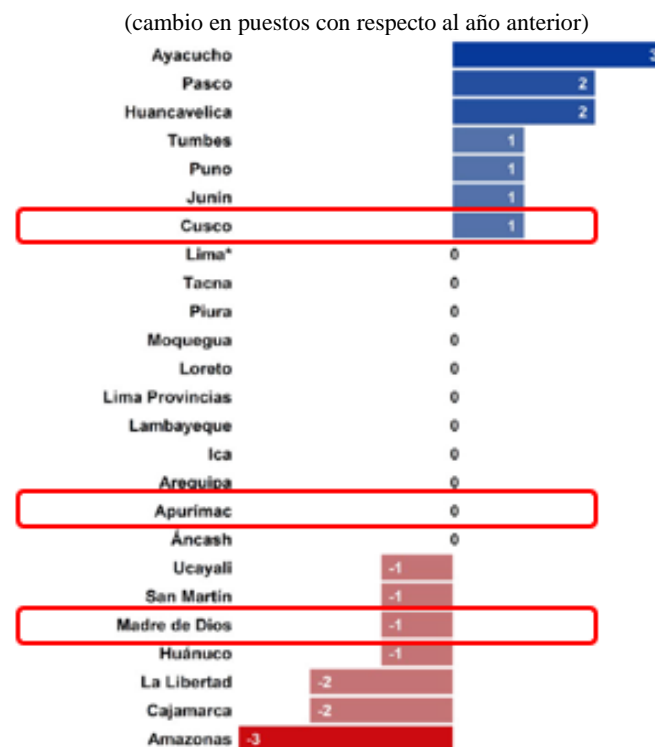
El Instituto Peruano de Economía (IPE) presentó en el mes de julio de 2023 el índice de Competitividad Regional (INCORE) 2023, el mismo que evalúa la competitividad de las diferentes regiones del país y los factores que las determinan. Según el INCORE, Lima lidera entre las 25 regiones, seguida de Moquegua y Tacna. Las regiones en concesión de ELSE se encuentran en novena posición (Cusco), décima tercera posición (Madre de Dios) y décimo quinta posición (Apurímac). De acuerdo al gráfico, Madre de Dios descendió una posición, Cusco ascendió una y Apurímac se mantuvo como el año anterior.

Gráfico No. 6 Índice de Competitividad Regional 2023



Fuente: Instituto Peruano de Economía – Índice de Competitividad Regional INCORE 2023

Gráfico No. 7 Avances y Retrocesos 2023



Fuente: Instituto Peruano de Economía – Índice de Competitividad Regional INCORE 2023

**La región de Cusco** presentó resultados mixtos con una mejora en Salud, Educación e Instituciones, mientras que descendió en Infraestructura, y se mantuvo estable en Entorno Económico y Laboral (ver cuadro No. 8).

**La región de Madre de Dios** presentó resultados mixtos con una mejora en Salud e Instituciones, mientras que descendió en Entorno Económico y Laboral, y se mantuvo estable en Infraestructura y Educación (ver cuadro No. 9).

**La región de Apurímac** presentó resultados mixtos con una mejora en Salud, Educación y Laboral, mientras que descendió en Entorno Económico, Infraestructura e Instituciones.

Gráfico No. 8 Índice de Competitividad Región Cusco

Índice de Competitividad Regional	2020		2021		2022		2023	
	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)
<b>Índice Total</b> .....	<b>10</b>	<b>4.8</b>	<b>11</b>	<b>4.5</b>	<b>10</b>	<b>4.7</b>	<b>9</b>	<b>4.9</b>
Entorno Económico.....	7	3.8	8	3.8	7	4.3	7	4.4
Infraestructura.....	5	5.7	8	5.4	6	5.8	8	5.7
Salud.....	13	5.3	12	5.2	14	5.1	12	5.6
Educación.....	11	4.7	11	4.8	12	4.9	11	4.7
Laboral.....	7	5.2	14	4.0	10	4.2	10	4.6
Instituciones.....	20	4.2	23	4.1	21	4.0	20	4.2

Gráfico No. 9 Índice de Competitividad Región Apurímac

Índice de Competitividad Regional	2020		2021		2022		2023	
	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)
<b>Índice Total</b> .....	<b>12</b>	<b>4.6</b>	<b>12</b>	<b>4.5</b>	<b>12</b>	<b>4.6</b>	<b>13</b>	<b>4.4</b>
Entorno Económico.....	12	3.4	14	3.1	16	3.1	17	2.5
Infraestructura.....	6	5.6	6	5.7	5	6.3	5	5.9
Salud.....	18	4.6	19	4.3	20	4.2	18	4.4
Educación.....	16	4.3	18	3.5	19	4.1	19	3.8
Laboral.....	5	5.7	6	5.0	6	5.3	7	5.0
Instituciones.....	21	4.1	13	5.3	18	4.5	11	4.9

Gráfico No. 10 Índice de competitividad regional - Región Madre de Dios

Índice de Competitividad Regional	2020		2021		2022		2023	
	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)
<b>Índice Total</b> .....	<b>17</b>	<b>3.9</b>	<b>15</b>	<b>4.0</b>	<b>15</b>	<b>4.0</b>	<b>15</b>	<b>4.2</b>
Entorno Económico.....	17	2.8	15	3.1	13	3.2	15	3.0
Infraestructura.....	19	3.6	17	4.0	15	4.5	18	4.0
Salud.....	14	5.1	14	4.9	15	4.6	14	5.1
Educación.....	17	3.8	17	4.0	17	4.2	13	4.4
Laboral.....	13	4.2	12	4.1	15	3.6	11	4.5
Instituciones.....	24	3.7	24	3.9	20	4.0	22	4.1

Fuente: Instituto Peruano de Economía – Índice de Competitividad Regional INCORE 2023

A nivel de PBI, la región Cusco se encuentra en la quinta posición y en novena posición a nivel de PBI per cápita. Apurímac se encuentra en la décimo octava posición en PBI y en la décima posición a nivel de PBI per cápita. Madre de Dios se encuentra en última posición a nivel de PBI y en décimo séptima posición a nivel de PBI per cápita (ver gráficos No. 9 y 10).

Gráfico No. 11 Producto Bruto Interno Real (en paréntesis el puesto entre 25 regiones y valor en millones de soles del 2007)

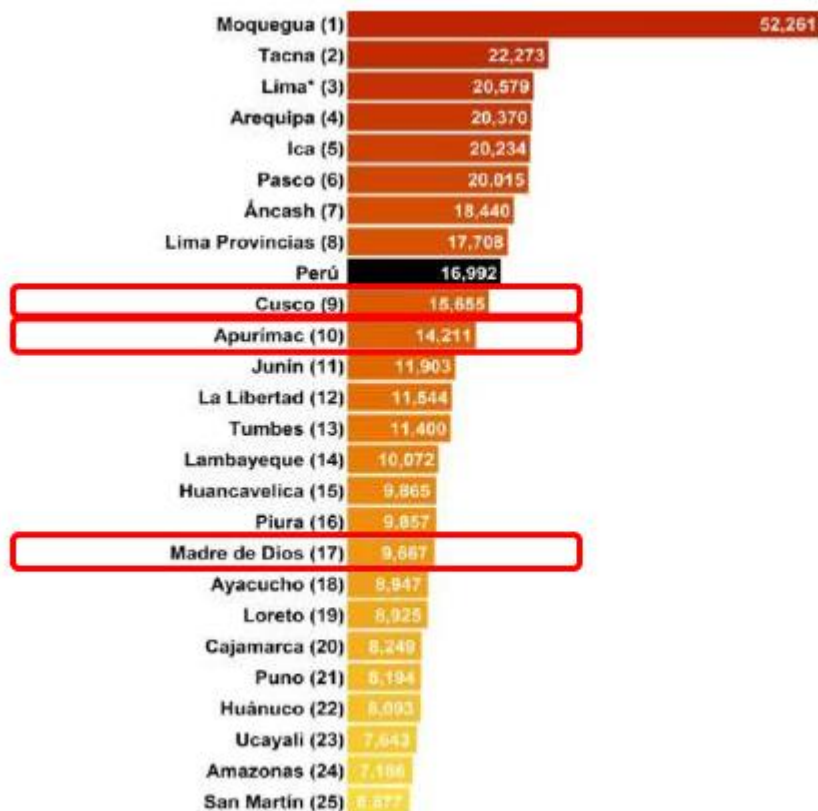


Gráfico No. 12 Producto Bruto Interno Real Per Cápita (en paréntesis el puesto entre 25 regiones y valor en soles del 2007)



Fuente: Instituto Peruano de Economía – Índice de Competitividad Regional INCORE 2023



En el Perú, la mayor población se encuentre en el nivel socioeconómico E con 31.7%. En las regiones bajo la concesión de ELSE tenemos que los niveles socioeconómicos se concentran más en el sector D y E, sumando un total para Apurímac de 85.6%, Cusco de 82.5% y Madre de Dios de 69.6%.

Gráfico No. 13 Niveles Socioeconómicos de Perú, Cusco, Apurímac y Madre de Dios



Departamento	Total	NSE AB	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Apurímac	100%	2.0%	12.4%	18.0%	67.6%	3,403	1.7%
Cusco	100%	2.8%	14.6%	18.3%	64.2%	4,392	1.5%
Madre de Dios	100%	1.8%	28.5%	37.8%	31.8%	2,156	2.1%

Fuente: Niveles Socioeconómicos 2023-2024 – APEIM

**Impacto del Turismo:** El ministro de Comercio Exterior y Turismo, Juan Carlos Mathews comenta que hay un expectativa para el turismo receptivo que podría llegar a los 3.2 millones de visitantes en 2024, más de los 2.5 millones al cierre de 2023. En el caso de Cusco, Apurímac y Madre de Dios la llegada de visitantes a principales lugares turísticos todavía no se recupera en su totalidad a excepción de Madre de Dios que ya superó visitas prepandemia al 2023.

Cuadro No. 8 Cantidad de Visita a Lugares Turísticos

Región	Centro Turístico	2019	2020	2021	2022	2023	Va. 23/19	Va. 23/22
Cusco	Santuario Histórico de Machu Picchu	1,585,262	269,576	461,120	1,038,584	955,741	-39.7%	-8.0%
	Explanada de Saqsayhuaman	804,110	156,817	326,602	682,618	628,601	-21.8%	-7.9%
Apurímac	Conjunto Aqueológico de Saywite	5,016	777	2,067	7,198	5,196	3.6%	-27.8%
	Museo Arq. Antropológico	5,798	527	1,819	5,999	3,758	-35.2%	-37.4%
Madre de Dios	Reserva Nacional de Tambopata	65,460	7,909	18,618	55,214	39,675	-39.4%	-28.1%
	Parque Nacional del Manu	5,106	103	4,615	6,867	8,101	58.7%	18.0%

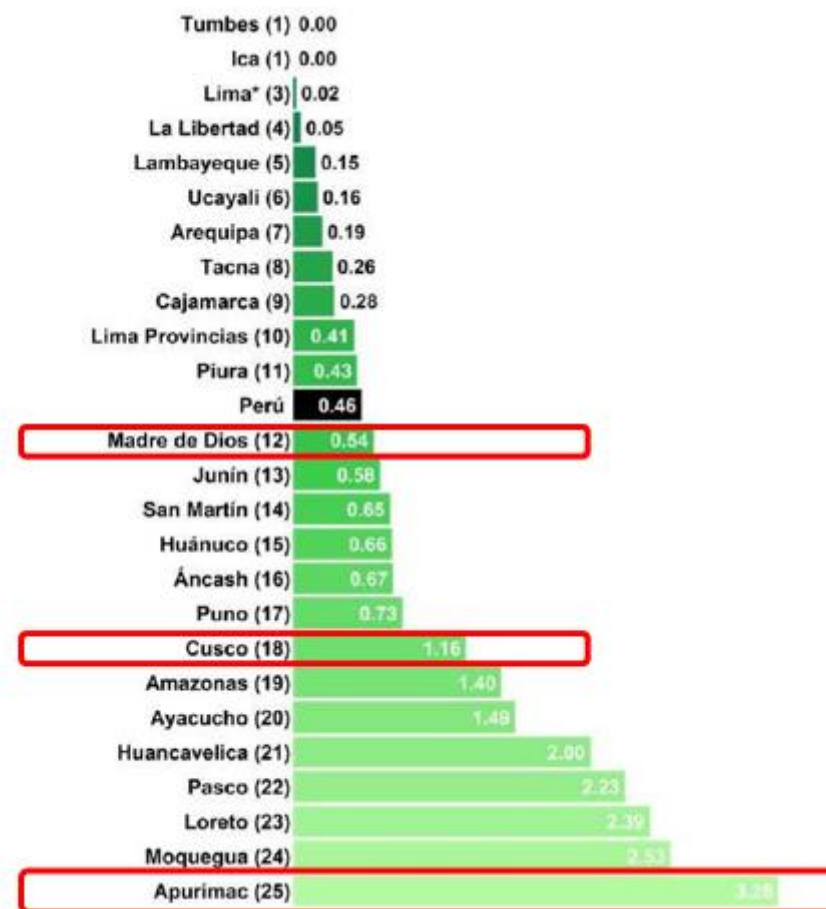
Fuente: INEI. Estimaciones y Proyecciones de Población Nacional

### 2.1.4 Conflictos Sociales

Madre de Dios registra 0.54 conflictos sociales activos por cada 100,000 habitantes, Cusco 1.16 y Apurímac se encuentra en el último lugar con mayor cantidad de conflictos sociales registrando 3.26.

En el INCORE 2021, estas regiones presentaban una menor cantidad de conflictos sociales, es importante tener en consideración estos aumentos para futuras decisiones a favor de la empresa y la comunidad.

Gráfico No. 14 Conflictos Sociales (puesto entre 25 regiones y valor en número de conflictos sociales activos por cada 100,000 habitantes)



Fuente: Instituto Peruano de Economía – Índice de Competitividad Regional INCORE 2023

### 2.1.5 Corrupción

Según el Índice de Competitividad Regional 2023, la corrupción es el principal problema del país, seguido de la falta de seguridad. Asimismo, el costo de vida/ precios altos es el que más afecta al peruano con 23% de los votos, seguido de la seguridad con 19% y la corrupción con 13%.

Gráfico No. 15 Principales del País en 2023

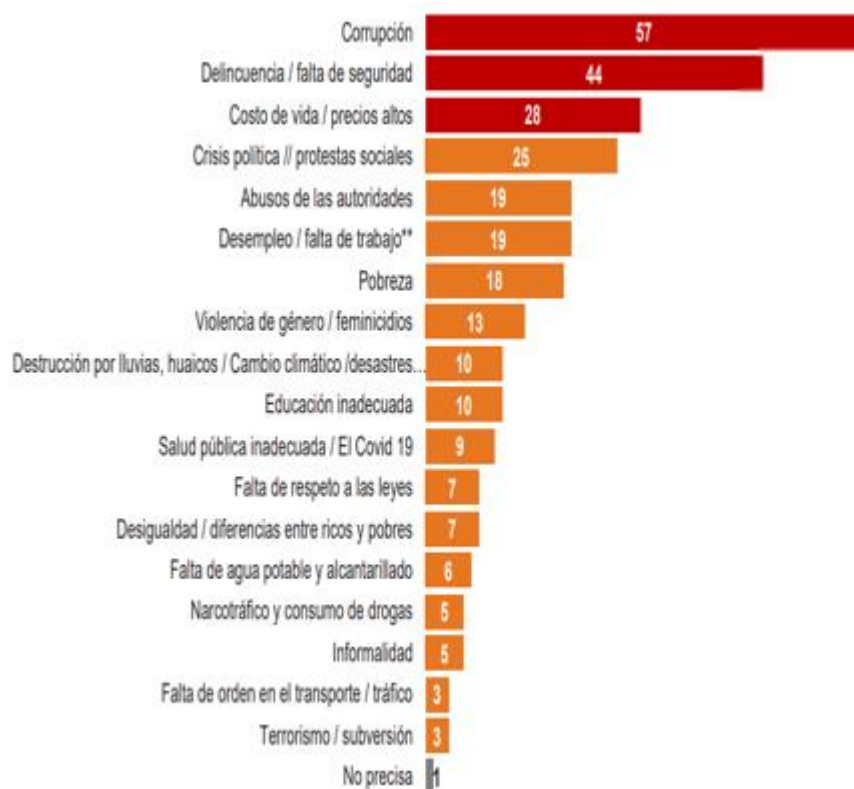


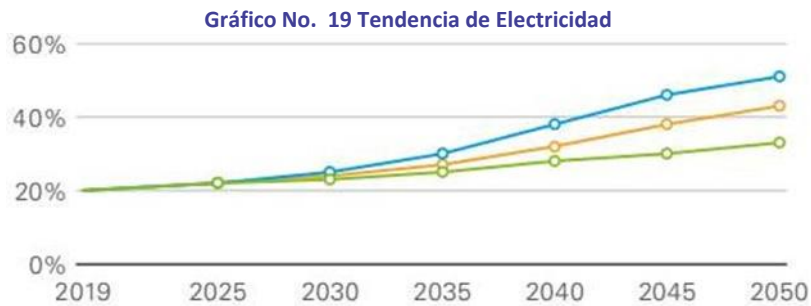
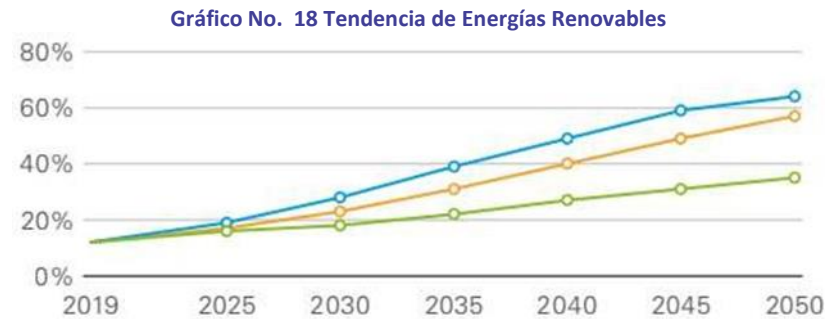
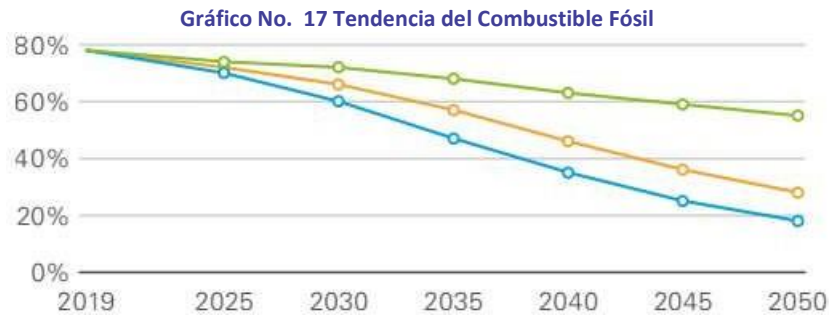
Gráfico No. 16 Principales problemas que afectan a los peruanos 2023



Fuente: Instituto Peruano de Economía – Índice de Competitividad Regional INCORE 2023, Proética

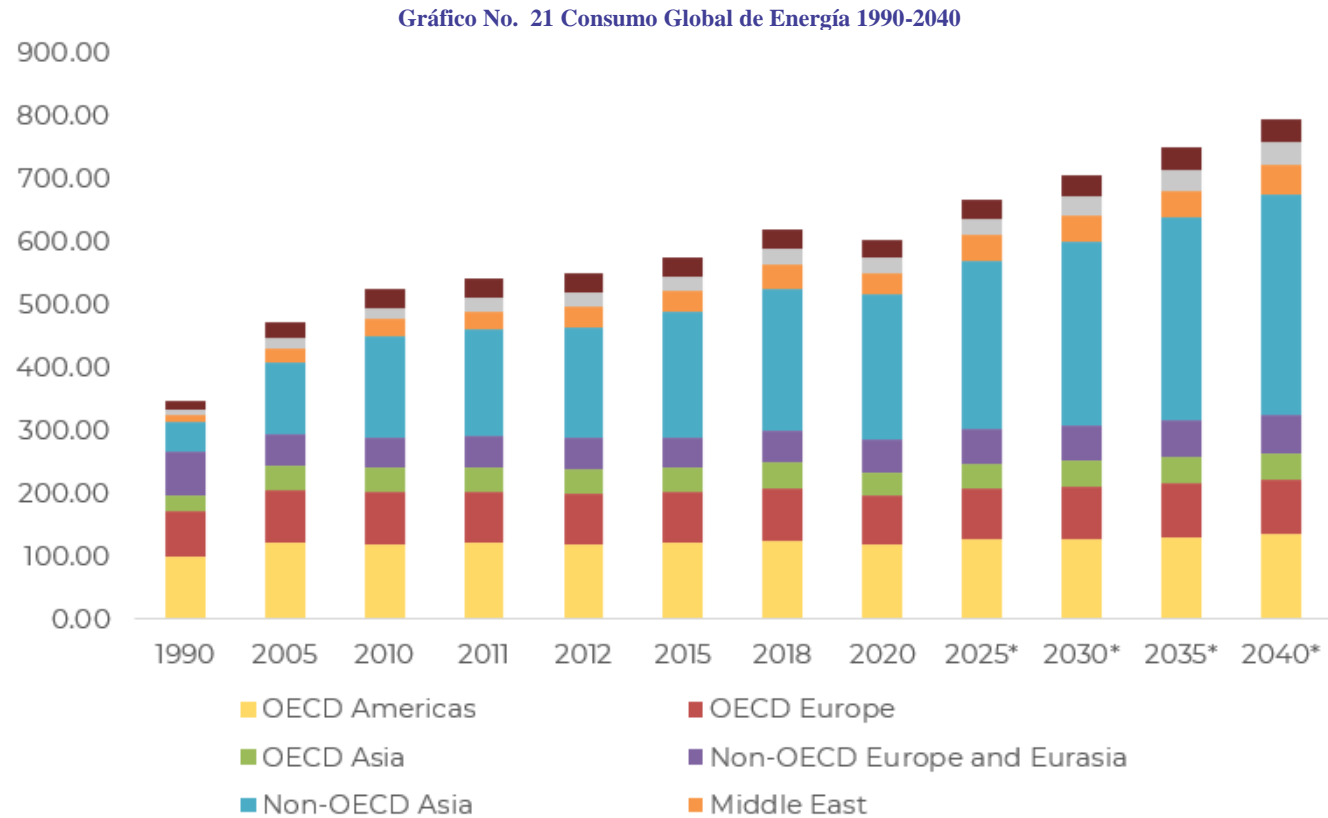
### 2.1.6 Energía en el mundo

De acuerdo a BP Energy Outlook 23, la composición de la demanda energética durante los próximos 25 años se caracteriza por 4 tendencias: un declive gradual de los hidrocarburos, un uso mayor de energías renovables, electrificación creciente y crecimiento en hidrógeno de bajo carbono como se puede observar en los gráficos.



Fuente: BP Energy Outlook 2023

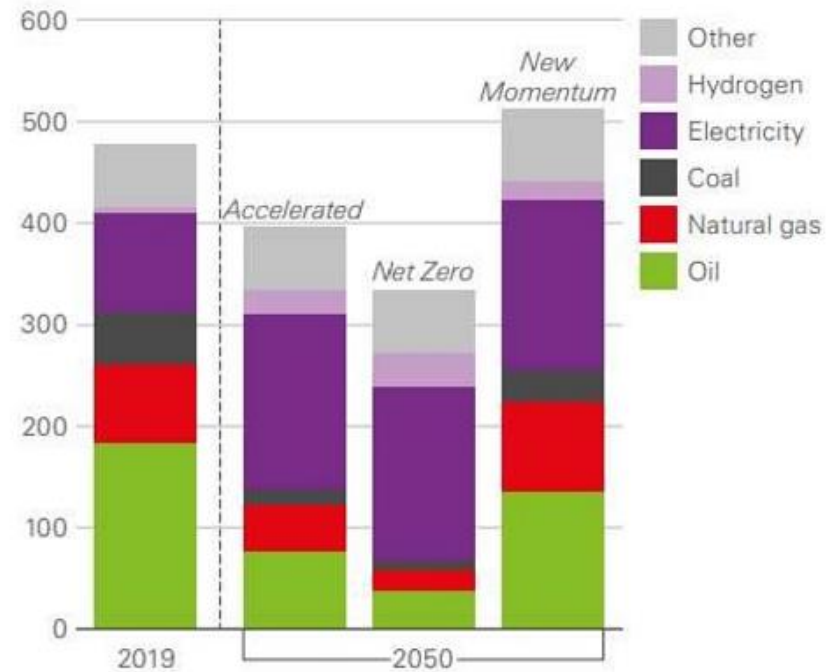
Como se puede observar en el gráfico el consumo global de energía tiene un pronóstico positivo al 2040, los países de Asia que no pertenecen a la OCDE son los que mayor consumo tendrán.



Fuente: Statista

Según el informe Energy Outlook 2023 elaborado por BP, la electricidad sería la principal fuente de energía en el mundo en los próximos años, superando al petróleo, asimismo, este último combustible disminuye su uso en los 3 escenarios planteados al 2050, el escenario donde menor crece es en Net Zero.

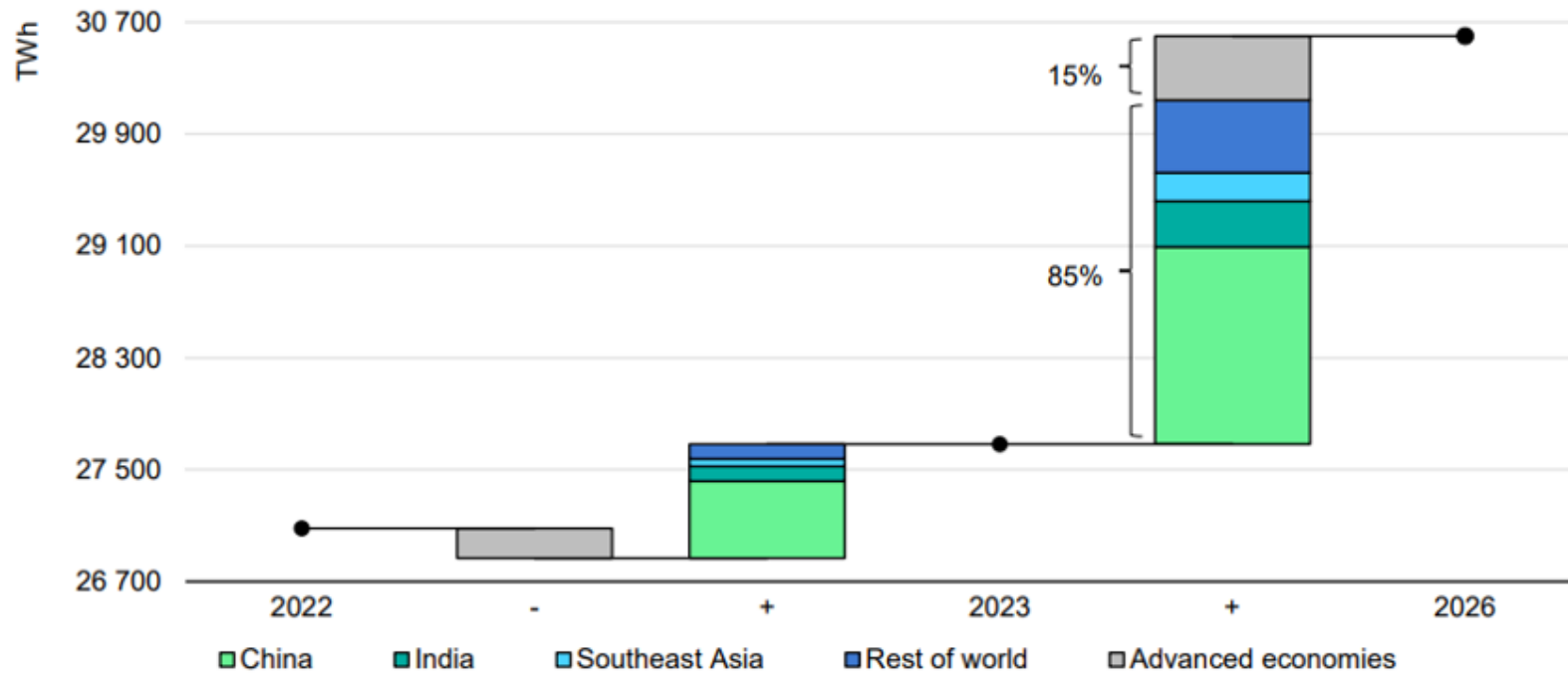
Gráfico No. 22 Demanda de Energía



Fuente: BP Energy Outlook 2023

La demanda mundial de electricidad creció de manera relativamente modesta un 2,2% en 2023, por debajo del 2,4% en 2022. Sin embargo, el crecimiento está en curso para acelerarse a un 3,4% más alto en nuestro período de pronóstico 2024-2026. Los países de mercados emergentes registraron un sólido crecimiento en la demanda de electricidad. Por el contrario, la mayoría de las economías avanzadas registraron disminuciones en medio del lacustre entorno macroeconómico, así como de los débiles sectores industrial y manufacturero, a pesar de la continua electrificación.

Gráfico No. 23 Demanda de Energía



Fuente: Agencia Internacional de Energía (AIE)



### 2.1.7 Perú: Evolución de la demanda y producción de energía

A lo largo de los últimos años, la evolución de la máxima demanda anual ha sido ascendente en el Perú, a pesar de haber registrado una disminución del -4% en el año 2020 respecto al año anterior (ver gráfico N° 23). Según se puede observar en el gráfico la producción de energía no está siguiendo el ritmo de la mayor demanda. En el último año la demanda ha decrecido en -4% y la producción ha decrecido en -7%.

Gráfico No. 24 Evolución de la Máxima Demanda Anual

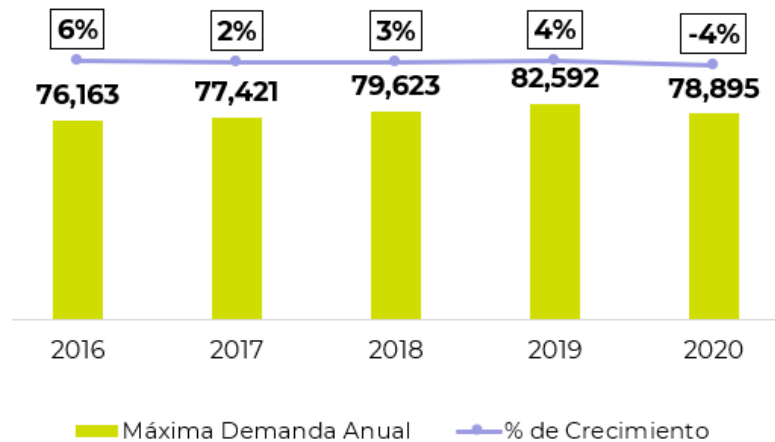
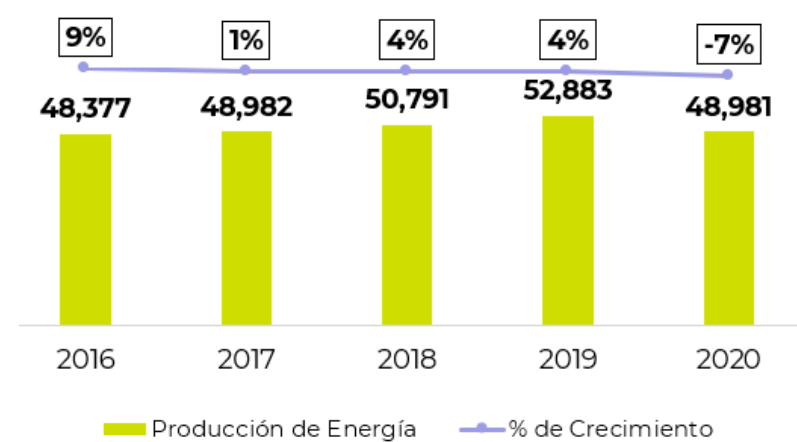


Gráfico No. 25 Evolución de la Producción de Energía



Fuente: Osinergmin

### 2.1.8 Perú: Evolución del coeficiente de electrificación

De acuerdo al gráfico N° 26, los coeficientes de electrificación nacional y rural han ido aumentando históricamente. Lo mismo se proyecta para los próximos años, donde al año 2025 se proyecta que estos coeficientes de electrificación alcancen 99.9% y 99.8% para el caso nacional y rural respectivamente.

Gráfico No. 26 Evolución de la Producción de los Coeficientes de Electrificación Nacional y Rural



Fuente: Osinergmin

## 2.1.9 Reducción de Tarifas

El día 26 de febrero del 2022, mediante la modificación de los artículos 1, 2 y 3, e incorporación del artículo 3-A en la ley 27510, ley que crea el fondo de compensación social eléctrica, se determinó lo siguiente con respecto a la reducción de tarifas según las siguientes condiciones:

Cuadro No. 9 Tabla de descuentos a usuarios

Usuarios (*)	Sector (**)	Reducción tarifaria para consumos menores o iguales a 30 kWh / mes	Reducción tarifaria para consumos mayores a 30kWh / mes hasta 140 kWh / mes
Sistemas interconectados	Urbano	30% de cargo de energía	9 kWh / mes por cargo de energía
	Urbano - rural y rural	60% de cargo de energía	18 kWh / mes por cargo de energía
Sistemas aislados	Urbano	60% de cargo de energía	18 kWh / mes por cargo de energía
	Urbano - rural y rural	77.5% de cargo de energía	23.25 kWh / mes por cargo de energía

Fuente: El Peruano

### 2.1.10 Tarifas Internacionales de Electricidad

En 2023, el precio de electricidad en Perú se situó en (\$0.17 por kWh), siendo el más alto en Sudamérica. Los gobiernos de América Latina generalmente subvencionan los combustibles y la electricidad para mitigar el impacto en los consumidores vulnerables. Sin embargo, los subsidios a menudo tienen efectos adversos no deseados en la economía de un país.

Gráfico No. 27 Precio comercial de electricidad en dólares por kWh



Fuente: Statista 2023

### 2.1.11 Gestión del Riesgo de Desastres al 2050

La Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres al 2050 se centra en abordar la falta de sostenibilidad en el desarrollo peruano, reconociendo que esta situación conlleva pérdidas económicas y sociales significativas. A través de esta política, se busca priorizar la mitigación de la alta vulnerabilidad de la población frente a los riesgos naturales y emergentes, así como fortalecer la capacidad del Estado para la rehabilitación y reconstrucción ante desastres, contribuyendo así a reducir el impacto negativo en los medios de vida y promoviendo un desarrollo más resiliente.

#### Causas de la alta vulnerabilidad:

- **Causa 1:** Ocupación y uso inadecuado del territorio sin considerar sus aptitudes y condiciones de riesgo
- **Causa 2:** Débil comprensión del riesgo de desastres en todas sus dimensiones
- **Causa 3:** Débil gobernanza de la gestión del riesgo de desastres.
- **Causa 4:** Debilidad en la incorporación e integración de la gestión del riesgo de desastres en las inversiones públicas y privadas
- **Causa 5:** Falta de eficacia y oportunidad para la respuesta y recuperación

#### Objetivos Prioritarios:

- **Objetivo prioritario 1 (OP1):** Mejorar la comprensión del riesgo de desastres para la toma de decisiones a nivel de la población y las entidades del Estado.
- **Objetivo prioritario 2 (OP2):** Mejorar las condiciones de ocupación y uso considerando el riesgo de desastres en el territorio.
- **Objetivo prioritario 3 (OP3):** Mejorar la implementación articulada de la gestión del riesgo de desastres en el territorio.
- **Objetivo prioritario 4 (OP4):** Fortalecer la incorporación de la gestión del riesgo de desastres en la inversión pública y privada.
- **Objetivo prioritario 5 (OP5):** Asegurar la atención de la población ante la ocurrencia de emergencias y desastres.
- **Objetivo prioritario 6 (OP6):** Mejorar la recuperación de la población y sus medios de vida afectados por emergencias y desastres

### 2.1.12 La hoja de ruta de Redes Eléctricas Inteligentes

La Hoja de Ruta de Redes Eléctricas Inteligentes en la Distribución 2023 - 2030 es el resultado de un esfuerzo participativo. Tiene como visión que al “2030 el país haya transitado hacia las redes eléctricas inteligentes, logrando un servicio competitivo, confiable y sostenible con la participación de la demanda y contribuir en la descarbonización del país”. Para alcanzarla, el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), así como las empresas de distribución eléctrica públicas y privadas y otros actores del sector tiene varios desafíos importantes que resolver, tales como desarrollar las tarifas y nuevos modelos de negocio, incrementar los recursos energéticos distribuidos y servicios complementarios en la distribución eléctrica, desarrollar el talento humano y gestión del conocimiento para habilitar las redes eléctricas inteligentes, entre otros desafíos.

#### **Caso Colombia:**

En 2016, elaboraron su “Smart Grids Colombia Visión 2030” – Mapa de ruta para la implementación de redes inteligentes.

Las tecnologías identificadas fueron medidores inteligentes, automatización de la red distribución, recursos de energía distribuidos y vehículos eléctricos, además, de propuestas de cambios regulatorios en el diseño tarifario.

#### **Caso México:**

En 2013, se inició el proceso de reforma energética. Las actividades de generación y comercialización dejan de estar a cargo del Estado. La Comisión Reguladora de Energía (CRE) desarrolló una hoja de ruta con 91 recomendaciones entre estas: 1. Política Pública; 2. Energías Renovables; 3. Operación del Sistema; 4. Regulación; 5. Eficiencia y Planeación en las Redes de Distribución, y 6. Inclusión del Consumidor

#### **Caso Costa Rica:**

Elaboró la Estrategia Nacional de Redes Eléctricas Inteligentes (ENREI). Está organizada en tres ejes estratégicos:

- 1. Confiabilidad y calidad del servicio eléctrico**
- 2. Matriz energética renovable**
- 3. Eficiencia energética y gestión de la demanda**

### 2.1.13 Programa País OCDE - Perú

Actualmente, la OCDE evalúa la candidatura del Perú, junto con otros 5 países: Argentina, Brasil, Bulgaria, Croacia y Rumanía. Perú se encuentra muy bien posicionado en dicha evaluación por la ejemplar ejecución de El Programa País OCDE-Perú, iniciado en el 2015, que llega a una conclusión en 2017 luego de implementación exitosa en el apoyo de la agenda de reformas del Perú en torno a cinco áreas clave: eliminar barreras al crecimiento, mejorar la gobernanza pública, combatir la corrupción, desarrollar capital humano y proteger el medio ambiente. Desde el 2016, el Perú es Copresidente del Programa Regional de la OCDE para América Latina y el Caribe, que tiene como objetivo apoyar a la región en el avance de su agenda de reformas en tres prioridades claves: aumentar la productividad, promover la inclusión social y fortalecer las instituciones y la gobernanza.



Fuente: Programa País OCDE-Perú

### 2.1.14 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Al 2024, la comisión de Estadística de las Naciones Unidas establece 169 metas y 248 indicadores para la ODS. De acuerdo al Sistema de Monitoreo y Seguimiento de los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a cargo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Perú puede dar cuenta de 94 metas (solo el 56% del total establecidas) y para indicadores solo 127 de un total de 248, es decir, 52% de cobertura de indicadores. Al 2024, son 8 objetivos que pasan la cobertura del 60%: ODS 4 Educación y calidad (75%); ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas (71%); ODS 1 Fin de la pobreza; ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico (69%); ODS 3 Salud y bienestar (68%); ODS 7 Energía asequible y no contaminante (67%); ODS 5 Igualdad de género (64%); ODS 6 Agua limpia y saneamiento (64%); ODS 9 Industria, innovación e infraestructura (58%); ODS 2 Hambre cero (50%); ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos (42%); ODS 10 Reducción de las desigualdades (36%); ODS 11 Ciudades y comunidades sostenibles (33%); ODS 13 Acción por el clima (25%); ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres (21%); ODS 14 Vida submarina (20%); ODS 12 Producción y consumo responsables (8%). Dejando a últimos lugares a la ODS 12 producción y consumo responsables (8%) y ODS 14 vida submarina (20%).



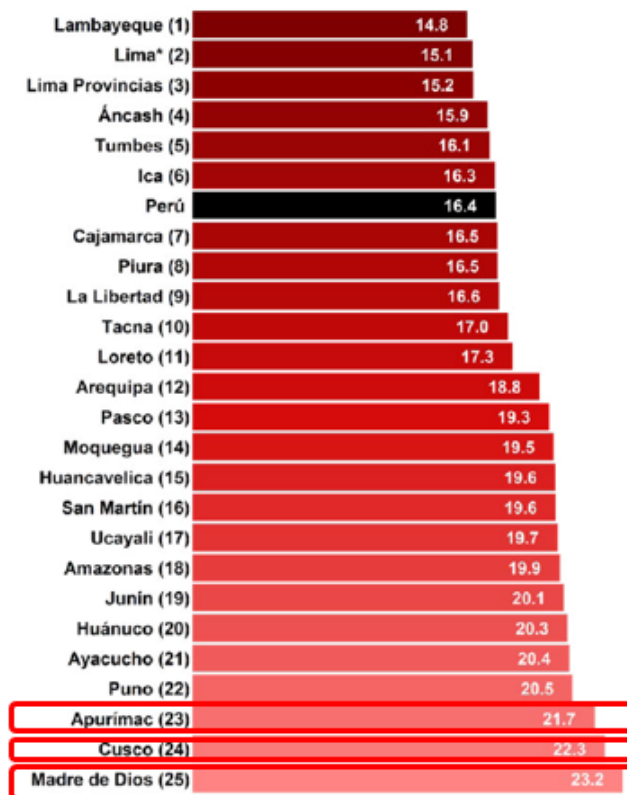
Fuente: INEI



### 2.1.15 Percepción de precios

Las regiones de concesión Apurímac, Cusco y Madre de Dios son las que perciben mayor precio promedio de electricidad en las 25 regiones.

Gráfico No. 28 Percepción de precio medio de electricidad de Usuarios Regulados  
(Valor en centavos de US\$ / KWH)



Fuente: Instituto Peruano de Economía – Índice de Competitividad Regional INCODE 2023

### 2.1.16 Libro Blanco del sector energía

Mediante Resolución Suprema N° 006-2020 se creó la Comisión Multisectorial para la Reforma del Subsector Electricidad (CRSE). La CRSE viene trabajando en la elaboración del Libro Blanco para la modernización del sector, que contendrá las propuestas de reforma.

El documento se basará en cuatro ejes temáticos:

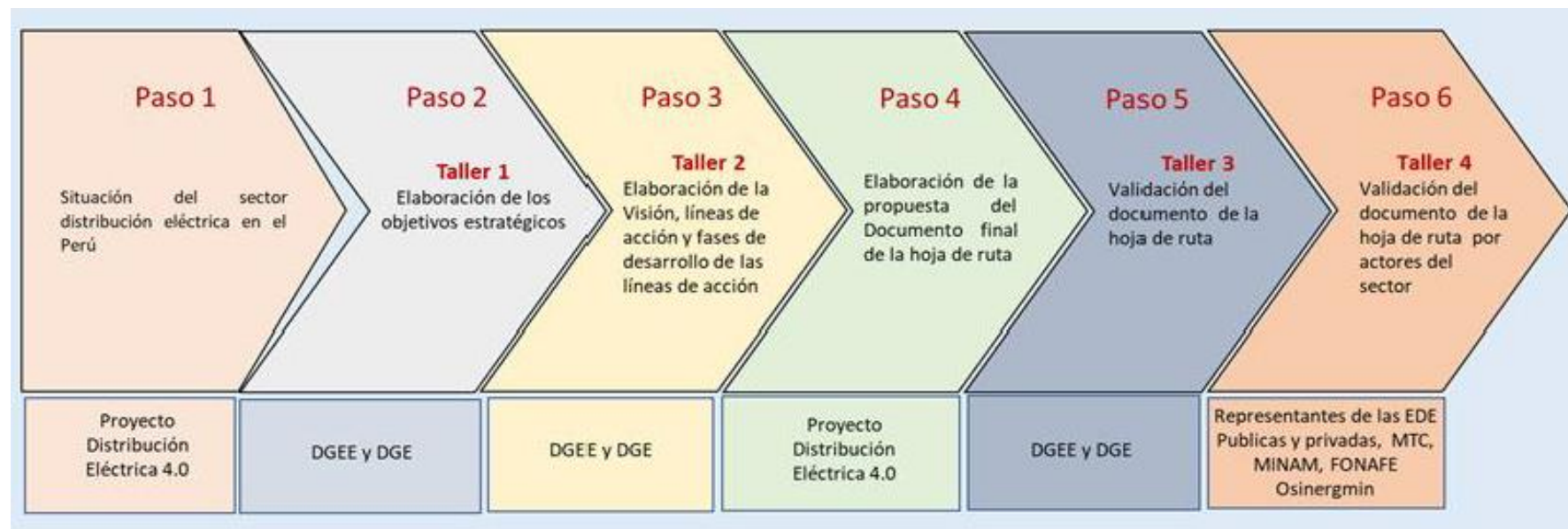
- Fortalecimiento del marco institucional
- Transformación del mercado mayorista
- Innovación de la distribución
- Simplificación de la regulación y de la gestión de transmisión



Fuente: Visión de la Modernización del Sector de Electricidad

### 2.1.17 La Hoja de Ruta de Redes Eléctricas Inteligentes

La elaboración de la Hoja de Ruta fue un proceso participativo que consistió en 6 pasos: el primer paso fue conocer la situación del sector distribución eléctrica en el Perú; en los pasos dos y tres se realizaron talleres 1 y 2, se elaboraron los objetivos estratégicos, la visión, líneas de acción y las fases de desarrollo de las líneas de acción (participación de Directores y Funcionarios de la Dirección General de Eficiencia Energética y Dirección General de Electricidad); en el cuarto paso se redactó la primera versión de la “Hoja de Ruta de las Redes Eléctricas Inteligentes en la Distribución al 2030” a cargo del Proyecto Distribución Eléctrica 4.0 del MINEM; en el paso 5 se realizó el taller 3 donde se validó el documento preliminar; en el paso 6 se validó el documento final “Hoja de Ruta de las Redes Eléctricas Inteligentes en la Distribución al 2030”.



Fuente: La Hoja de Ruta de Redes Eléctricas Inteligentes (Smart Grids) en la distribución 2023-2030.

## Principios estratégicos de la Hoja de Ruta de Redes Eléctricas Inteligentes

Los principios estratégicos de la hoja de ruta se han dividido en tres grupos:

- (1) Confiabilidad y calidad del servicio eléctrico.
- (2) Matriz energética renovable.
- (3) Eficiencia energética y gestión de la demanda.

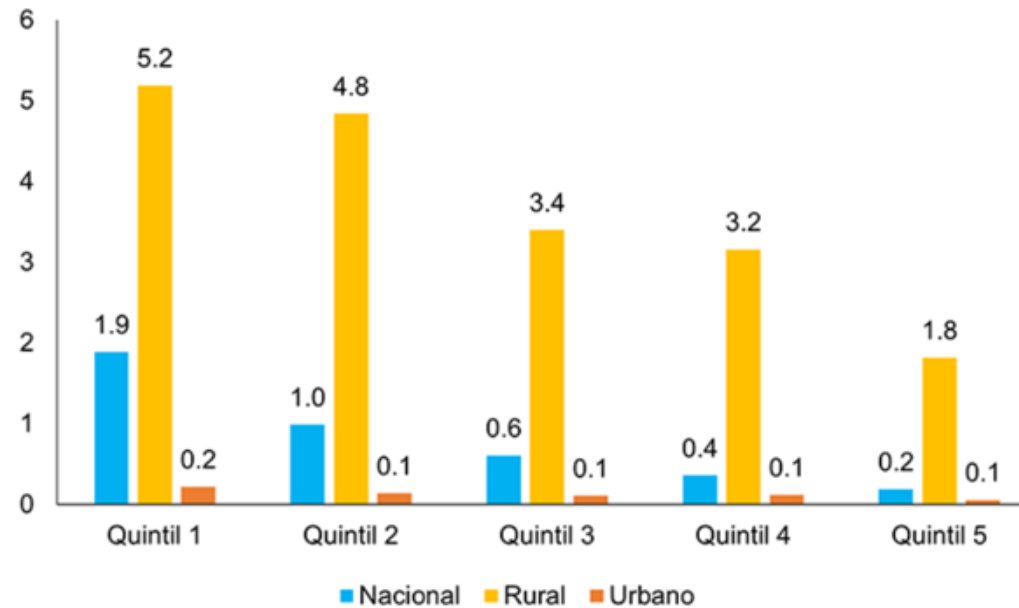


Fuente: La Hoja de Ruta de Redes Eléctricas Inteligentes (Smart Grids) en la distribución 2023-2030.

### 2.1.18 Acceso a la Electricidad en América Latina

Actualmente en **América Latina y el Caribe**, 17 millones de personas no tienen acceso a la electricidad y 75 millones no tienen acceso a combustibles y tecnologías limpias para cocinar, lo que exacerbó la pobreza y vulnerabilidad durante y después de la pandemia. Esta situación se puede ver agravada por el aumento de los precios de los combustibles fósiles en el contexto de la guerra en Ucrania. Esta inseguridad energética impacta física, social y económicamente a millones de personas en toda la región (CEPAL, 2022).

Gráfico No. 29 América Latina y el Caribe: Proporción de la Población sin acceso a electricidad  
Por quintiles de Ingreso (rural, urbano y total)

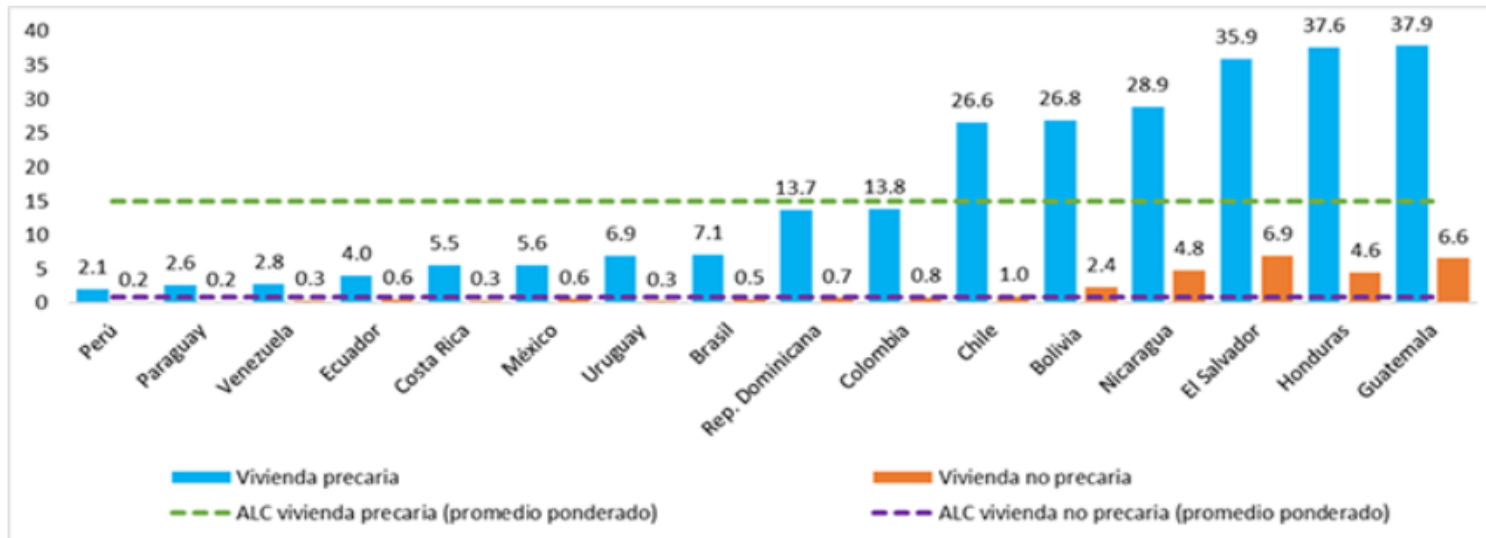


Fuente: CEPAL

## Acceso a la electricidad de viviendas precarias

En América Latina y el Caribe, en promedio, el 15% de la población que reside en viviendas precarias no tiene acceso a electricidad. Sin embargo, Perú solo el 2% de la población que reside en viviendas precarias no tiene acceso a electricidad.

Gráfico No. 30 Proporción de la población sin acceso a electricidad  
Según precariedad de la vivienda



Fuente: CEPAL

### 2.1.19 Gestión de empresas de distribución eléctrica bajo el ámbito de FONAFE

Al III trimestre 2023, la venta total de energía eléctrica a usuarios finales ascendió a 38,704 GWh. Las empresas de distribución eléctrica bajo ámbito de FONAFE participaron en el mercado con el 17% de las ventas (6,751 GWh), destacando Hidrandina con 1,444 GWh, mientras que ELSE se encuentra en la posición 7 con 542 GWh de las 11 empresas en total.

En cuanto ventas Hidrandina tuvo también la mayor participación en las ventas de mercado libre con 261 GWh, mientras que ELSE solo con 34 GWh, lo que representa una oportunidad de crecer en este mercado. En relación a los clientes se posiciona en el tercer lugar con 651 mil clientes.

Gráfico No. 31 Venta de Energía (en KWH)

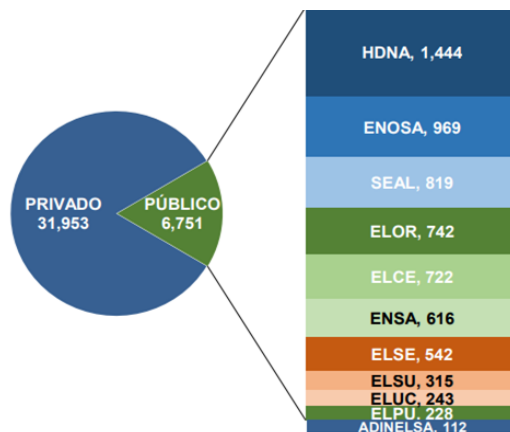


Gráfico No. 32 Venta de Energía por Mercado

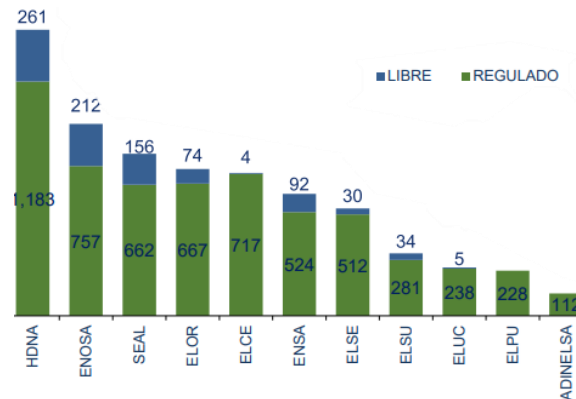
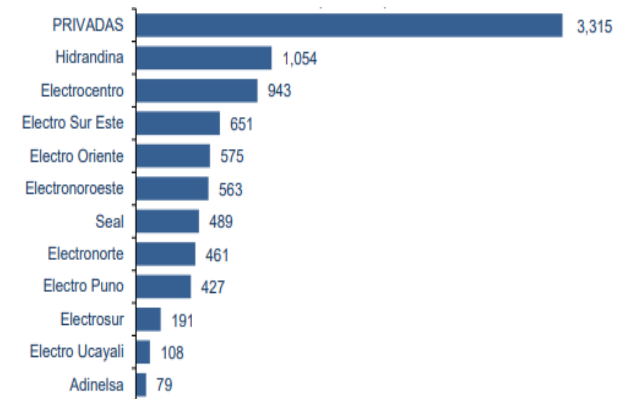


Gráfico No. 33 Número de Clientes (en miles)

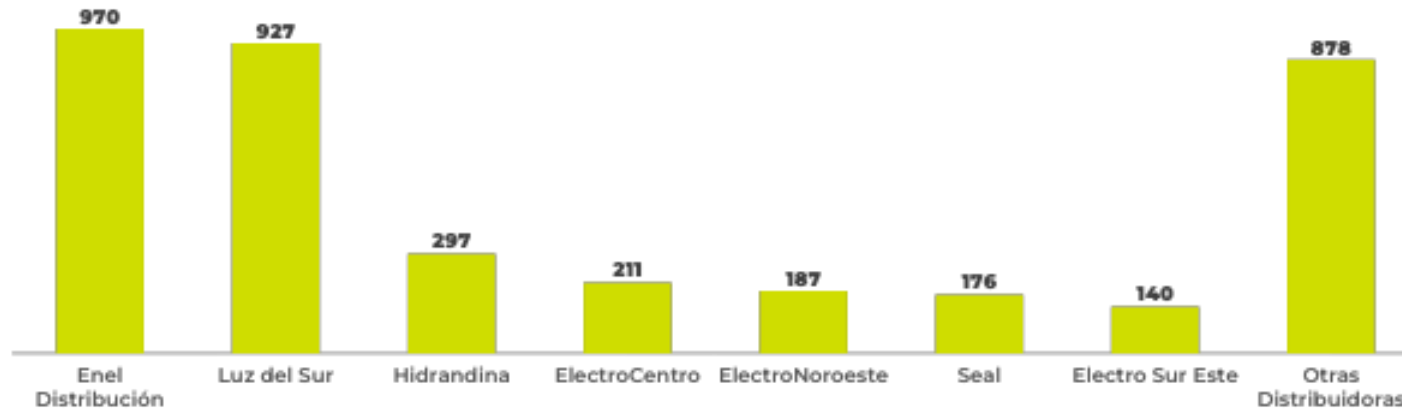


Fuente: Evaluación Presupuestal y Financiera al III trimestre 2023

### 2.1.20 Competidores privados y públicos

Como se puede observar en el gráfico N° 34 Enel Distribución lidera la mayor facturación con un total de 970 millones de dólares en el año 2022, seguido de Luz del Sur con 927 millones de dólares. Electro Sur Este factura un total de 140 millones de dólares con un total de 830 millones menos que Luz del Sur, uno de sus competidores directos del sector privado.

Gráfico No. 34 Facturación de empresas distribuidoras de energía en el Perú en 2022  
(en Millones US\$)



Fuente: Osinergmin Anuario Estadístico 2022



### 2.1.21 Gestión Operativa y Presupuestal

El Lineamiento Corporativo "Gestión Operativa y Presupuestal" tiene como objetivo establecer disposiciones para la optimización de los recursos financieros a través del instrumento de presupuesto que contribuya a garantizar el logro de los objetivos operativos estratégicos de las empresas bajo el ámbito de FONAFE. A continuación, se detalla algunas de las posibles ventajas y desventajas de estos lineamientos.

Lineamiento Corporativo "Gestión Operativa y Presupuestal"	
Beneficios	Limitaciones
Estructura y transparencia: los lineamientos de FONAFE establecen una estructura clara para la gestión operativa y presupuestal, lo que transparenta su información y rendición de cuentas	Burocracia: el proceso de reporte y evaluación trimestral puede generar una carga administrativa adicional para Electro Sur Este
Evaluación trimestral: permite a Electro Sur Este identificar desviaciones presupuestales y tomar medidas correctivas de manera oportuna	Restricciones presupuestarias: las limitaciones en cuanto a modificaciones presupuestales pueden dificultar la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios inesperados en el entorno operativo.
Alineación estratégica: la evaluación del cumplimiento del Plan Operativo y del Plan Estratégico ayuda a garantizar que las acciones de la empresa estén alineadas con sus objetivos a largo plazo	Cumplimiento riguroso: el cumplimiento estricto de los lineamientos puede limitar la flexibilidad de la empresa para tomar decisiones ágiles en situaciones de emergencia o cambio rápido
La priorización de las contrataciones corporativas para la obtención de economías de escala	Los nuevos préstamos mayores a un año deben cumplir con las disposiciones del Sistema Nacional de Endeudamiento Público, salvo los préstamos otorgados por FONAFE o concertados entre las empresas bajo el ámbito de FONAFE o excepciones establecidas por Ley Expresa. Asimismo, los nuevos financiamientos formulados en el presupuesto deben adjuntar un informe que justifique la necesidad de los mismos, que genere valor para el accionista y que no afecte la sostenibilidad financiera de la empresa.
La posibilidad de formular préstamos de corto plazo (menores a un año), sin necesidad de cumplir con las disposiciones del Sistema Nacional de Endeudamiento Público, lo que brinda flexibilidad financiera para cubrir necesidades temporales de financiamiento	

Fuente: FONAFE

## 2.1.22 Gestión de Proyectos 2021 - 2025

El PIT – Plan de Inversión de Transmisión son los proyectos en transmisión para cubrir la demanda. En el periodo 2021-2025 se tiene los siguientes proyectos (nuevas instalaciones) en el área de demanda 10:

Cuadro No. 10 Plan de Inversiones 2021 – 2025 (Nuevas Instalaciones)  
Proyectos necesarios en el periodo 2021 – 2025 – Área de Demanda 10

Proyecto N°	Año (*)	Titular	Proyecto	Instalación	Inversión USD (**)	
1	2021	ELSE	Implementación de Banco Capacitivo en 23kV 1x3MVAR	SET Huaro	95,918	Retirado
2	2022	ELSE	LT 60kV Deriv Sta María – Santa María 0,35km + 01 Celda de LI 60kV a Machupicchu+01 Celda de LI 60kV a Uripipata	SET Santa María	538,999	538,999
3	2022	ELSE	LT 60kV Deriv Uripipata-Uripipata 0,84km+ 01 Celda de LI 60kV a Santa María + 01 Celda de LI 60kV a Chahuares	SET Uripipata	576,562	576,562
4	2022	ELSE	Implementación de 01 TP 138/33kV - 25MVA	SET Quencoro	826,946	826,946
5	2025	ELSE	TP 60/22.9kV - 9MVA, Celda 60kV - TP, Celda 23kV - TP	SET Santa María	880,253	880,253

Fuente: ELSE

Con relación al monto total de las inversiones, en la propuesta final ELSE considera ejecutar el 20.48% de las inversiones totales en el año 2022, el 22.24% de las inversiones totales en el año 2024 y el 57.28% de las inversiones totales en el año 2025. Asimismo, los montos de inversión en instalaciones formarían parte del Sistema Complementario de Transmisión (SCT), en el periodo de mayo 2021 – abril 2025, propuestos por ELSE, son los que se resume en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 11 Propuesta Final – Área de Demanda 10  
Plan de Inversiones SCT**

Proponentes/Titulares	Inversión (USD)	Longitud (KM)	Potencia de Transformación (MVA)	Cantidad de Elementos
<b>Total Área de Demanda 10</b>	34 401 724	24,00	170	69
<b>ELSE</b>	34 401 724	24,00	170	69
<b>AT</b>				
Celda	8 318 116	-	-	20
Línea	882 278	8,00	-	4
Transformador	3 483 011	-	45	3
<b>MAT</b>				
Celda	5 155 088	-	-	10
Línea	3 935 109	16,00	-	4
Transformador	7 694 137	-	125	5
<b>MT</b>				
Celda	4 933 986	-	-	23
Compensación	-	-	-	-

Fuente: Osinergmin

### 2.1.23 Procedimiento de Adquisiciones

El Lineamiento Corporativo "Lineamiento para la programación y ejecución de las compras corporativas" ofrece ventajas como obtener mejores precios y condiciones, pero también implica ceder autonomía en los procesos de contratación y posibles demoras por coordinación con otras empresas. Para aprovechar al máximo estos beneficios, Electro Sur Este necesita una planificación adecuada, participación activa y coordinación con FONAFE y otras empresas, además de contar con respaldo presupuestario suficiente.

<b>Lineamiento Corporativo "Lineamiento para la programación y ejecución de las compras corporativas"</b>	
<b>Beneficios</b>	<b>Limitaciones</b>
Obtener mejores precios y condiciones por el aprovechamiento de economías de escala al agregar su demanda con otras empresas. Esto le permitiría ahorros significativos en sus adquisiciones.	Perder cierto grado de autonomía en sus procesos de contratación al tener que ceder algunas etapas a la empresa encargada.
Acceder a especificaciones técnicas estandarizadas y homogeneizadas por el CONOBI (Comité de Normalización de Bienes, Insumos y Servicios), lo cual asegura estándares de calidad y facilitaría la gestión de compras.	Posibles demoras si las otras empresas no remiten oportunamente sus requerimientos, certificaciones presupuestales, convenios, etc.
Participar en comités técnicos especializados para definir las características de los bienes/servicios a adquirir corporativamente según sus necesidades específicas.	Limitaciones en ajustar especificaciones técnicas si son muy estandarizadas y no se adaptan del todo a sus necesidades específicas.
Posibilidad de verificar los procesos productivos y pruebas de aceptación de fábrica de los proveedores adjudicados antes de la entrega de los bienes.	Riesgo de adjudicaciones parciales si no cuenta con certificación presupuestal suficiente para la oferta ganadora.
Aprovechar la gestión centralizada de FONAFE para los procesos de compra, indagación de mercado, determinación de valores estimados, etc.	Depender del adecuado dimensionamiento de su demanda para la eficiencia de la compra corporativa.

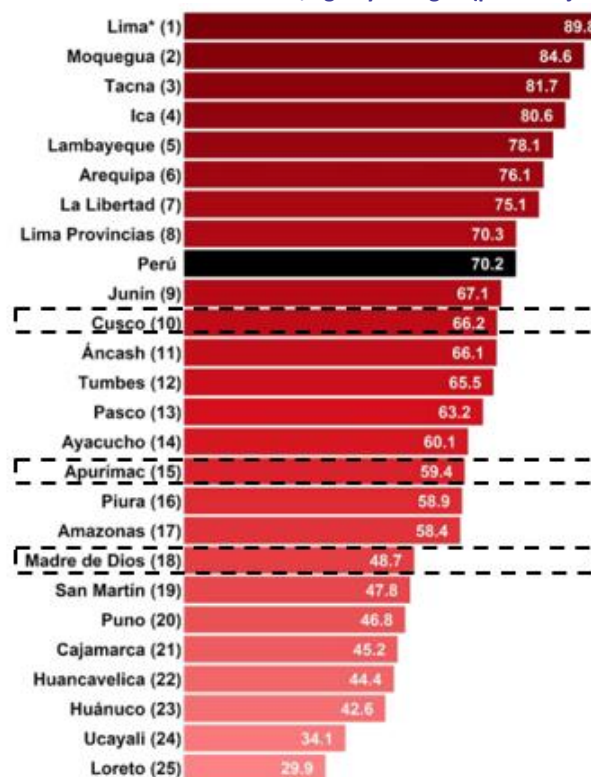
Fuente: FONAFE

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

### 2.2.1 Cobertura Electro Sur Este

De acuerdo con INCORE 2023, a nivel de cobertura eléctrica, agua y desagüe, la región Cusco se encuentra en posición 10, Apurímac se encuentra en posición 15 y Madre de Dios en posición 18 (Gráfico N° 35). Esto significaría una oportunidad para ELSE de seguir creciendo.

Gráfico No. 35 Acceso a electricidad, agua y desagüe (porcentaje de hogares)



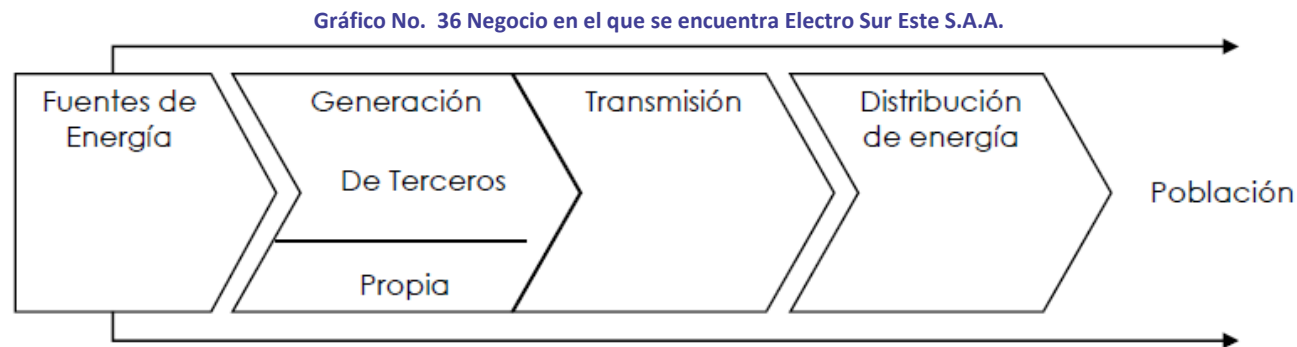
Fuente: Instituto Peruano de Economía – Índice de Competitividad Regional INCORE 2023

## 2.2.2 Cadena valor de Electro Sur Este

Electro Sur Este se encuentra en tres negocios, la generación, transmisión y distribución. Siendo la distribución su negocio principal.

La empresa podrá incrementar sus ingresos en la medida en que conecta más consumidores a su red, y al incremento responsable de su consumo. Para ello debe contar con la infraestructura de transmisión que le permita tener la capacidad suficiente para atender a todos sus clientes con la mejor calidad, al menor costo posible.

Hoy en día la empresa no sólo debe actuar para generar valor económico, sino que es necesario que adopten una posición responsable frente a la comunidad (valor social) y el medioambiente (valor ambiental). El valor económico lo logrará en la medida que se incremente los ingresos y se reduzcan los costos. Los ingresos se generan al aumentar la cobertura de la red, mantener los clientes e incrementar sus ingresos, contar con un VAD (valor agregado de distribución) realista. La reducción de costos se logrará disminuyendo el costo de energía, evitando pérdidas de energía (mejora en la calidad de servicio) y aumentando la eficiencia operativa. En el gráfico No. 28 se presenta la cadena valor de Electro Sur Este.



Fuente: Electro Sur Este S.A.A.

Se logrará una mayor creación de valor en la medida en que el precio incremente y el costo disminuya, de esta manera ELSE podrá capturar mayor valor.

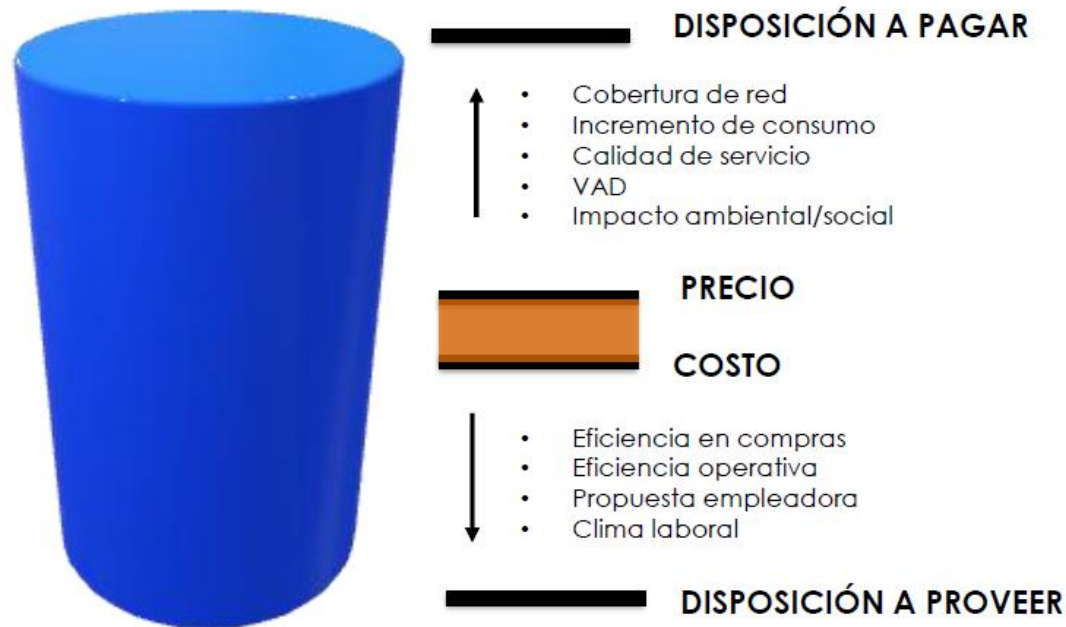
### 1. ¿Cómo incrementamos el precio/ingresos?

Incrementando nuestra cobertura, incrementando el consumo, mejorando la calidad de servicio, VAD y contando con una buena reputación.

### 2. ¿Cómo disminuimos nuestros costos?

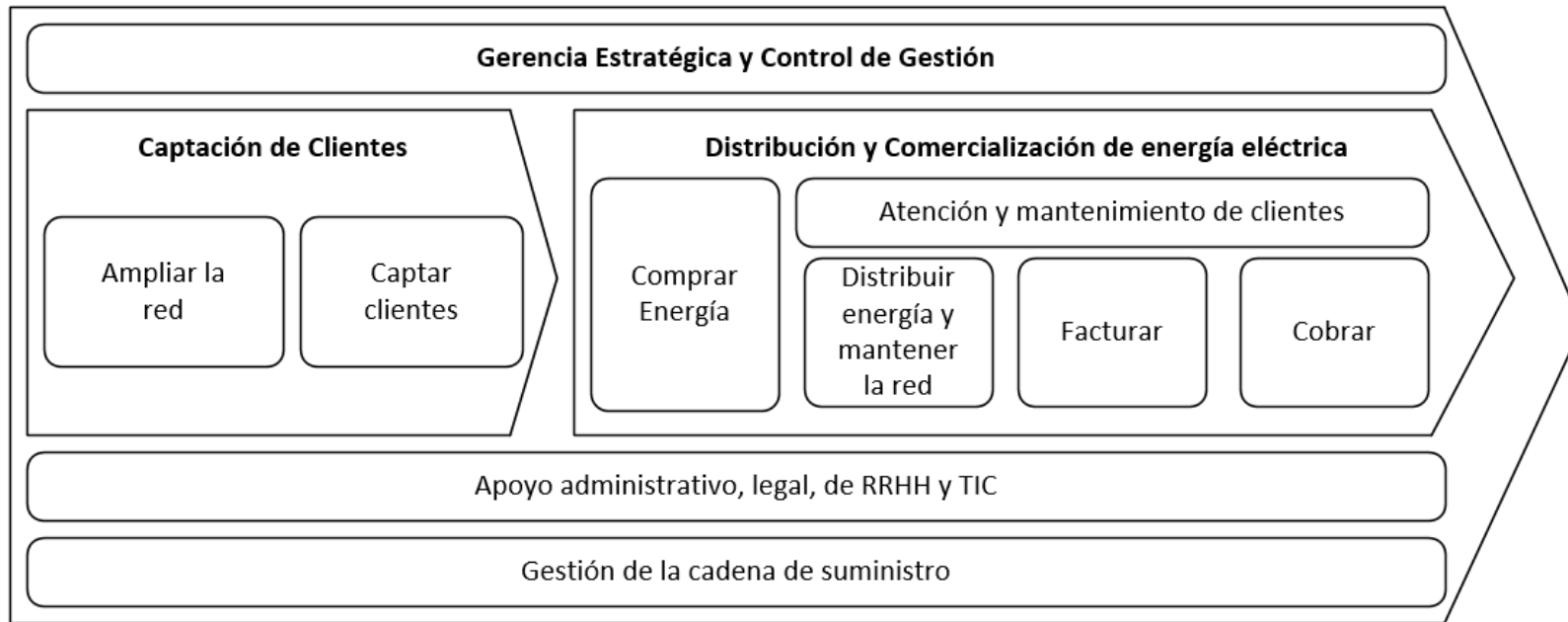
Siendo más eficientes en nuestras compras, en nuestra operación, mediante una mejor propuesta de valor empleadora y con un mejor clima laboral.

Gráfico No. 37 Creación de valor de una empresa distribuidora



Fuente: Elaborado por GODIR

Gráfico No. 38 Cadena de Valor de Electro Sur Este S.A.A



Fuente: Electro Sur Este S.A.A



### 2.2.3 Estados Financieros de Electro Sur Este

En el cuadro N° 12 se puede apreciar que en los últimos siete años las cifras de la empresa han aumentado. En este sentido, las ventas tuvieron un crecimiento CARG del 9% en los últimos 7 años, mientras que la utilidad operativa tuvo un crecimiento CARG del 16%. En los dos últimos años se ha obtenido el mejor rendimiento de la utilidad bruta sobre las ventas (34% y 36%), mientras que el año 2021 se obtuvo un resultado del 31%. Con respecto a la Utilidad Neta, el año 2023 ha sido el mejor de los últimos 7 años.

**Cuadro No. 12 Estado de Resultados Electro Sur Este en miles de soles (periodo 2017-2023)**

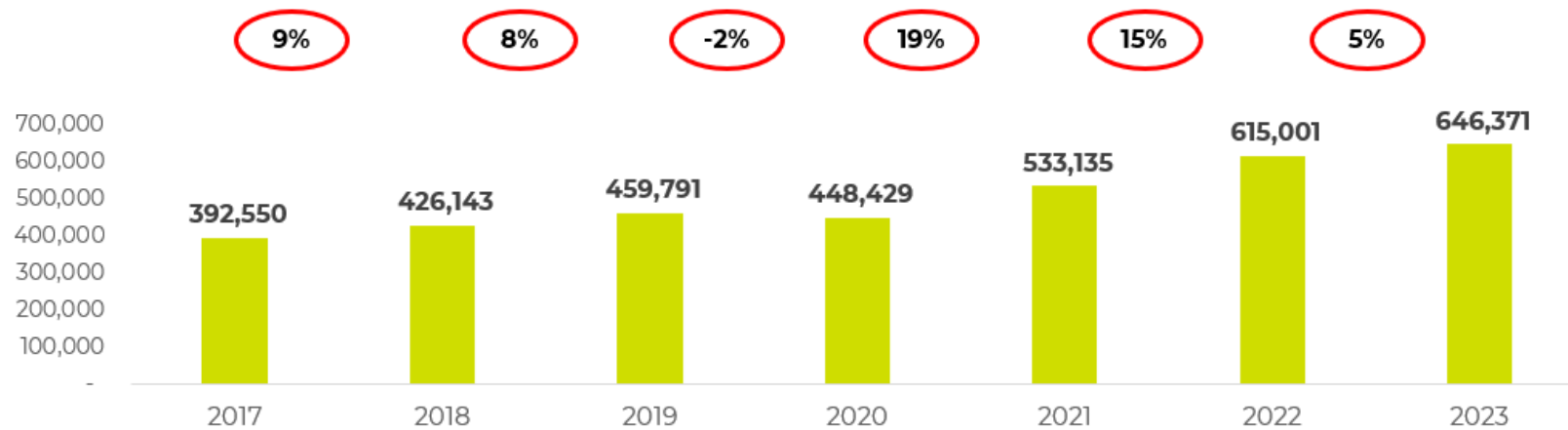
Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CARG 2023/2017	% Crecimiento 2023/2022
Ingreso Por Ventas	392,550	426,143	459,791	448,429	533,135	615,001	646,371	9%	5%
Costo De Ventas	- 278,325	-295,303	-309,745	- 328,010	-365,954	-404,294	-416,531	7%	3%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>114,225</b>	<b>130,840</b>	<b>150,046</b>	<b>120,419</b>	<b>167,181</b>	<b>210,707</b>	<b>229,840</b>	<b>12%</b>	<b>9%</b>
<b>%UB/Ventas</b>	<b>29%</b>	<b>31%</b>	<b>33%</b>	<b>27%</b>	<b>31%</b>	<b>34%</b>	<b>36%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>
Gastos De Administración	-19,451	12,812	19,212	- 17,083	-20,683	- 24,825	- 22,344	2%	-10%
Gastos De Comercialización	-42,693	- 22,502	-18,789	- 35,132	-51,015	- 62,199	- 69,404	8%	12%
Recupero (Pérdida) Por Deterioro De Cuentas Por Cobrar	-	-39,661	-44,848	-4,699	3,488	-	-	-	-
Otros Ingresos	11,722	- 1,354	-2,275	15,482	17,423	19,282	21,128	10%	10%
<b>Utilidad De Operación</b>	<b>63,803</b>	<b>80,135</b>	<b>103,346</b>	<b>78,987</b>	<b>116,394</b>	<b>142,965</b>	<b>159,220</b>	<b>16%</b>	<b>11%</b>
<b>%UO/Ventas</b>	<b>16%</b>	<b>19%</b>	<b>22%</b>	<b>18%</b>	<b>22%</b>	<b>23%</b>	<b>25%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>
Ingresos Financieros	173	180	71	25	2,892	705	1,474	43%	109%
Costos Financieros	-1,888	- 2,435	- 1,680	- 1,553	-1,592	- 2,124	-5,144	18%	142%
<b>Utilidad Antes De Impuestos</b>	<b>62,088</b>	<b>77,880</b>	<b>101,737</b>	<b>77,459</b>	<b>117,694</b>	<b>141,546</b>	<b>155,550</b>	<b>17%</b>	<b>10%</b>
<b>%UAI/Ventas</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>	<b>22%</b>	<b>17%</b>	<b>22%</b>	<b>23%</b>	<b>24%</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>
Gastos Por Impuestos A Las Ganancias	- 20,913	- 26,196	-37,877	-21,360	-32,048	- 39,819	- 48,301	15%	21%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>41,175</b>	<b>51,684</b>	<b>63,860</b>	<b>56,099</b>	<b>85,646</b>	<b>101,727</b>	<b>107,249</b>	<b>17%</b>	<b>5%</b>
<b>%UN/Ventas</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Electro Sur Este S.A.A. 2023  
Elaboración: GODIR

## Evolución de Ingresos de Electro Sur Este

En el año 2023, se registró una venta de aproximadamente 646.3 millones de soles, el valor más alto de los últimos años. Este crecimiento en las ventas se debe al aumento de las tarifas eléctricas y al aumento de clientes en zonas rurales. Además, se registró un crecimiento del 5% respecto al año anterior. El punto más bajo se registró en el año 2017 (392.5 millones de soles).

Gráfico No. 39 Evolución y crecimiento de ventas de Electro Sur Este S.A.A en miles de soles

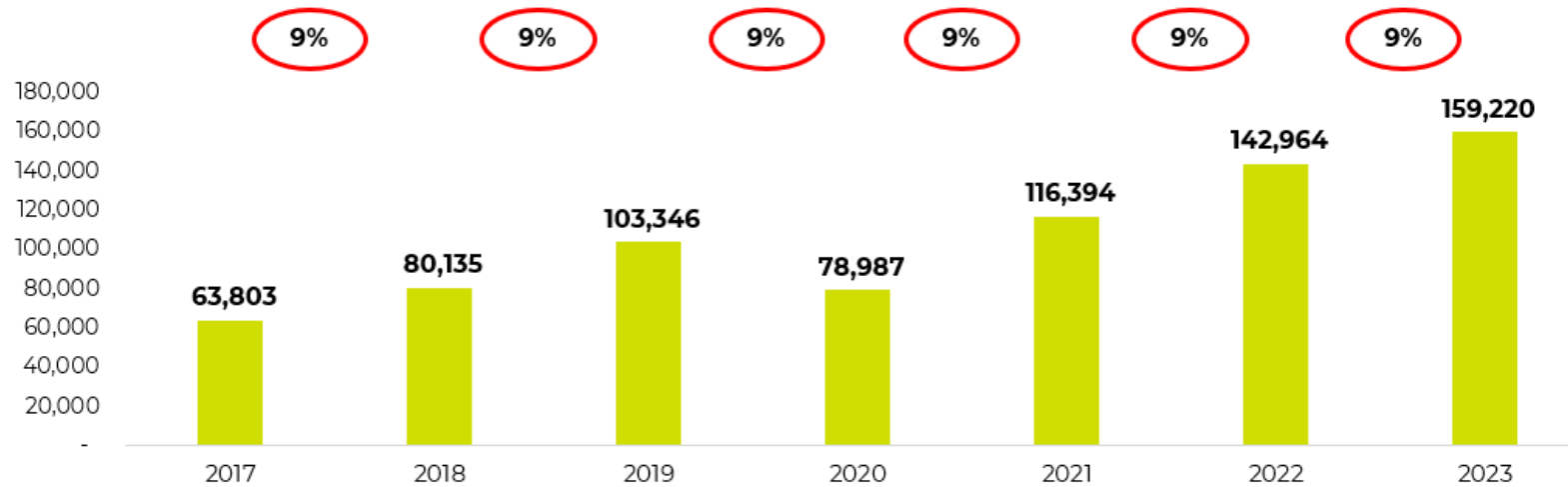


Fuente: Electro Sur Este S.A.A. 2023

## Evolución de Utilidad Operativa de Electro Sur Este

En el año 2023, se registró una utilidad operativa de aproximadamente 159.2 millones de soles, el valor más alto de los últimos 7 años. Este crecimiento se debe especialmente al aumento de las ventas. Cabe resaltar que, en el año 2020, el Estado cubrió la deuda de muchos clientes que se encontraban pendientes de pago. Además, se registró un crecimiento del 9% respecto al año anterior. El punto más bajo se registró en el año 2017 (63.8 millones de soles).

Gráfico No. 40 Evolución y crecimiento de la utilidad operativa de Electro Sur Este S.A.A en miles de soles



Fuente: Electro Sur Este S.A.A. 2023

## Ranking de rentabilidad

A nivel de rentabilidad, ELSE ha venido mejorando sus ratios de ROE en el periodo 2019-2023 (ver cuadro N° 13), ubicándose dentro de las principales empresas eléctricas distribuidoras. A pesar del aumento del ROE en los años analizados, las demás empresas han aumentado en mayor medida este indicador en comparación a ELSE a excepción del año 2023 donde ELSE se posicionó en el número 3 de la tabla.

Cuadro No. 13 Ranking de Rentabilidad Empresas del FONAFE

AÑO 2019			AÑO 2020			AÑO 2021			AÑO 2022			AÑO 2023		
N°	Empresa	ROE Diciembre	N°	Empresa	ROE Diciembre	N°	Empresa	ROE Diciembre	N°	Empresa	ROE Noviembre	N°	Empresa	ROE Noviembre
1	ELECTRONOROESTE	27.1	1	ELECTRONOROESTE	28	1	ELECTRONOROESTE	23.9	1	ELECTRONOROESTE	23.14	1	ELECTRONOROESTE	18.81
2	SEAL	16.3	2	SEAL	15.1	2	SEAL	16.5	2	SEAL	19.32	2	ELECTROCENTRO	17.06
3	ELECTROCENTRO	14.8	3	ELECTROCENTRO	13.4	3	ELECTROCENTRO	16.2	3	ELECTROCENTRO	16.27	3	<b>ELECTRO SUR ESTE</b>	<b>13.88</b>
4	HIDRANDINA	12.1	4	HIDRANDINA	11.4	4	ELECTRO UCAYALI	12.3	4	ELECTRO PUNO	15.87	4	ELECTRO PUNO	13.52
5	<b>ELECTRO SUR ESTE</b>	<b>11.1</b>	5	ELECTRO UCAYALI	10.9	5	ELECTRO PUNO	12.1	5	ELECTRO UCAYALI	14.69	5	ELECTROSUR	11.93
6	ELECTRO UCAYALI	10.6	6	ELECTRO PUNO	8.7	6	ELECTROSUR	11.8	6	<b>ELECTRO SUR ESTE</b>	<b>13.57</b>	6	HIDRANDINA	11.8
7	ELECTRONORTE	9.1	7	<b>ELECTRO SUR ESTE</b>	<b>8.4</b>	7	HIDRANDINA	11.6	7	ADINELSA	12.58	7	ADINELSA	10.4
8	ELECTROSUR	7.8	8	ELECTRO ORIENTE	8.1	8	<b>ELECTRO SUR ESTE</b>	<b>11.4</b>	8	HIDRANDINA	12.11	8	ELECTRO UCAYALI	10.32
9	ADINELSA	7.7	9	ADINELSA	6.8	9	ADINELSA	10.3	9	ELECTROSUR	10.84	9	SEAL	8.57
10	ELECTRO PUNO	7.6	10	ELECTRONORTE	6.7	10	ELECTRO ORIENTE	7.9	10	ELECTRONORTE	7.05	10	ELECTRONORTE	6.36
11	ELECTRO ORIENTE	7.2	11	ELECTROSUR	6.2	11	ELECTRONORTE	6.6	11	ELECTRO ORIENTE	7.03	11	ELECTRO ORIENTE	4.35

Fuente: FONAFE 2023

Cuadro No. 14 Resumen del Balance General de las principales empresas distribuidoras al 31 de diciembre de 2021 (en miles de nuevos soles)

Empresas	Ingresos	Gastos	Utilidad (Pérdida) operación	GIR	Utilidad (Pérdida) Neta	Utilidad Neta / Ingresos
Adinelsa	98.61	65.47	33.15	54.67	24.33	25%
Chavimochic	8.53	18.26	- 9.73	- 4.90	- 7.13	-84%
Coelvisac	175.88	149.02	26.86	34.09	16.52	9%
Edelsa	1.07	1.07	0.01	0.40	0.01	1%
Egepsa	4.12	3.89	0.23	0.60	0.56	14%
Eilhicha	2.85	1.80	1.05	1.89	0.58	20%
Electro Dunas	488.58	395.61	92.97	145.21	53.64	11%
Electro Oriente	830.95	807.07	23.88	88.22	33.36	4%
Electro Pangoa	3.46	3.77	- 0.30	- 0.19	0.43	12%
Electro Puno	295.21	240.64	54.57	82.48	48.08	16%
Electro Sur Este	615.00	492.02	122.98	171.15	101.23	16%
Electro Tocache	33.42	34.02	- 0.60	2.81	6.52	20%
Electro Ucayali	253.20	213.66	39.55	53.26	32.98	13%
Electrocentro	890.28	707.03	183.26	260.84	146.73	16%
Electronoroeste	853.56	700.13	153.42	208.98	101.38	12%
Electronorte	528.80	478.04	50.76	90.07	33.45	6%
Electrosur	255.96	229.52	26.44	52.04	18.12	7%
Emseusa	2.76	2.05	0.72	0.72	0.74	27%
Enel Distribucion Perú S.A.A.	3,922.96	3,182.59	740.37	997.37	479.04	12%
Entelin	5.80	5.02	0.78	2.96	0.62	11%
Esempat	3.21	2.96	0.25	0.94	0.17	5%
Hidrandina	1,298.14	1,105.29	192.85	286.65	137.59	11%
Luz Del Sur	3,913.69	2,922.25	991.44	1,154.43	619.58	16%
Perú Micro energía	4.92	3.51	1.40	2.54	1.49	30%
Seal	720.57	604.51	116.06	166.79	78.65	11%
Sersa	11.35	8.53	2.82	3.10	2.80	25%
<b>Total Distribuidoras</b>	<b>15,222.88</b>	<b>12,377.73</b>	<b>2,845.19</b>	<b>3,857.12</b>	<b>1,931.47</b>	<b>13%</b>

Fuente: Osinergmin - Informe Trimestral abril 2023: <https://www2.osinergmin.gob.pe/publicacionesgrt/pdf/Informativo/EI%20Informativo%20-%20Abril%202023%20v2.0.pdf>

## 2.2.4 Indicadores de Electro Sur Este

En el periodo 2017-2023 los ingresos por ventas tuvieron un crecimiento CARG de 9%, debido principalmente al incremento en el número de clientes (4%). Se obtuvieron mejoras también en la cantidad de energía vendida y en el ROE.

Cuadro No. 15 Evolución de Principales indicadores

Principales indicadores	Medida	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CARG 2023/2017	% Crecimiento 2023/2022
Número de clientes	Cientes	517,397	536,285	561,584	584,932	616,070	639,298	655,368	4%	3%
Coficiente de Electrificación	%	100.00	93.00	93.90	95.10	92.57	93.79	94.40	-1%	1%
Compra de energía (Incluye COES)	MWh	638,504	652,184	688,816	640,118	702,183	745,430	785,559	4%	5%
Energía Generada	MWh	55,481	62,732	60,163	59,275	61,198	58,932	53,705	-1%	-9%
Venta de Energía	MWh	608,462	630,767	664,634	625,025	670,678	709,103	737,954	3%	4%
Índice de pérdidas de Energía	%	10.90	10.30	9.60	8.90	10.50	10.29	10.42	-1%	1%
Inversiones	Miles de S/.	75,681	75,398	55,593	66,927	54,180	59,244	51,785	-6%	-13%
ISCAL	%	40.30	46.40	43.40	46.60	44.70	44.50	48.10	3%	8%
ROE	%	8.10	9.30	10.20	9.50	13.84	15.33	15.79	12%	3%

Variación Anual									
Número de clientes			3.7%	4.7%	4.2%	5.3%	3.8%	2.5%	
Coficiente de Electrificación			-7.0%	1.0%	1.3%	-2.7%	1.3%	0.7%	
Compra de energía (Incluye COES)			2.1%	5.6%	-7.1%	9.7%	6.2%	5.4%	
Energía Generada			13.1%	-4.1%	-1.5%	3.2%	-3.7%	-8.9%	
Venta de Energía			3.7%	5.4%	-6.0%	7.3%	5.7%	4.1%	
Índice de pérdidas de Energía			-5.5%	-6.8%	-7.3%	18.0%	-2.0%	1.3%	
Inversiones			-0.4%	-26.3%	20.4%	-19.0%	9.3%	-12.6%	
ISCAL			15.1%	-6.5%	7.4%	-4.1%	-0.4%	8.1%	
ROE			14.8%	9.7%	-6.9%	45.7%	10.8%	3.0%	

Fuente: Electro Sur Este S.A.A. 2023

## 2.2.5 Efectividad en la cobranza

En el año 2022, el periodo medio de cobro de Electro Sur Este fue de aproximadamente 61.70 días, disminuyendo comparado con el año 2021 con un periodo medio de cobro de 64.13 días.

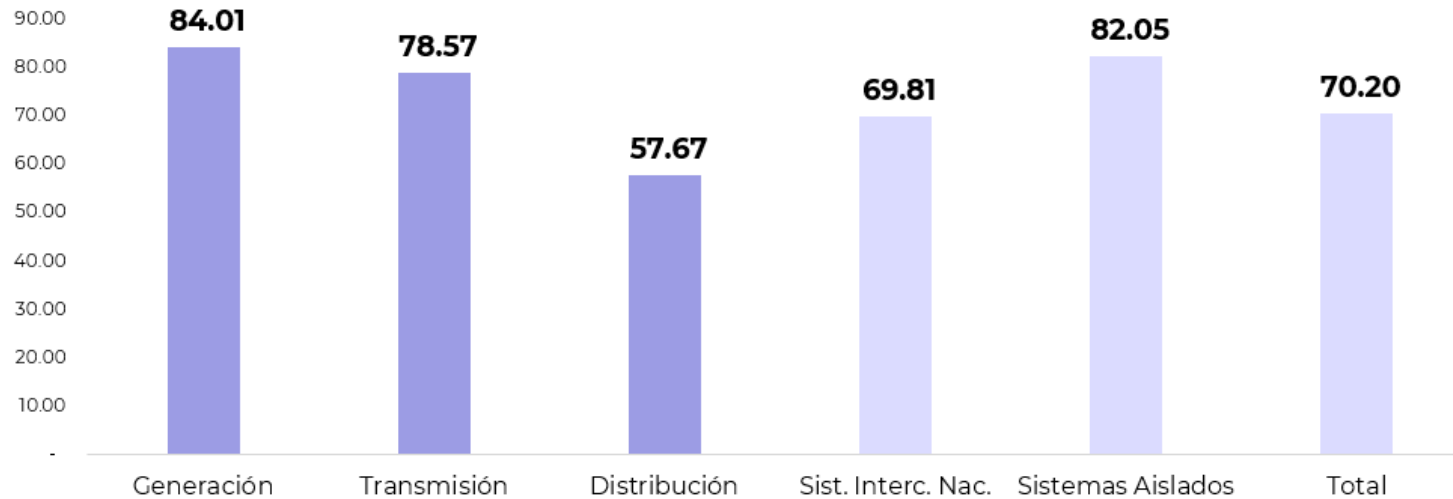
Gráfico No. 41 Efectividad de Cobranza de las empresas de distribución  
(en número de días)



Fuente: Osinermin - Informe a Diciembre 2022: <https://www2.osinermin.gob.pe/publicacionesgrt/pdf/Informativo/El%20Informativo%20-%20Abril%202023%20v2.0.pdf>

En el año 2022, las empresas generadoras tuvieron una efectividad de cobranza de 84.01 días, las empresas transmisoras 78.57 días, y las de distribución 57.67 días. Si lo comparamos con la efectividad de cobranza del 2021 las empresas transmisoras (92.83 días) y de distribución (58.59 días) mejoraron su efectividad en el 2022.

Gráfico No. 42 Efectividad de Cobranza por tipo de Actividad - Sistema



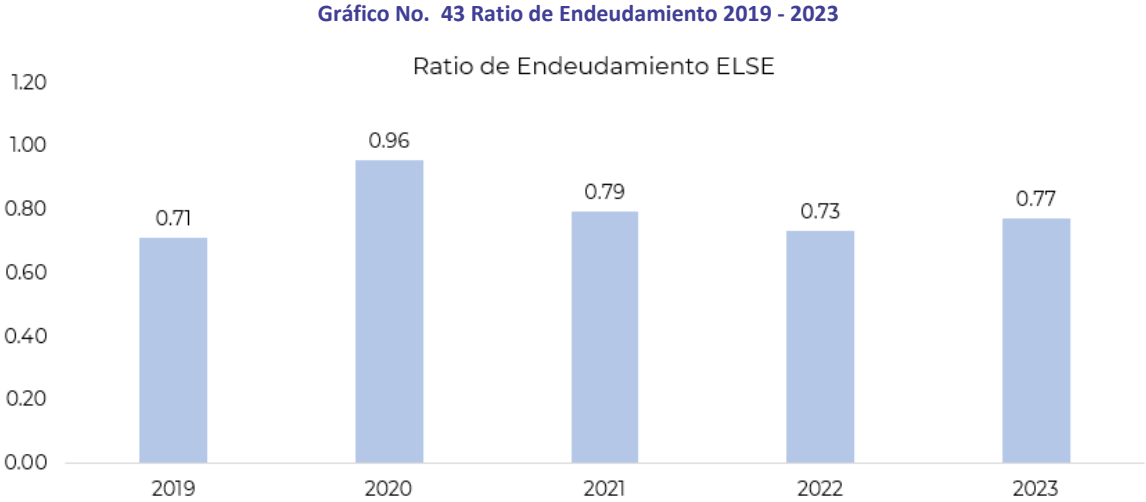
Fuente: Osinergmin - Informe a Diciembre 2022:

<https://www2.osinergmin.gob.pe/publicacionesgrt/pdf/Informativo/El%20Informativo%20-%20Abril%202023%20v2.0.pdf>



### Ratio de endeudamiento

En el año 2023, ELSE tuvo un ratio de endeudamiento de 0.77, mientras que en el año 2020 se tuvo un mayor ratio de endeudamiento de los últimos 5 años 0.96, concluyendo que en los últimos años ELSE ha mantenido un ratio mayor a 0.6 por lo que la empresa se encuentra muy endeudada.



Fuente: Información Financiera ELSE

## Conclusiones

Los resultados financieros han ido mejorando año a año, siendo el 2023 un buen año donde se ha tenido un crecimiento de las ventas, de la utilidad bruta y operativa.

1

Al analizar la rentabilidad de Electro Sur Este y de otras empresa de FONAFE, encontramos que ELSE ha mejorado en rentabilidad encontrándose en el puesto número 3 del ranking de rentabilidad.

2

Si revisamos la información financiera de las empresas distribuidoras podemos concluir que ELSE se encuentra dentro de las 7 empresas con mayor utilidad neta respecto a sus ingresos.

3

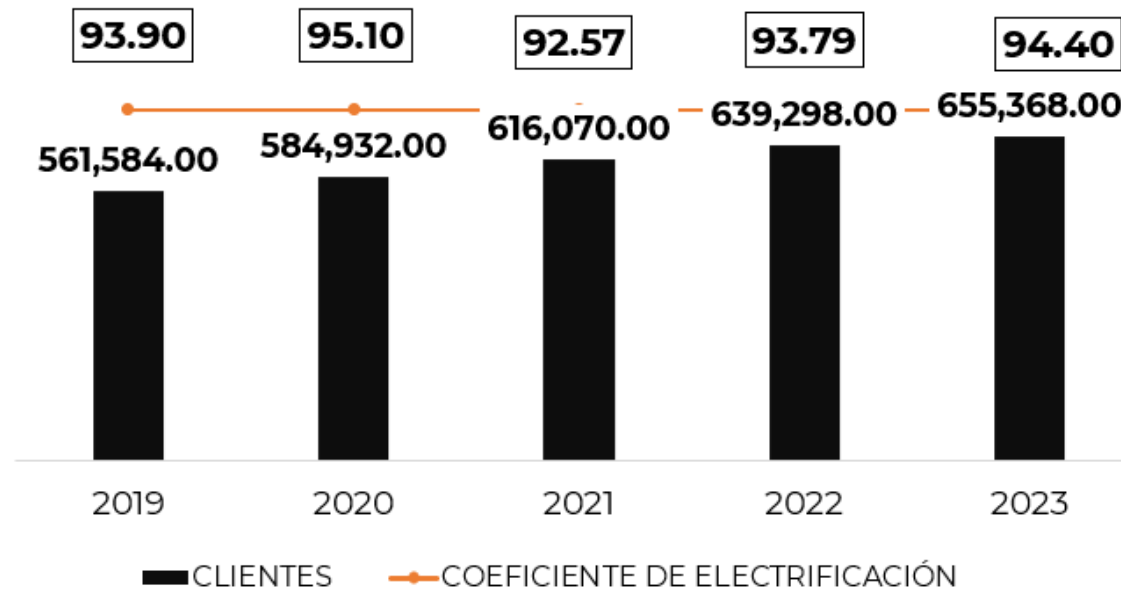
ELSE ha mejorado en su efectividad de cobranza respecto al año anterior teniendo un periodo medio de cobro de 61.7 días. Si se compara con el promedio de efectividad de cobranza encontramos que se encuentra cerca al promedio.

4

## 2.2.6 Clientes de Electro Sur Este

El número de clientes de Electro Sur Este ha ido creciendo a lo largo de los últimos años. El crecimiento promedio anual de los clientes de Electro Sur Este es del 4% en el periodo 2019 a 2023. El grado de electrificación en la zona de concesión del año 2023 ha sido de 94.4%.

Gráfico No. 44 Número de clientes de Electro Sur Este S.A.A. vs Coeficiente de Electrificación



Coeficiente de electrificación:  $\frac{[\text{Clientes Residenciales}] \times [\text{Personas por Familia}]}{[\text{Habitantes}]} \times 100$   
 Fuente: Electro Sur Este S.A.A. 2023  
 Elaboración: GODIR

A setiembre 2023, Electro Sur Este representó el 7.3% sobre el número total de clientes de las empresas distribuidoras.

Gráfico No. 45 Clientes regulados por empresa

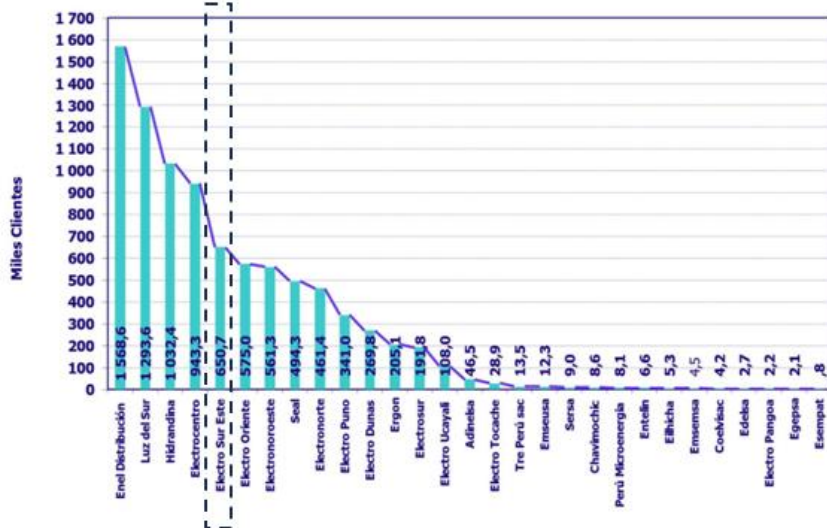
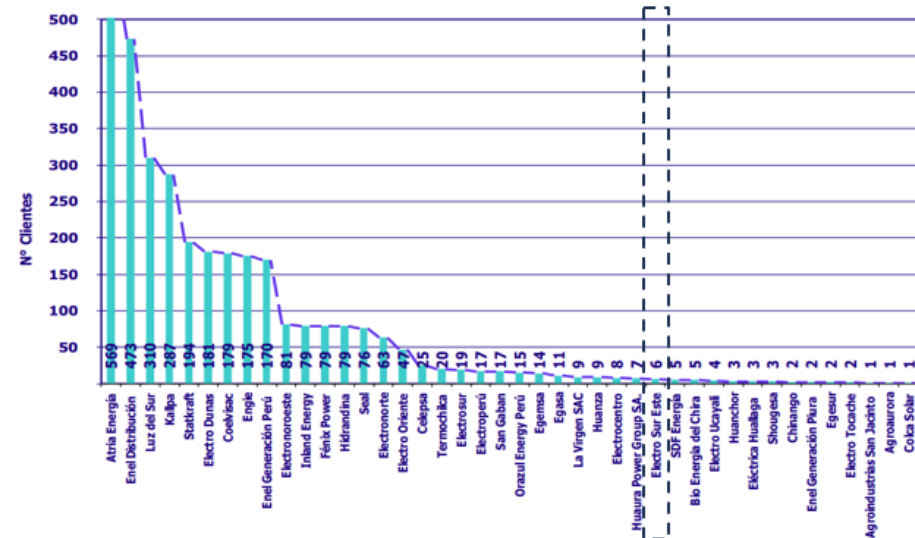


Gráfico No. 46 Clientes libres por empresa



Fuente: Osinermin. Información Comercial – Informe trimestral 2023T3:  
[https://www2.osinermin.gob.pe/publicacionesgrt/pdf/InfoComercial/IC%20InformeComercial\\_2023\\_3Trimestre.pdf](https://www2.osinermin.gob.pe/publicacionesgrt/pdf/InfoComercial/IC%20InformeComercial_2023_3Trimestre.pdf)

## 2.2.7 Satisfacción de los clientes de Electro Sur Este - 2023

La 21ª Encuesta de Satisfacción del Consumidor Residencial de Energía Eléctrica, realizada por la CIER en julio de 2023, busca medir la satisfacción de los consumidores con la calidad de los servicios de distribución eléctrica. Se analiza el informe resultante para identificar áreas de mejora en el servicio. De 2022 a 2023 hubo un incremento en el NPS de los índices de satisfacción de ELSE, resaltando el ISG que es el índice de satisfacción general.

Cuadro No. 16 Comparativo de los principales índices evaluados, años 2021, 2022, 2023

Índices		Índice 2021	Índice 2022	Índice 2023	Diferencia (2023-2022)
IAC	Índice de aprobación del cliente	38.9	39.5	44.5	5.0
SE	Suministro de energía	52.6	51.1	54.2	3.1
IC	Información y comunicación	38.7	40	42.6	2.6
FE	Factura de energía	56.6	56	58.7	2.7
AT	Atención al cliente	38.7	37.7	42.2	4.5
IM	Imagen	44.1	44.5	48.1	3.6
ISCAL	Índice de satisfacción con la calidad percibida	44.7	44.5	48.1	3.6
IECP	Índice de excelencia de la calidad percibida	11.4	12	11.5	-0.5
ICP	Índice de insatisfacción con la calidad percibida	26.5	25.4	24.6	-0.8
RSA	Responsabilidad socio ambiental	37.4	39.4	47.4	8.0
AP	Alumbrado público	35.6	35.7	41.2	5.5
PRI	Precio de la factura	4	5.1	6.6	1.5
ISG	Índice de satisfacción general	31.5	33.3	48.2	14.9

Fuente: Investigación CIER de Satisfacción del Cliente Residencial de Energía Eléctrica 2022

## Índice de aprobación del consumidor - 2022

El índice de aprobación del consumidor (IAC), corresponde a la evaluación de la calidad de los servicios prestados por la distribuidora. El IAC es el porcentaje de consumidores que calificaron igual o mayor a siete (evaluación "buena" o "muy buena")

El 31.0% de los encuestados calificó como buena y el 8.5% como muy buena. El promedio aritmético simple en la escala de 10 puntos fue de 6.0. Además, en la escala del 1 al 100, ELSE obtuvo un resultado de 39.5, mientras que el resultado CIER, que es la ponderación de todas las distribuidoras participantes, tuvo una puntuación de 69.5, y el benchmarking entre las distribuidoras de su mismo tamaño obtuvo una puntuación de 90.9. Del año 2022 a 2023 hubo una mejora de 5 puntos porcentuales de este índice (44.5%), es una importante mejora pero aún hay mucha oportunidad en ELSE para seguir mejorado en este indicador.

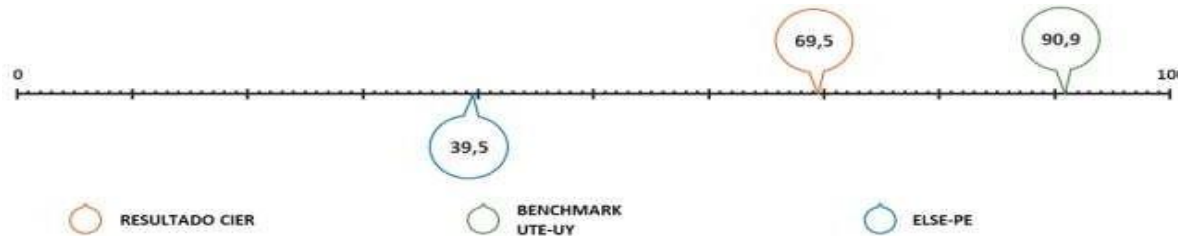
Gráfico No. 47 Índice de aprobación del consumidor



Gráfico No. 48 Calificación Promedio (Perú) en escala del 1 al 10



Gráfico No. 49 Comparación general en escala del 1 al 100



Fuente: Investigación CIER de Satisfacción del Cliente Residencial de Energía Eléctrica 2022

## Índice de satisfacción general - 2022

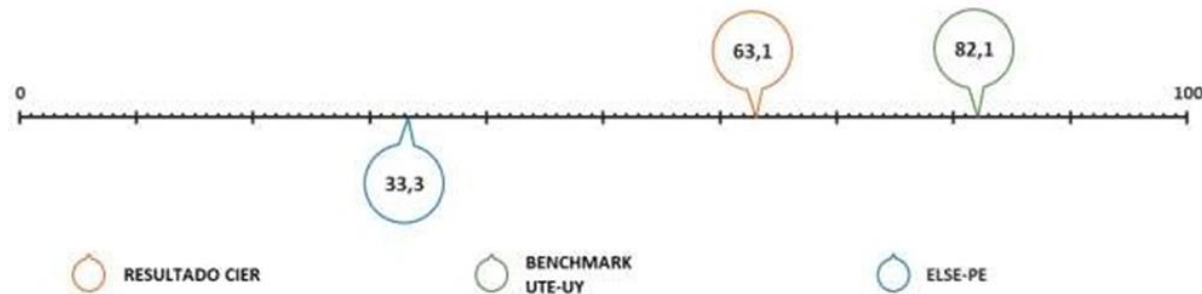
El índice de satisfacción general evalúa la calidad de los servicios prestados por la distribuidora. El 27.8% de los encuestados calificó como buena y el 5.4% como muy buena. Lo cual indica a un 33.3% de satisfacción de los clientes de ELSE en 2022.

En 2023, se mejoró a 48.2% este indicador reduciendo la brecha entre el resultado CIER y el de ELSE. Sin embargo, aún hay oportunidad de seguir mejorando para incrementar la satisfacción de los clientes.

Gráfico No. 50 Índice de satisfacción general



Gráfico No. 51 Comparación general en escala del 1 al 100



Fuente: Investigación CIER de Satisfacción del Cliente Residencial de Energía Eléctrica 2022

## Principales áreas de mejora según encuesta de satisfacción 2022

Las principales áreas que son consideradas prioritarias para las acciones de mejora de Electro Sur Este, son:

- 1) Atención al cliente
- 2) Información y comunicación
- 3) Imagen de la empresa
- 4) Suministro de energía
- 5) Factura de energía.

Cuadro No. 17 Calificación promedio en escala del 1 al 10

Áreas de calidad	Priorización
AT - Atención al cliente	1°
IC - Información y comunicación	2°
IM - Imagen de la empresa	3°
SE - Suministro de energía	4°
FE - Factura de Energía	5°

Fuente: Investigación CIER de Satisfacción del Cliente Residencial de Energía Eléctrica 2022



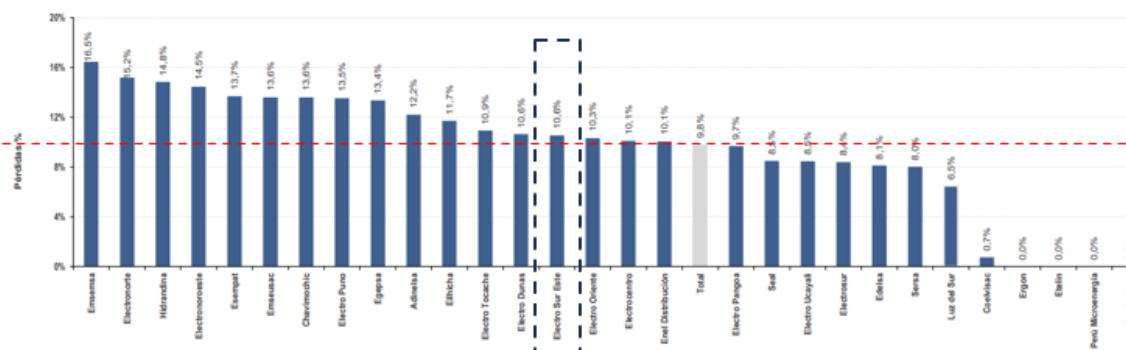
## 2.2.8 Nivel de Pérdidas de Energía

Las pérdidas de energía eléctrica de ELSE en el año 2023 fueron de aproximadamente 10.6%, ubicándose por encima del promedio del total de empresas distribuidoras de energía en el Perú (9.8%). Emsemsa, Electro Norte e Hidrandina son las empresas que registraron el mayor nivel de pérdida de energía. En el caso de ELSE, el porcentaje de pérdidas reconocidas es de 0%.

Cuadro No. 18 Pérdidas de energía eléctrica Electro Sur Este (periodo 2015-2022)

Pérdidas		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Distribución	MW.h	71,933	69,878	68,470	59,067	75,849	78,466
	%	10.90	10.29	9.62	8.89	10.48	10.29
Totales	MW.h	84,140	82,474	82,259	72,552	90,957	93,595
	%	12.15	11.56	11.01	10.40	11.94	11.66

Gráfico No. 52 Pérdidas de energía eléctrica por empresa distribuidora



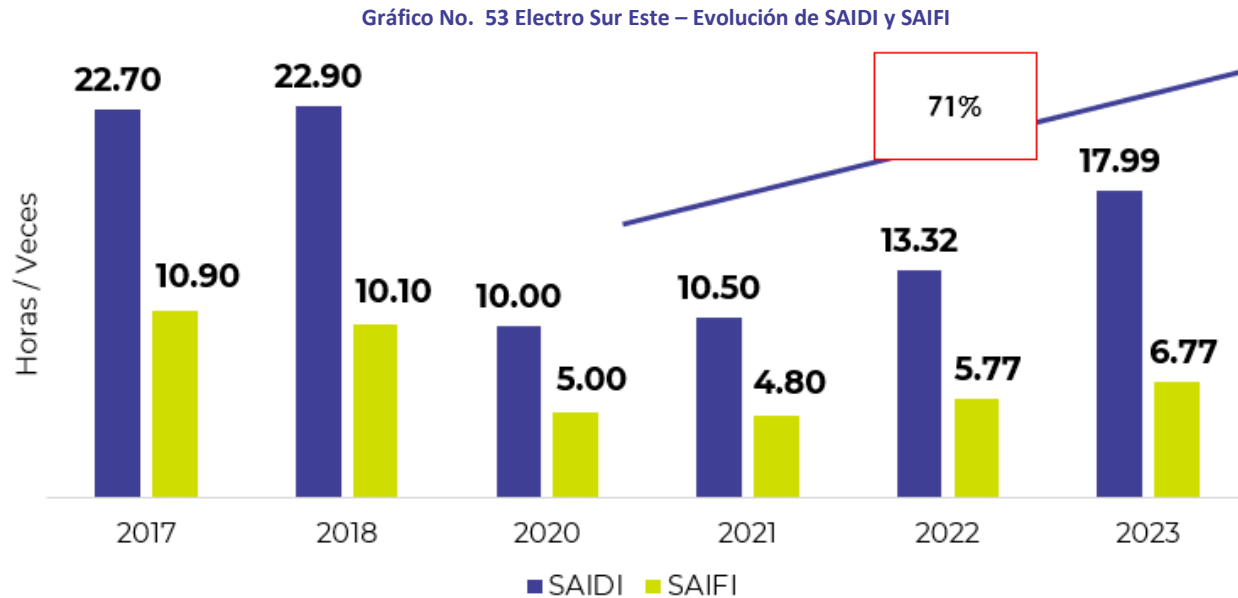
ELSE 2022  
10.2%

Promedio  
9.8%

Fuente: Osinergmin. Información Comercial – Informe trimestral 2023T3: <https://www2.osinergmin.gob.pe/publicacionesgrt/pdf/InfoComercial/IC2023T3.pdf>  
Memoria Anual 2022 Electro Sur Este S.A.A.

## 2.2.9 Calidad de Suministro

En Electro Sur Este el SAIDI (Duración promedio de las interrupciones por usuarios del sistema eléctrico) y SAIFI (Frecuencia promedio de las interrupciones por usuarios del sistema eléctrico) ha ido mejorando entre los años 2017 y el 2021. Sin embargo, del 2021 al 2023 el SAIDI tuvo un aumento del 71% y el SAIFI un aumento del 41%. El SAIDI en 2023 ha sido de 17.99 horas y el SAIFI de 6.77 veces.



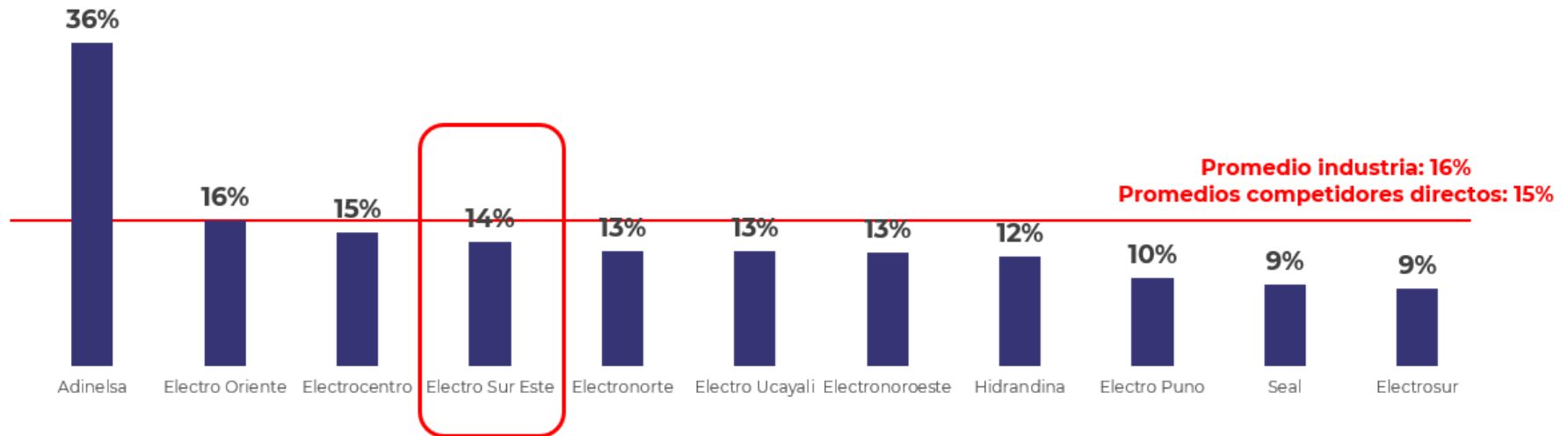
Fuente: Electro Sur Este - FONAFE

### 2.2.10 Información de Recursos Humanos

ELSE mantiene un porcentaje debajo del promedio de gastos de personal en relación a la industria y competidores directos. Existiendo así la posibilidad de un mayor espacio para la inversión en su talento.

Según el gráfico N° 54, se observa que en el año 2023 Electro Sur Este alcanzó un catorce por ciento (14%) de gastos de personal en relación a sus ingresos, ubicándose 2 puntos porcentuales debajo respecto al promedio de gastos en la industria, y un punto por debajo del promedio de sus competidores directos dentro de la jurisdicción de FONAFE:

Gráfico No. 54 Gastos de Personal (Porcentaje respecto de los ingresos) – Empresas Distribución

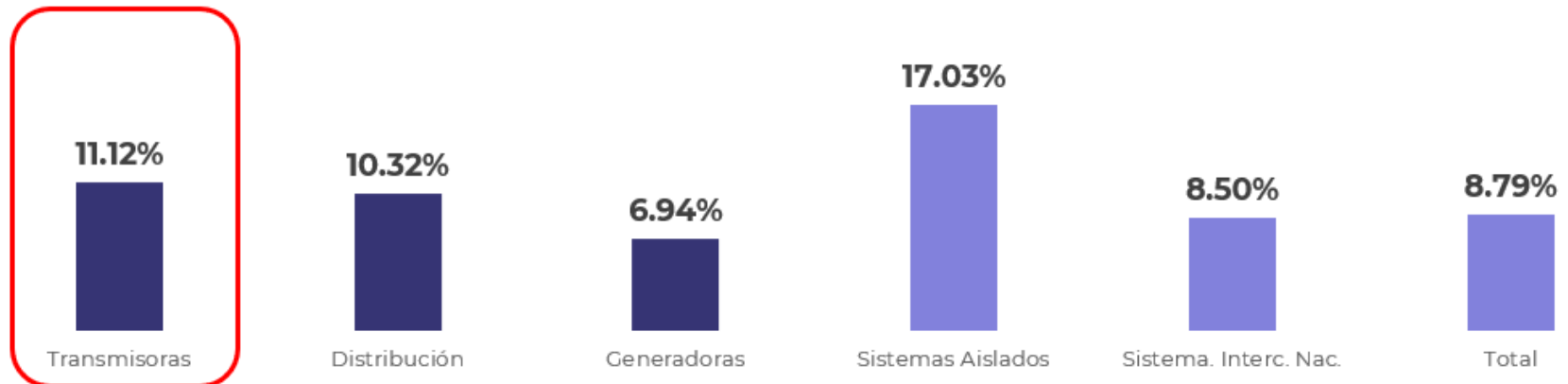


Fuente: <https://www2.osinergmin.gob.pe/publicacionesgrt/pdf/Informativo/EI%20Informativo%20-%20Octubre%202023%20v2.0.pdf>

## Gastos de personal en el sector de electricidad

Las empresas de transmisión muestran mayor porcentaje de gastos en personal. En el 2023, las empresas de transmisión fueron las que más porcentaje de sus ingresos designaron a gastos en personal, dentro de las empresas del sistema de electricidad.

Gráfico No. 55 Comparativo del Gastos de Personal  
(Porcentaje respecto de los ingresos) en las empresas de energía



Fuente: Osinergmin

## Conclusiones

Hay oportunidad de crecimiento en las ciudades de Cusco, Apurímac y Madre de Dios. Se debe enfocar el crecimiento en zonas urbanas que garanticen la captación de clientes a bajo costo.

1

Se debe incrementar la cobertura del servicio al ritmo del crecimiento de la población para incrementar el coeficiente de electrificación. Este foco debe darse en las zonas geográficas que mayor crecimiento registran.

2

Del año 2022 a 2023 hubo una importante mejora en el índice de aceptación del consumidor y en la satisfacción de los clientes.

A pesar de haber una brecha entre este resultado y el del CIER, se debe seguir por este camino para mejorar la reputación de la compañía.

3

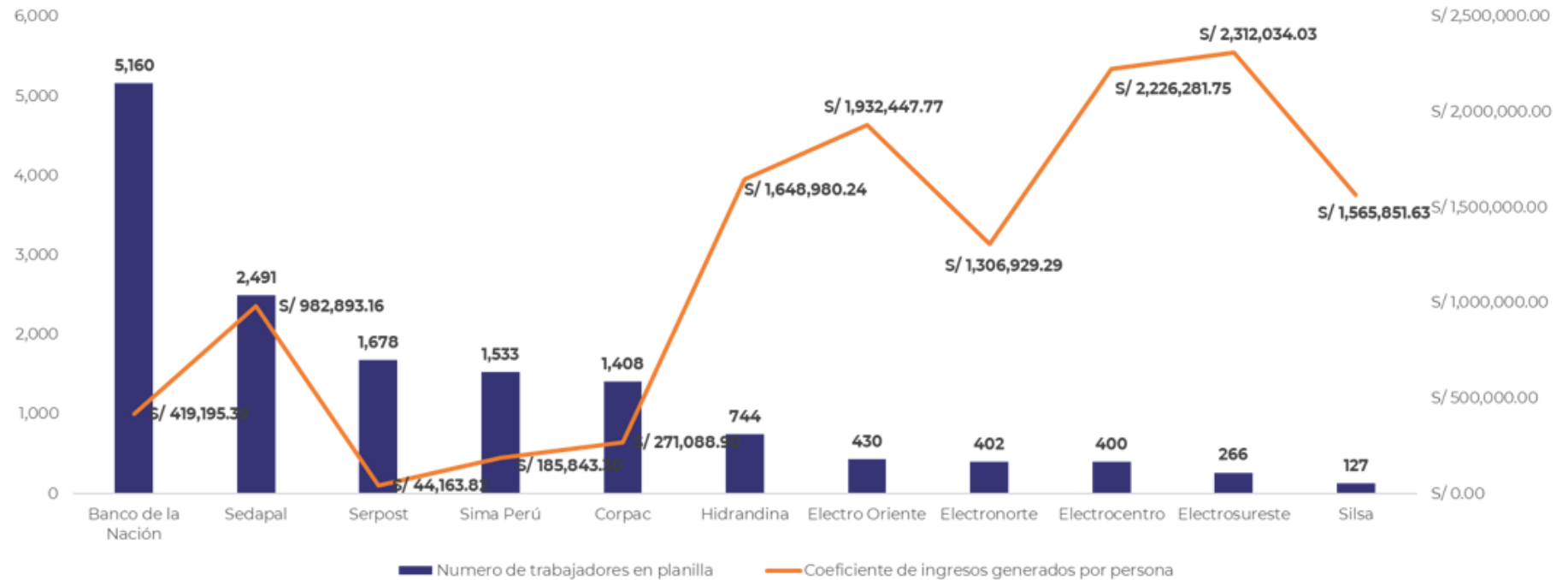
Aún se tiene oportunidad de mejora en los niveles de pérdida de energía ya que se está por encima del promedio nacional. Así mismo, se deben tomar acciones para la reducción de los indicadores SAIDI y SAIFI ya que se han incrementado en los últimos 3 años.

4

### Facturación en relación al número de trabajadores por empresa

ELSE muestra mayor eficiencia operativa pues produce más facturación con cada trabajador de su planilla en comparación a otras empresas.

Gráfico No. 56 Número de Trabajadores en Relación a la Facturación Por trabajador expresado en Soles (S/)



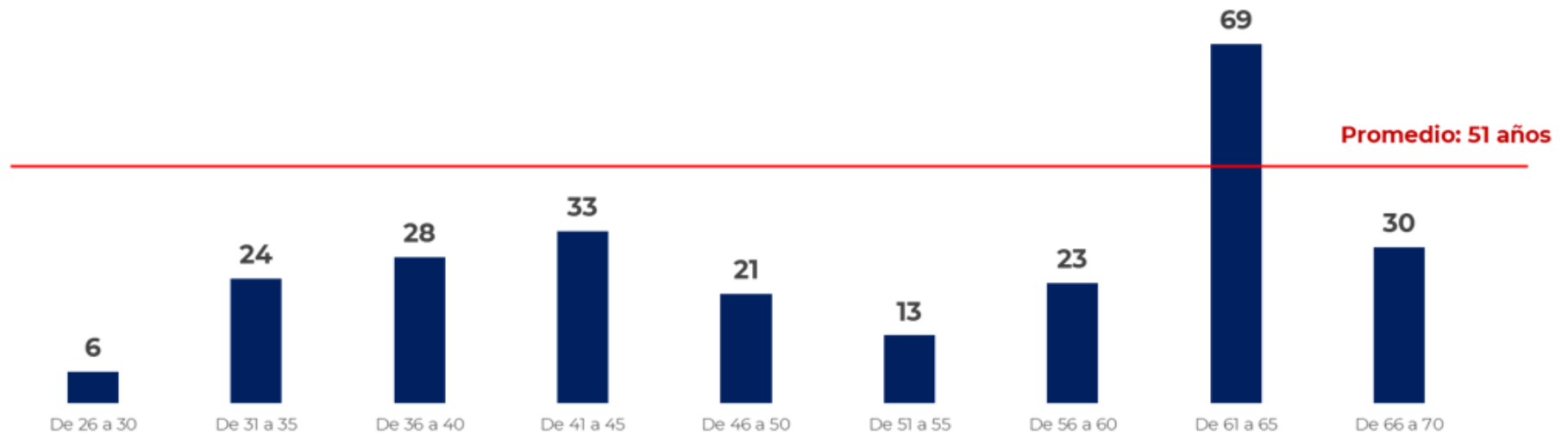
Fuente: <https://www.fonafe.gob.pe/empresasdelacorporacion>

### Distribución de las edades y los trabajadores de ELSE

En promedio, los colaboradores de ELSE tienen 51 años en promedio, y aún no existen planes de sucesión.

La mayoría de los trabajadores de ELSE tienen entre 61 a 65 años. Esto revela que gran parte del conocimiento gestionado en la empresa se debe al expertise desarrollado a lo largo de los años, el cual corre el riesgo de perderse ya que no se están socializando mediante planes de sucesión.

Gráfico No. 57 Distribución de las edades de los trabajadores de ELSE



Fuente: Reporte de trabajadores de ELSE 2024.

## 2.2.11 Resultados de la Encuesta de Clima Laboral

Los colaboradores se muestran principalmente insatisfechos respecto a la gestión del aprendizaje y la meritocracia en ELSE. Dentro de los factores analizados, ninguno fue considerado como una debilidad por parte de los colaboradores de la empresa. Sin embargo, los factores con menor porcentaje de aceptación fueron los de Reconocimiento, Formación y Equidad.

Gráfico No. 58 Resultados generales de los factores analizados

FACTORES	Debilidad	Oportunidad de Mejora	Fortaleza
1. Formación		61%	
2. Compensación		70%	
3. Equidad		62%	
4. Identidad y Compromiso			85%
5. Comunicación Organizacional		72%	
6. Condiciones de Trabajo		74%	
7. Cultura Organizacional		75%	
8. Liderazgo		67%	
9. Organización del Trabajo		71%	
10. Reconocimiento		59%	
11. Relaciones Interpersonales		70%	
12. Trabajo en Equipo		70%	
13. Servicio		71%	
<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN GENERAL</b>		<b>69%</b>	

Fuente: Informe de Estudio de Clima Laboral y Engagement 2023.



## No se evidencian mejoras en clima laboral de ELSE desde el 2022.

El Índice de Satisfacción General disminuyó en 7 puntos porcentuales respecto al año anterior. Esto demuestra, que las decisiones tomadas para cerrar las brechas identificadas previamente no tuvieron algún efecto significativo.

Gráfico No. 59 Resultados Generales 2022 vs 2023

Comparativo 2022 - 2023	2022	2023	Comparación	
1. Formación	68%	61%	-7%	Disminuyó
2. Compensación	73%	70%	-3%	Disminuyó
3. Equidad	74%	62%	-12%	Disminuyó
4. Identidad y Compromiso	87%	85%	-2%	Disminuyó
5. Comunicación Organizacional	74%	72%	-2%	Disminuyó
6. Condiciones de Trabajo	75.8%	74%	-1%	Disminuyó
7. Cultura Organizacional	81%	75%	-6%	Disminuyó
8. Liderazgo	73%	67%	-6%	Disminuyó
9. Organización del Trabajo	79%	71%	-8%	Disminuyó
10. Reconocimiento	71%	59%	-12%	Disminuyó
11. Relaciones Interpersonales	77%	70%	-7%	Disminuyó
12. Trabajo en Equipo	75%	70%	-5%	Disminuyó
13. Servicio	78%	71%	-7%	Disminuyó
ISG (Índice de satisfacción general)	76%	69%	-7%	Disminuyó

Fuente: Informe de Estudio de Clima Laboral y Engagement 2023.

## Conclusiones

El clima laboral en ELSE mostró una disminución notable en 2023. Esto revela que existen grandes oportunidades para comprometer al talento.

1

En ELSE no predomina una cultura de meritocracia, esto es percibido negativamente, ya que Equidad y Reconocimiento, son las dimensiones con menor puntuación. Esto resulta congruente con el hecho de que no se han desplegado iniciativas para fomentarlo, a pesar de que fueron pactadas en el planeamiento anterior.

2

Si bien en ELSE se realizan capacitaciones, estas son percibidas negativamente por la mayoría de las personas, ya que Formación mostró una puntuación baja. Esto resulta congruente con el hecho de que no están diseñadas para cumplir un propósito claro ya que no parten de KPIs correctamente construidos, así como no están personalizadas.

3

A pesar de que los colaboradores muestran insatisfacción respecto a laborar en ELSE, se sienten altamente identificados con su propósito, y cuentan con un gran expertise de conocimientos; sin embargo, ese corre el riesgo de perderse ante la falta de planes de sucesión.

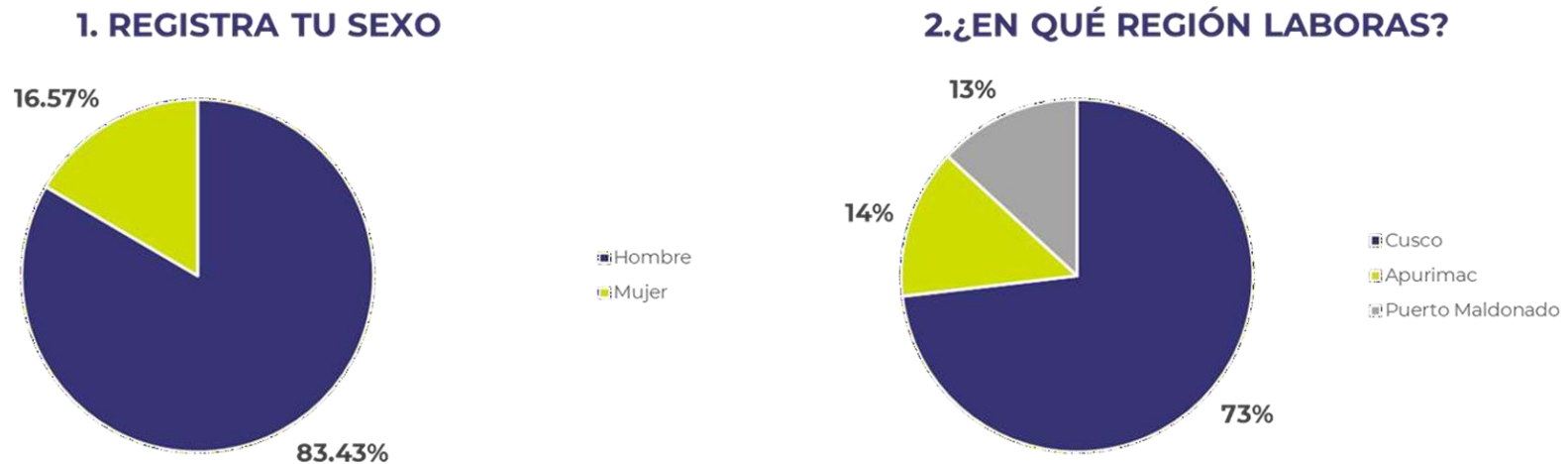
4

## 2.2.12 Encuesta a Colaboradores

### Resultados de la encuesta a colaboradores: Pregunta 1 y 2

La mayoría de los encuestados fueron hombres que laboran en la región de Cusco.

La encuesta fue respondida por **170 personas**, de las cuales el ochenta y tres por ciento (83%) son hombres y el dieciséis por ciento (16%) mujeres. Por otro lado, la gran mayoría de estos laboran en la región de Cusco. Debido a esto, se identifica que la muestra resulta representativa en términos de sexo y región:

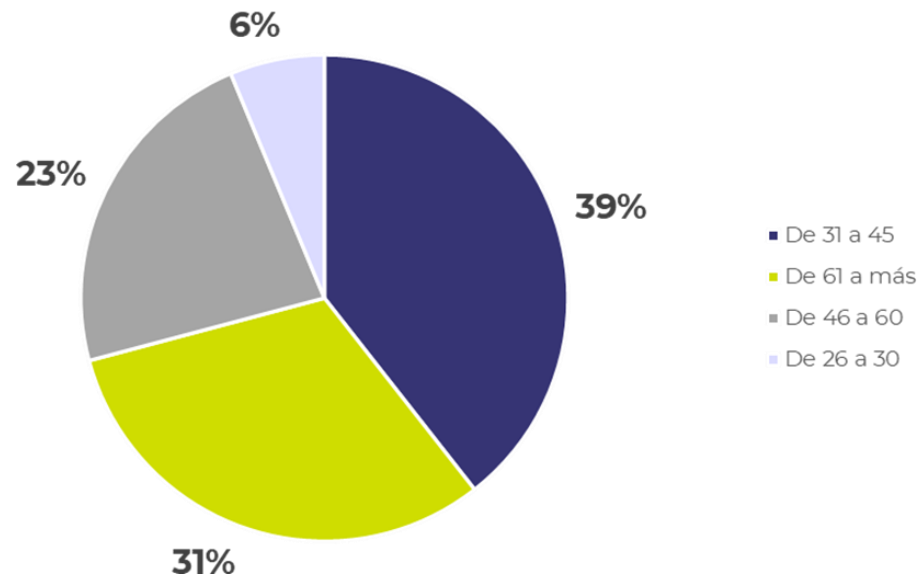


### Resultados de la encuesta a colaboradores: Pregunta 3

La mayoría de los encuestados tienen entre 31 a 45 años, y 61 a más.

El treinta y nueve por ciento (39%) de los encuestados refirieron tener entre 31 y 45 años, el treinta y uno por ciento (31%) entre 45 y 60 años, el veinte y tres por ciento (23%) entre 46 y 60 años, mientras que el resto entre 26 y 30 años:

#### 3. REGISTRA TU EDAD

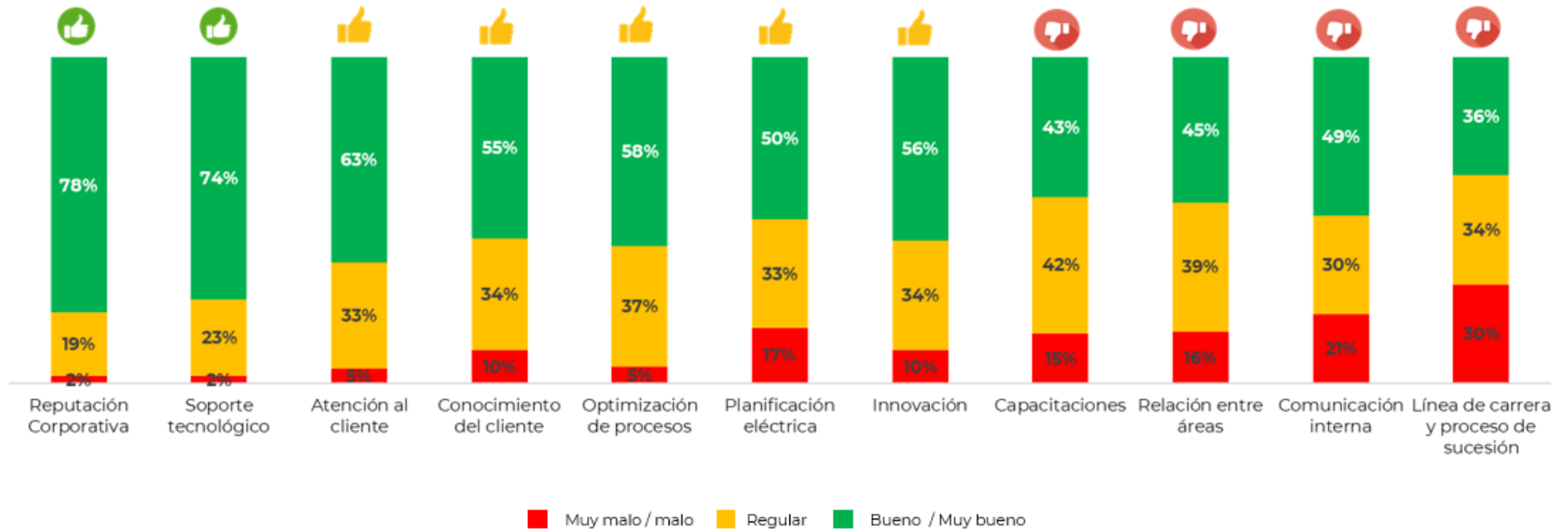


## Resultados de la encuesta a colaboradores: Pregunta 4

ELSE muestra oportunidades de mejora en la gestión del aprendizaje y la comunicación entre áreas.

Al pedirle a los colaboradores que evalúen a ELSE del 1 al 5 en algunos aspectos generales, la mayoría opinó que su reputación corporativa y el soporte tecnológico es buena. Sin embargo, otra gran mayoría considera que se debe trabajar en las líneas de carreras y procesos de sucesión, la comunicación interna, la relación entre áreas y en las capacitaciones.

### 4. EVALUE A ELSE EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS



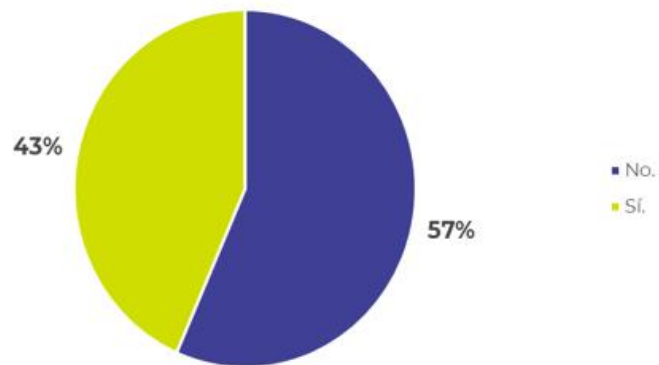
Fuente: Encuesta a colaboradores de ELSE 2024.

## Resultados de la encuesta a colaboradores: Pregunta 5 y 6

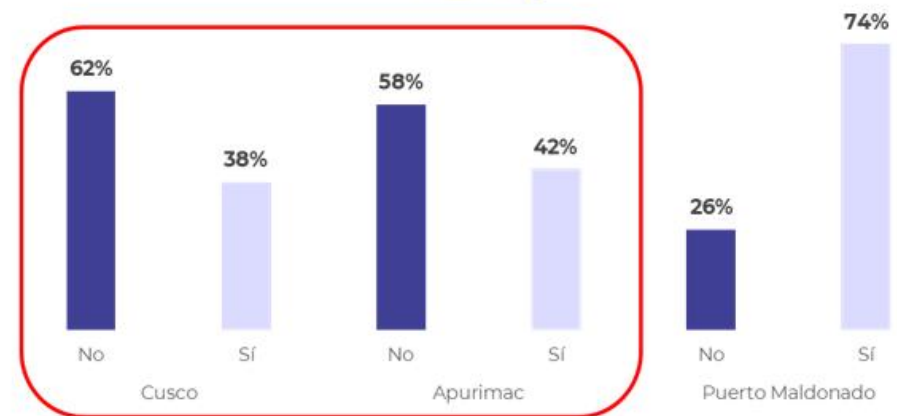
Más de la mitad de los encuestados de Cusco y Apurímac refieren no sentirse cómodos tomando decisiones por miedo a las acciones disciplinarias por parte de la Contraloría y el OCI.

Se observa que más del cincuenta por ciento (50%) considera que no se sienten cómodos tomando decisiones en ELSE, esto a su vez repercute negativamente en las líneas de carrera ya que ascender es percibido como una oportunidad para exponerse a más sanciones por parte de dichos organismos, lo cual también es exacerbado a la falta de planes de sucesión.

5. ¿SUELES SENTIRTE CÓMODO TOMANDO DECISIONES EN ELSE?



6. ¿SUELES SENTIRTE CÓMODO TOMANDO DECISIONES EN ELSE? (RESULTADOS POR REGIÓN)



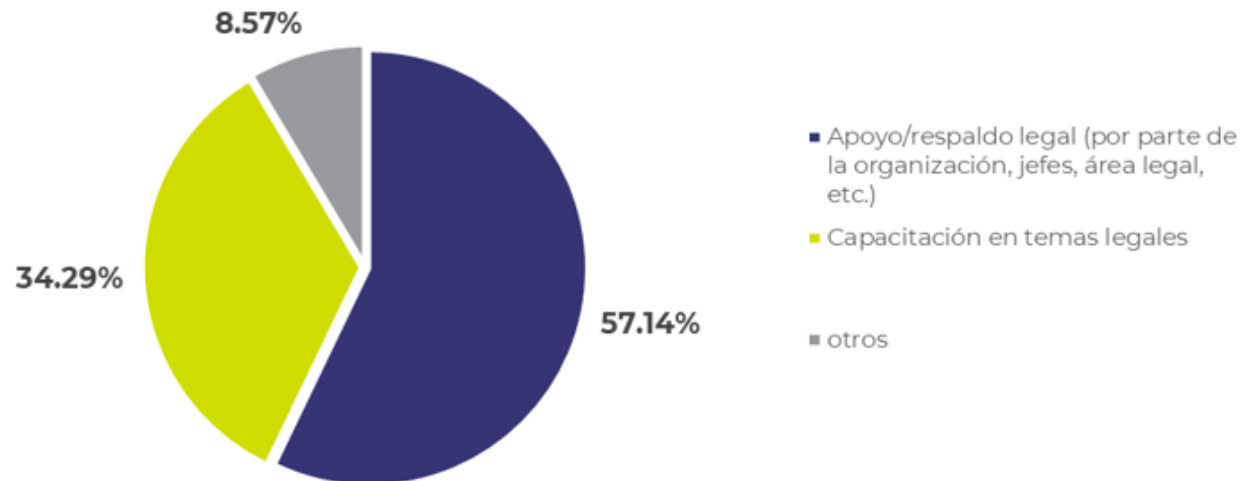
Fuente: Encuesta a colaboradores de ELSE 2024.

## Resultados de la encuesta a colaboradores: Pregunta 7

Los colaboradores refieren que recibir respaldo y capacitaciones en temas legales los incentivaría a querer participar más en la toma de decisiones.

La mayoría de los colaboradores refiere que requieren algún tipo de apoyo u respaldo legal por ELSE para así hacer frente a las contingencias que se presentan. Por otro lado, un grupo menor refiere que recibir capacitaciones en temas legales sería de utilidad para evitar cometer errores que deriven en sanciones.

### 7. ¿QUÉ TIPO DE APOYO NECESITAS DE ELSE PARA QUERER PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA TOMA DE DECISIONES?



## Resultados de la encuesta a colaboradores: Pregunta 7

### 7. ¿QUÉ TIPO DE APOYO NECESITAS DE ELSE PARA QUERER PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA TOMA DE DECISIONES?

#### Respecto al apoyo/respaldo legal

*"Apoyo de un soporte legal, porque todas las decisiones se adoptan en base a un análisis técnico faltando el componente legal".*

*"Tener apoyo legal por si hubiera alguna contingencia. Tener respaldo por parte de las gerencias".*

*"Mayor apoyo y defensa frente a contraloría y OCI".*

*"Respaldo de la empresa, ante cualquier proceso administrativo que pudiera devenir, todo esto con la debida investigación".*

#### Respecto a las capacitaciones en temas legales

*"Que se nos capacite en la administración de contratos para evitar cometer errores (aspectos legales, tributarios, etc.)".*

*"Capacitación en aspectos normativos para evitar cometer errores y preocupaciones. Estos aspectos siempre andan actualizándose".*

*"Capacitaciones en nuestro trabajo en general para así hacerlo correctamente".*

*"Capacitaciones en las acciones de la OCI para así tomar mejores decisiones".*

Fuente: Encuesta a colaboradores de ELSE 2024.

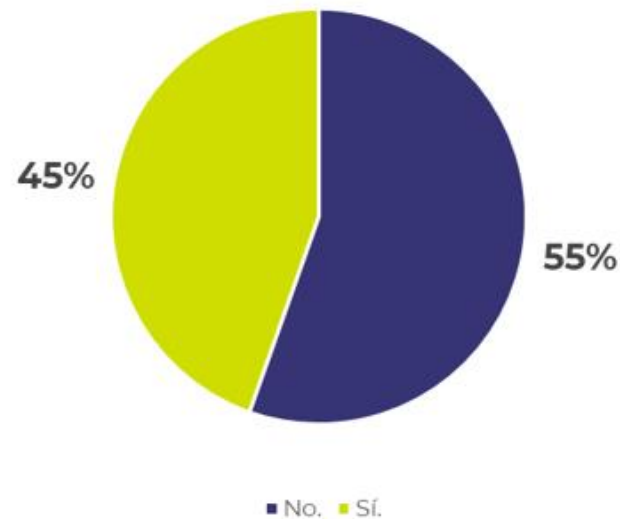


## Resultados de la encuesta a colaboradores: Pregunta 8

Más del 50% de los encuestados refieren que ELSE no reconoce su esfuerzo.

Más de la mitad de los encuestados refieren que ELSE no reconoce debidamente el desempeño de sus colaboradores más allá del sueldo, a través de bonos, incentivos u otras formas de reconocimiento adicional.

### 8. ¿CONSIDERAS QUE ELSE RECONOCE EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES?



## Resultados de la encuesta a colaboradores: Pregunta 9

Más del 50% de los encuestados refieren que ELSE no reconoce su esfuerzo.

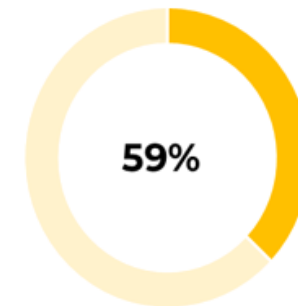
La mayoría de los colaboradores perciben que no existe un plan de reconocimiento laboral desplegado desde las altas gerencias ya que el reconocimiento es esporádico y no se comunican criterios de cómo alcanzarlo. Esto está impactando negativamente en el resultado de clima laboral en la dimensión de "reconocimiento".

### 9. ¿POR QUÉ CONSIDERAS QUE ELSE NO RECONOCE EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES?



**Nota:** Se excluyó el porcentaje de "otras respuestas" en el gráfico.

### RESULTADO DE DIMENSIÓN "RECONOCIMIENTO" (CLIMA LABORAL 2023)



Calificación debajo de lo esperado en la dimensión de "Reconocimiento" en la encuesta de Clima Laboral 2023.

Fuente: Encuesta a colaboradores de ELSE 2024.

## Resultados de la encuesta a colaboradores: Pregunta 10

Al igual que en el plan estratégico 2022, a nivel general, los colaboradores refieren que se debe consolidar una cultura de meritocracia, en la que se promueva la gestión de consecuencias y el reconocimiento laboral.

### 10. ¿QUÉ ASPECTOS PODRÍAMOS MEJORAR PARA HACER DE ESTA EMPRESA UN LUGAR DE TRABAJO MÁS FELIZ?



**Nota:** Se excluyó el porcentaje de "otras respuestas" en el gráfico.

Fuente: Encuesta a colaboradores de ELSE 2024.

## Resultados de la encuesta a colaboradores: Pregunta 10

En todos los casos se observa la necesidad de mejorar en la gestión de las capacitaciones, la comunicación interna y la consolidación de una cultura de reconocimiento/meritocracia.

### 10. ¿QUÉ ASPECTOS PODRÍAMOS MEJORAR PARA HACER DE ESTA EMPRESA UN LUGAR DE TRABAJO MÁS FELIZ? (RESULTADOS POR REGIÓN)



**Nota:** Se excluyó el porcentaje de "otras respuestas" en el gráfico.

Fuente: Encuesta a colaboradores de ELSE 2024.

## Resultados de la encuesta a colaboradores: Pregunta 10

### 10. ¿QUÉ ASPECTOS PODRÍAMOS MEJORAR PARA HACER DE ESTA EMPRESA UN LUGAR DE TRABAJO MÁS FELIZ?

#### Respecto al apoyo/respaldo legal

*“Que se mejore el respaldo al trabajador para la toma de decisiones”.*

*Se debe trabajar con OCI de manera que sin salir del margen de la Ley puedan permitir que el trabajador desarrolle sus funciones sin miedo al castigo*

*“Cuando el personal siente que se les persigue por todo y por nada, pierde el compromiso que tiene con la empresa y por lo tanto reduce su rendimiento, no brinda sus ideas ni se compromete a realizar labores”.*

#### Respecto al reconocimiento / meritocracia

*“Impulsar reconocimiento por metas logradas según evaluación de indicadores”.*

*“Motivar al personal con reconocimientos y/o pequeños detalles y/o saludos personalizados en su cumpleaños y/o de bienvenida a todo el personal nuevo por igual y sin diferencias”.*

*“Mayor reconocimiento al desempeño, mayor meritocracia”.*

#### Respecto a la comunicación interna

*“Comunicación interna y el trabajo en equipo entre todas las Gerencias”.*

*“Mayor comunicación interna”.*

Fuente: Encuesta a colaboradores de ELSE 2024.

## Resultados de la encuesta a colaboradores: Pregunta 10

### 10. ¿QUÉ ASPECTOS PODRÍAMOS MEJORAR PARA HACER DE ESTA EMPRESA UN LUGAR DE TRABAJO MÁS FELIZ?

#### Respecto a mejorar las capacitaciones

*“Debería incrementar y mejorar las capacitaciones de los profesionales”.*

*“Las capacitaciones deberían ser focalizadas, es decir especializadas”.*

*“Realizar más capacitaciones a todo el personal de ELSE por áreas”.*

#### Respecto a la remuneración

*“Mejorar las condiciones de trabajo, como remuneraciones mediante análisis de costo de vida, no es lo mismo coste de vida en Cusco que en otras regiones”.*

*“Mejorar niveles salariales y remuneración acorde al sector”.*

Fuente: Encuesta a colaboradores de ELSE 2024.

## Conclusiones

En general, los colaboradores refieren que en ELSE se debe priorizar la **gestión del aprendizaje** con capacitaciones más frecuentes y personalizadas, la **comunicación interna, una remuneración competitiva y la consolidación de una cultura de reconocimiento – meritocracia**. Aspectos recogidos en el planeamiento 2022 que a la fecha no se han trabajado.

1

Las deficiencias en la **comunicación interna** traen como consecuencia una falta de alineación entre las gerencias, las cuales son percibidas como no alineadas hacia objetivos estratégicos compartidos.

2

Más del 50% de los colaboradores de ELSE se muestran reacios a querer participar activamente en la toma de decisiones y asumir cargos de mayor responsabilidad. Esto representa un problema sobre todo a futuro ya que no se contará con líderes que ocupen cargos críticos.

3

Los colaboradores refieren que requieren del apoyo de ELSE mediante capacitaciones y respaldo legal para así tomar decisiones más activamente. Por otra parte, la gestión de planes de sucesión y desarrollo contribuiría a prepararse de antemano para ocupar cargos más importantes que impliquen mayor riesgo a sanciones externas.

4

## 2.3 GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos relevantes son aquellos individuos o grupos, que se encuentran a nivel interno o externo, cuyos objetivos dependen de lo que haga la institución y de los que, a su vez dependen de la misma.

Gráfico No. 60 Grupos relevantes de Electro Sur Este



Cuadro No. 19 Expectativas de los Grupos Relevantes de Electro Sur Este

Grupo de Interés	Expectativas
Clientes	Menores pagos, trato personalizado, pronta atención y mejora de calidad de vida.
Asociaciones	Reducción de tarifas, no cobro del IGV, mayor cantidad de agremiados con energía eléctrica, mayor comunicación y claridad en las negociaciones, conformación de Electro Madre de Dios, mejora en la calidad del servicio.
Gobierno	Calidad de servicio, cuidado del medioambiente, respeto a trabajadores y cumplimiento de obligaciones laborales, pago oportuno de impuestos, transparencia en la gestión, eficiencia y transparencia en procesos de adquisición, minimizar deforestación y promover la reforestación, uso racional del agua, minimizar deforestación y promover la reforestación, mediación y minimización de conflictos sociales, ampliar y garantizar eficiencia energética, respeto a trabajadores y cumplimiento de obligaciones laborales, ampliación de infraestructura energética, mejorar la seguridad vial, información confiable y oportuna, desarrollo regional.
Medio de Comunicación	Atención de quejas y reclamos.
Accionistas	Rentabilidad y eficiencia.
Comunidades	Energía gratis, concesión a corto plazo, programas, proyectos y obras.
Proveedores / Socios Estratégicos	pra y mayor vigencia de contratos, mejores precios, incremento de demanda de energía.
Colaboradores	Incremento salarial, línea de carrera, mayores beneficios.

Fuente: Reporte de Expectativas de Grupos de Interés ELSE 2022.



## 2.4 MATRIZ FODA

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) resume los aspectos clave del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fortalezas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno.

Cuadro No. 20 Fortalezas y Debilidades de Electro Sur Este

Fortalezas	Debilidades
<p><b>Social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de electrificación del 94.4%, un alto nivel de acceso a la electricidad en la zona de concesión</li> </ul> <p><b>Recursos Financieros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen crecimiento en estados financieros: Ventas, Utilidad, ROE.</li> <li>• Mejora en la rentabilidad con respecto a sus competidores</li> </ul> <p><b>Comercial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monopolio natural.</li> <li>• Mayor cantidad de clientes en los últimos años</li> </ul> <p><b>Operaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena infraestructura eléctrica y automatización.</li> <li>• Mejora en la reducción del periodo medio de cobro</li> </ul> <p><b>Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de recurso humano con experiencia.</li> </ul> <p><b>Gestión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición responsable con las comunidades y medioambiente</li> <li>• Áreas prioritarias para acciones de mejora</li> </ul>	<p><b>Recursos Financieros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto endeudamiento a largo plazo</li> </ul> <p><b>Comercial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de satisfacción del cliente.</li> <li>• Falta de identidad consolidada como empresa</li> </ul> <p><b>Operaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida promedio de energía eléctrica superior al de sus competidores</li> <li>• Aumento del SAIDI y SAIFI en los últimos años</li> </ul> <p><b>Recursos Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja gestión de recursos humanos.</li> <li>• Disminución en capacitación al personal.</li> <li>• Falta de comunicación interna y externa.</li> </ul> <p><b>Comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja coordinación entre diferentes áreas</li> </ul> <p><b>Innovación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de promoción de la innovación.</li> <li>• Resistencia al cambio por parte del personal.</li> </ul>

Cuadro No. 21 Oportunidades y Amenazas para Electro Sur Este

Oportunidades	Amenazas
<p><b>Factor Económico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperación económica, se espera un pronóstico positivo en el crecimiento económico.</li> <li>Aumento de la demanda del sector eléctrico.</li> </ul> <p><b>Factor Social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de electrificación nacional y rural.</li> <li>Ampliar redes en sector Urbano</li> </ul> <p><b>Factor Tecnológico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modernización del sistema eléctrico.</li> <li>Implementación de redes eléctricas inteligentes.</li> <li>Impulso de energías renovables no convencionales.</li> </ul> <p><b>Factor Ecológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar la sostenibilidad medioambiental y social en las operaciones del negocio.</li> </ul> <p><b>Factor Comercial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crecer en clientes de industria, minería, madereros y comerciales.</li> <li>Desarrollo y fomento de proyectos productivos a nivel corporativo.</li> <li>Captación de nuevos clientes libres.</li> <li>Implementación de turismo nocturno.</li> <li>Ejecución de obras de electrificación por el crecimiento demográfico de la región de Madre de Dios para la captación de nuevos clientes.</li> </ul>	<p><b>Factor Político:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elecciones políticas próximas pueden traer inestabilidad.</li> <li>Incertidumbre en las políticas que se podrían generar con nuevos gobernantes.</li> </ul> <p><b>Factor Económico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presión inflacionaria y económica.</li> <li>Riesgo de volatilidad de precios.</li> </ul> <p><b>Factor Social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tensiones y conflictos sociales en las zonas de concesión.</li> <li>Vulnerabilidad socioeconómica de la población.</li> </ul> <p><b>Factor Ecológico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto del cambio climático en infraestructura eléctrica.</li> </ul> <p><b>Factor Legal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reformas regulatorias que afecten las operaciones y cambio de tarifas.</li> </ul> <p><b>Factor Tecnológico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transición hacia fuentes de energía más limpias y de tecnologías disruptivas.</li> </ul>

## Desafíos

Los desafíos identificados en Electro Sur Este reflejan una serie de áreas críticas que requieren atención y acción inmediata para garantizar la eficiencia operativa, la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Estos desafíos pueden presentarse de la siguiente manera:

Cuadro No. 22 Oportunidades y Amenazas para Electro Sur Este

DESAFÍOS	DESCRIPCIÓN
<b>Recursos Humanos</b>	• Ausencia de posiciones clave:
	• Tamaño insuficiente de la organización
	• Edad promedio alta
	• Alta rotación de jefaturas
	• Falta de capacitación
<b>Finanzas</b>	• Crecimiento de deuda de largo plazo
	• Retrasos en las aprobaciones por parte de FONAFE para reestructuración organizacional
<b>Operaciones y Proyectos</b>	• Transformación digital y gestión de innovación
	• Seguimiento y control de proyectos
<b>Infraestructura y Expansión</b>	• Limitaciones en la infraestructura para llegar a clientes en áreas geográficas dispersas y regiones más pobres
	• Baja densidad poblacional y consumo promedio en áreas rurales
	• Incrementar el consumo y promover el desarrollo de regiones
<b>Comunicación y Coordinación</b>	• Falta de comunicación interna y alineación estratégica entre diferentes gerencias
	• Diferentes enfoques en la comunicación externa y falta de un manual de marca unificado
<b>Cumplimiento Normativo</b>	• Falta de capacitación constante sobre las nuevas normativas y leyes
<b>Planificación y Ejecución</b>	• Desfase entre la planificación y la ejecución de proyectos
	• Ejecución de proyectos con bajo retorno por riesgo político

### 3 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

#### 3.1 Misión

La misión o razón de ser de la organización se encuentra alineada a la propuesta de FONAFE para las empresas distribuidoras de la corporación. Esta se definió de la siguiente manera:

**¿Por qué existimos?**

Somos Electro Sur Este, una organización que ofrece el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica con calidad, eficiencia, y responsabilidad socioambiental.

## 3.2 Visión

Considerando las reuniones con los líderes de Electro Sur Este, la propuesta de FONAFE y los resultados obtenidos en el taller de planeamiento se definió la visión de la organización de la siguiente manera:

### Nuestro sueño a largo plazo

Ser reconocida a nivel nacional e internacional como una organización innovadora y competitiva del sector eléctrico.

## 3.3 Valores y Principios

### 3.3.1 Valores

Se cuentan con los siguientes valores establecidos por FONAFE:

#### Excelencia en el servicio

Buscamos la excelencia en la gestión de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a los ciudadanos y a la comunidad, con el objetivo de agregar valor y superar las metas que nos trazamos.

#### Compromiso

Somos una Empresa comprometida con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, de las comunidades, de los ciudadanos a los que servimos y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos.

#### Integridad

Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos, veraces y justos. Respetamos la diversidad en todos sus sentidos, la pluralidad de opiniones y creencias en base a las normas establecidas.

#### Innovación

Somos una organización que mejora de manera continua, crea soluciones y productos innovadores, con el objeto de brindar cada vez un mayor valor agregado a nuestros clientes, comunidades y grupos de interés, aportando al desarrollo sostenible de nuestras zonas de influencia.

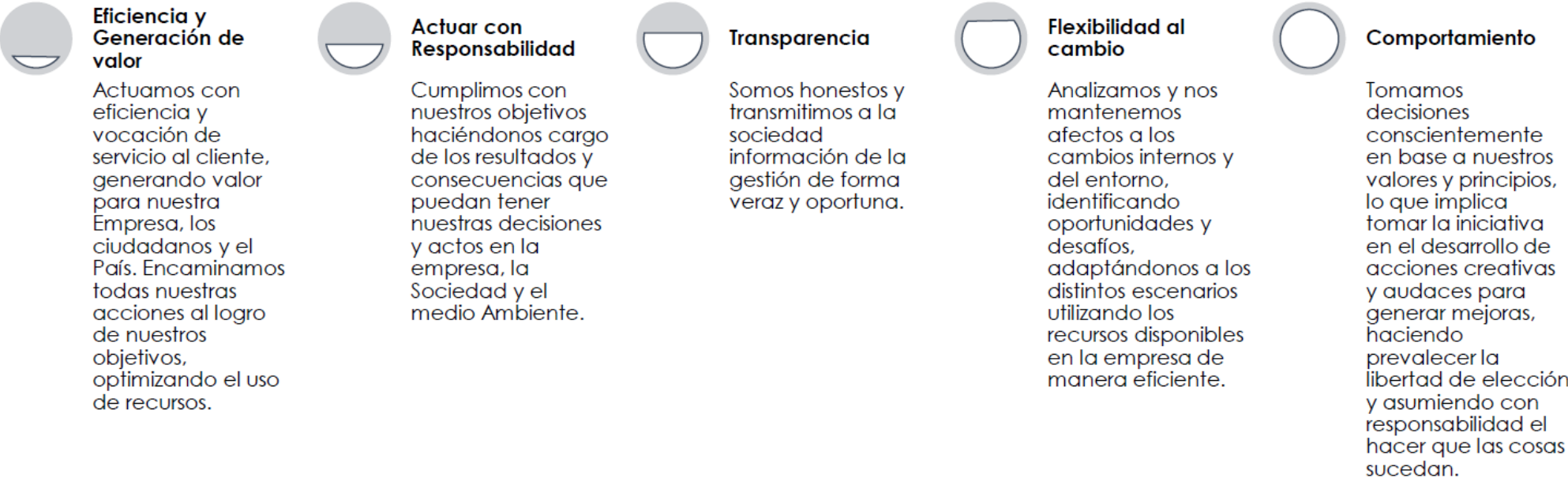
#### Proactividad

Valoramos a las personas que asumen el pleno control de sus acciones, que emprenden iniciativas creativas, que encuentran nuevas formas de servir, que en cada problema encuentran una oportunidad de mejora, que toman decisiones y generan valor para la empresa.

### 3.3.2 Principios

Electro Sur Este cuenta con 5 principios:

Gráfico No. 61 Principios de Electro Sur Este



## 4 EJES Y MAPA ESTRATÉGICO

### 4.1 Ejes Estratégicos de ELSE

Los cuatro ejes estratégicos definidos se fundamentan en los desafíos clave a superar para mantener la posición competitiva de ELSE, proporcionando así dirección y concentración a nuestros esfuerzos de toda la organización.

Gráfico No. 62 Ejes Estratégicos

#### **Equipo & Cultura**

Se centra en impulsar programas integrales que fomenten el reconocimiento por desempeño, promuevan el bienestar, la capacitación continua y planes de sucesión eficaces. Todo ello con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia y promover el desarrollo de nuestro equipo.

#### **Planificación Eléctrica**

Este pilar no solo busca satisfacer la creciente demanda de energía, sino también mejorar la infraestructura existente para garantizar un suministro eléctrico confiable y eficiente.

#### **Red Eléctrica Inteligente**

Se centra en la implementación de tecnologías avanzadas para optimizar la distribución de energía y mejorar la calidad del servicio a los consumidores.

#### **Energías Renovables**

Este enfoque responde a la necesidad de mitigar el impacto ambiental, asegurar la continuidad del negocio y ofrecer soluciones más económicas a largo plazo.



## 4.2 Mapa Estratégico de ELSE

Para el desarrollo del mapa estratégico de ELSE, se han agrupado los objetivos estratégicos en 4 perspectivas. Estas perspectivas son: de valor, de stakeholders, de procesos y de gestión de personas.

### ***Perspectiva de Valor:***

OEI1 Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental.

### ***Perspectiva de Stakeholders:***

OEI2 Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa.

### ***Perspectiva de Procesos:***

OEI3 Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la gestión por procesos y la normatividad aplicable a la empresa.

### ***Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:***

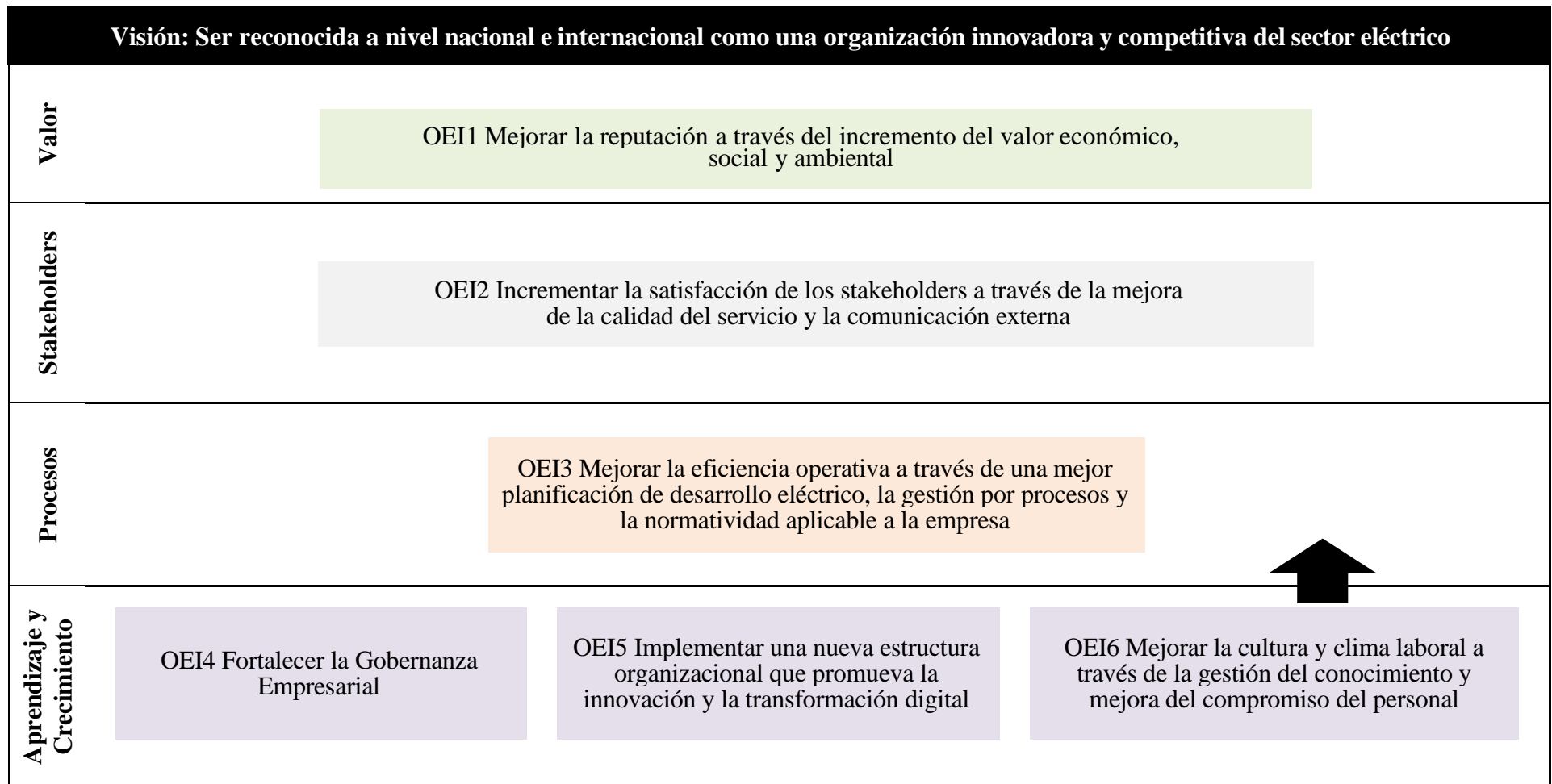
OEI4 Fortalecer la Gobernanza Empresarial.

OEI5 Implementar la estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital.

OEI6 Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal.

Estos objetivos se encuentran alineados a los objetivos de FONAFE, lo cual se puede observar en los anexos “Matriz de Alineamiento”.

Gráfico No. 63 Mapa Estratégico de Electro Sur Este S.A.A.



## 5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)

### 5.1 Objetivos estratégicos institucionales

Cuadro No. 23 Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) de ELSE (1 de 2)

PERSPECTIVA	OEI	DESCRIPCIÓN
Valor	<b>OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental</b>	La reputación empresarial ha venido siendo afectada en el último tiempo. En los próximos años, se buscará mejorar la reputación de ELSE, mediante el incremento económico, social y ambiental. Se tendrá como principal actividad estratégica, seguir con la búsqueda de ampliar el alcance de ELSE dentro de su zona de concesión, además de impulsar el desarrollo social y ambiental en sus operaciones.
Stakeholders	<b>OEI 2: Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa</b>	La satisfacción del cliente se ha visto muy disminuida según la encuesta CIER. Para poder abordar el desafío de mejorar la atención al cliente, se optará por mejorar la calidad del servicio y la comunicación externa. Se han planteado diversas acciones estratégicas para aumentar la calidad y poder ofrecer a los clientes el mejor servicio posible. Estas acciones también incluyen la promoción de la seguridad en todas las actividades de la organización.
Procesos	<b>OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa</b>	A pesar de contar con una mejora en indicadores como SAIDI y SAIFI, se ha determinado que la eficiencia operativa puede seguir mejorando en los próximos años. Con este objetivo se busca mejorar la planificación del desarrollo eléctrico, la gestión por procesos y la normatividad aplicable a la empresa. Una de las principales acciones para cumplir este objetivo estratégico es la implementación de la oficina de planeamiento eléctrico en la organización. De igual forma, se debe garantizar la continuidad del servicio y la gestión de riesgo ante desastres.

Cuadro No. 24 Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) de ELSE (2 de 2)

PERSPECTIVA	OEI	DESCRIPCIÓN
Aprendizaje y Crecimiento	<b>OEI 4: Fortalecer la Gobernanza Empresarial</b>	En los últimos años, ELSE ha logrado mejoras en cuanto a la gobernanza. Esto se ve manifestado en la mejora en los niveles de madurez del BGC, SCI y GIR. Sin embargo, es necesario sostener y mejorar el desarrollo de éstos.
	<b>OEI 5: Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital</b>	Se ha detectado que los esfuerzos de innovación son insuficientes en los procesos de ELSE. También se propone acelerar la transformación digital en los procesos aplicables a la organización. Para poder solucionar estos problemas, se plantea acciones estratégicas como crear un área de innovación.
	<b>OEI 6: Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal</b>	Según las encuestas de clima laboral, el trabajador de ELSE se encuentra descontento con algunos aspectos dentro de la organización, como son el nivel de capacitaciones y el reconocimiento que se le otorga al personal. Para poder mejorar el compromiso del personal, es necesario abordar estos desafíos. Las acciones estratégicas son la implementación de la "Escuela ELSE" y mejorar la evaluación de desempeño en la empresa, entre otras actividades relacionadas a la Gestión de Personal.

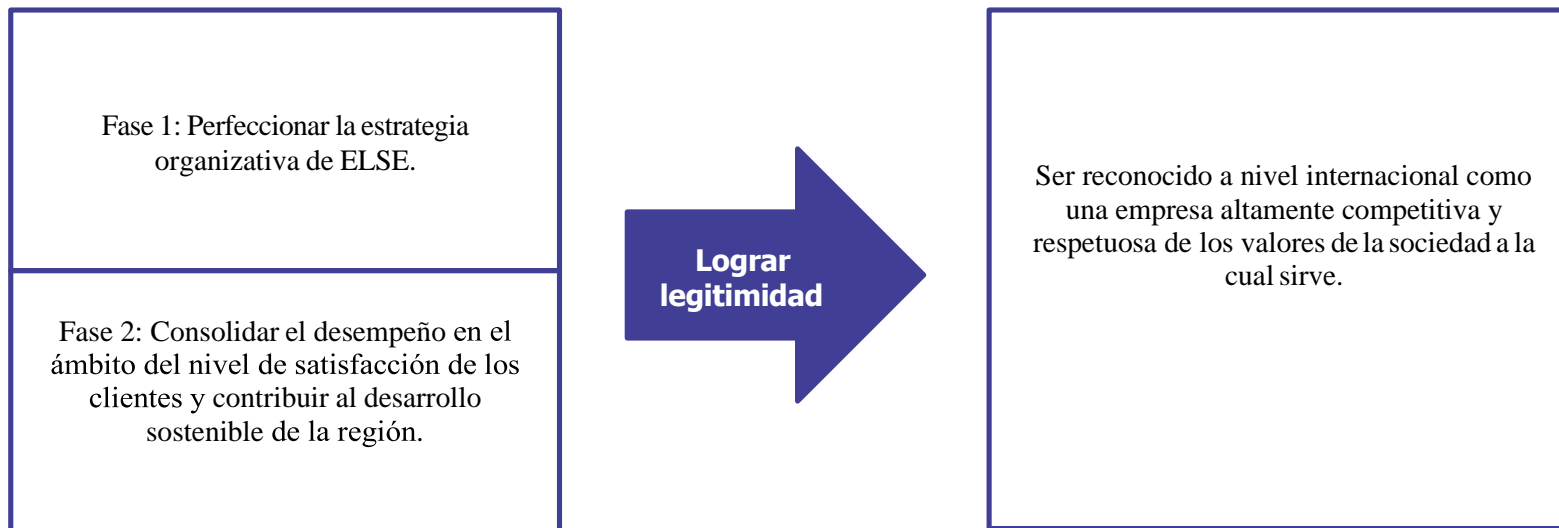
## 6 ESTRATEGIA GENERAL

Para ser reconocida internacionalmente como una empresa altamente competitiva y respetuosa de los valores de la sociedad a la cual sirve, ELSE debe implementar nuevas acciones estratégicas para los próximos 5 años. Además de mantener su buen rendimiento financiero, es importante que la organización pueda aumentar el valor en el servicio ofrecido y mejorar también la gestión humana. Por lo tanto, se sugiere adoptar una estrategia de valor compartido para alcanzar estos objetivos. Asimismo, se debe promover la seguridad en todas las actividades de la organización, entendiendo que se trata de una actividad de riesgo. De igual forma, se debe tener en cuenta la gestión integral de riesgos. En el gráfico siguiente se describe la propuesta:

Gráfico No. 64 Propuesta de Estrategia para ELSE

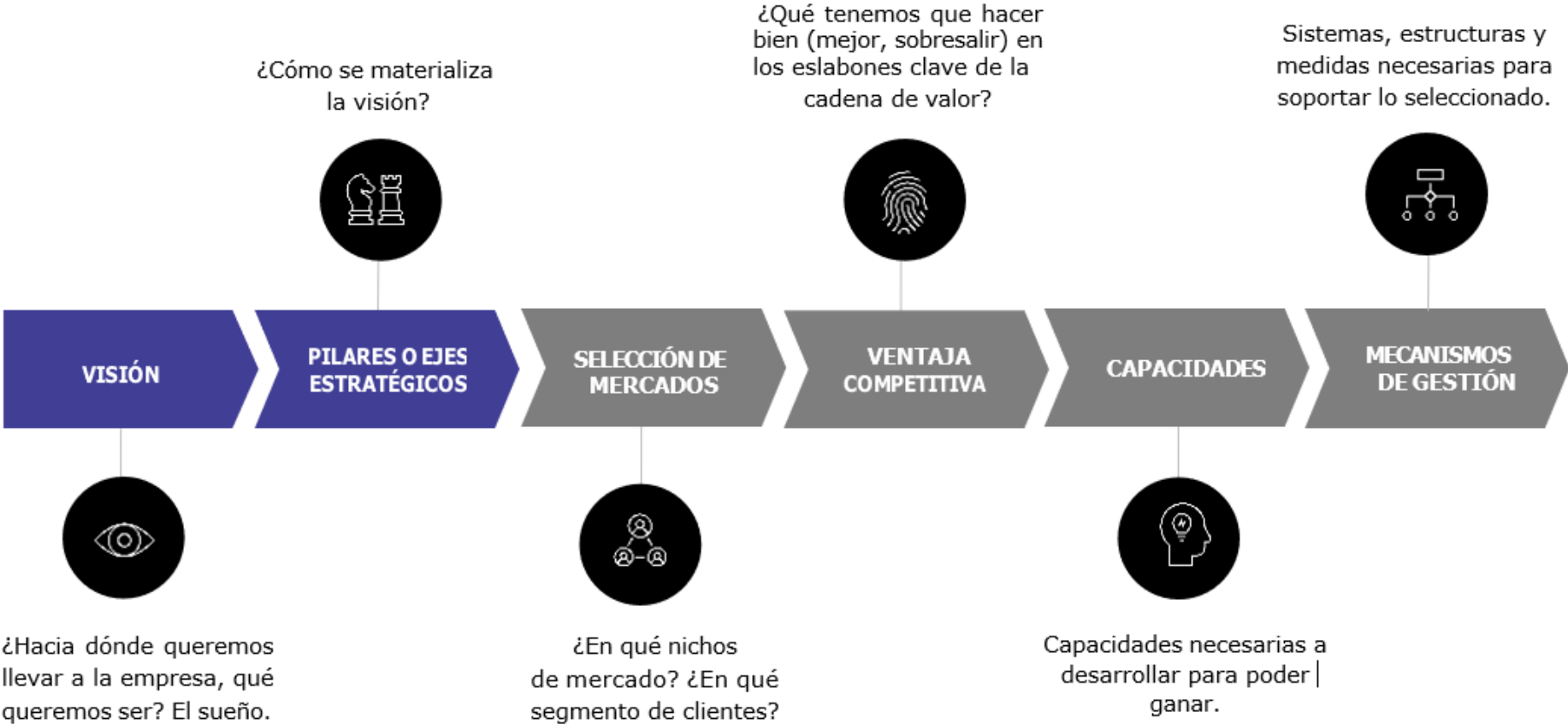
### Propuesta de valor compartido para el PEI 2022-2026

Perfeccionar la estrategia organizacional y fortalecer la gestión de las personas para consolidar la propuesta de valor a los stakeholders con eficacia, eficiencia y consistencia.



Fuente: Taller de Plan Estratégico ELSE 2022.

**Estratégica General - Desarrollo de la Estrategia:**



## Estratégica General - Desarrollo de la Estrategia:



## 7 ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)

Se han identificado 18 Iniciativas Estratégicas y 47 proyectos estratégico, los cuales se detallan en los siguientes cuadros:

Cuadro No. 25 Acciones y proyectos estratégicos institucionales (1 de 3)

OEI	ACCIONES ESTRATÉGICAS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
<b>OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental</b>	AE1. Promover la captación proactiva de nuevos clientes de alta demanda	PE1. Diseño de puesto responsable de captación de nuevos clientes libres
		PE2. Plan de implementación de Telemedición comercial (lecturas, cortes y reconexiones)
	AE2. Reforzar y ampliar redes del área urbana en zonas de alto consumo	PE3. Estimación de la demanda de energía eléctrica por región para priorizar zonas de alta demanda (urbanas e industriales) en el plan de reforzamiento y/o ampliación de capacidad
		PE4. Desarrollo del plan de electrificación en zonas urbanas e industriales de alta demanda (clientes industriales, comerciales, madereros y mineros)
	AE4. Fomentar el uso de energías renovables	PE6. Uso de energías renovables para repotenciar las pequeñas centrales hidráulicas con energía fotovoltaica y/o Gas
	AE5. Garantizar la sostenibilidad de la organización a través de la gestión social, seguridad y ambiental	PE7. Mejorar y socializar el plan anual de prevención de desastres
		PE8. Mejorar y socializar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)
		PE9. Mejorar y socializar el Programa de Responsabilidad Social
	<b>OEI 2: Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa</b>	AE3. Incrementar el acceso de energía en zonas rurales de concesión
AE6. Mejorar los niveles de servicio al cliente		PE37. Plan de Cambio de UAP a LED
		PE10. Implementación y seguimiento al plan de atención al cliente
		PE11. Desarrollar canales de atención que mejore la experiencia del cliente: Centros de atención, canales digitales para facilitar el proceso de recaudación al cliente, recordación de pago y consulta de consumo
		PE12. Proyecto de segmentación de clientes por: por ubicación, nivel de consumo, procedencia, etc.
		PE13. Simplificación del proceso de solicitud e instalación de nuevos medidores



Cuadro No. 26 Acciones y proyectos estratégicos institucionales (2 de 6)

OEI	ACCIONES ESTRATÉGICAS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
<p><b>OEI3 Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa</b></p>	<p>AE10. Reducir las pérdidas de energía en distribución</p>	<p>PE22. Implementación del plan de recuperos por robo energía eléctrica</p> <p>PE23. Implementación y seguimiento del plan de reducción de pedidas técnicas: Implementación de medidores en las subestaciones identificación de pérdidas y plan de acción</p>
	<p>AE7. Reducir el Indicador SAIDI y SAIFI</p>	<p>PE14. Proyecto de Ciencia de Datos SAIDI Y SAIFI: Análisis de carga eléctrica en redes (alta tensión, media tensión y baja tensión) para prevenir cortes</p> <p>PE15. Mejora y seguimiento del plan de mantenimiento en zonas urbanas y rurales</p> <p>PE16. Implementación de pararrayos de línea en tramos troncales de los alimentadores de Media Tensión (en zonas de altas interrupciones)</p> <p>PE17. Desarrollo del plan de ampliación de redes inteligentes (Scada, tele gestión): Implementar tele gestión para interrupciones operativas</p>
	<p>AE9. Fortalecer el proceso de planificación eléctrica y mantenimiento</p>	<p>PE19. Desarrollo del plan de electrificación de zonas rurales y urbanas</p> <p>PE20. Desarrollo de matriz RACI para el proceso de proyectos de nuevas electrificaciones y ampliaciones de redes eléctricas con énfasis en el alcance de responsabilidad del área de Operaciones y área de Proyectos</p> <p>PE21. Implementación de comité de revisión de avance del plan de electrificación</p> <p>PE40. Plan de Implementación de la Oficina de Planeamiento Eléctrico</p> <p>PE41. Plan para implementar la PMO</p> <p>PE42. Plan para adoptar la Metodología BIM</p> <p>PE43. Plan para implementar los Costos ABC</p> <p>PE27. Mejora y seguimiento del plan para Implementar la Gestión de Activos (ISO 55001)</p> <p>PE15. Mejora y seguimiento del plan de mantenimiento en zonas urbanas y rurales</p>

Cuadro No. 27 Acciones y proyectos estratégicos institucionales (3 de 6)

OEI	ACCIONES ESTRATÉGICAS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
<b>OEI 4: Fortalecer la Gobernanza Empresarial</b>	AE12. Incrementar el Nivel de madurez del Buen Gobierno Corporativo	PE26. Mejora y seguimiento del Modelo de Prevención de Delitos PE44. Plan de mejora de del Nivel de Madurez del Buen Gobierno Corporativo
	AE13. Incrementar el Nivel de madurez del Sistema de Control Interno	PE45. Plan de mejora del Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno
	AE14. Incrementar el Nivel de la Gestión Integral de Riesgos	PE46. Plan de mejora del Nivel de Madurez de la Gestión Integral de Riesgos
	AE15. Fortalecer la Gestión de Cumplimiento Normativo (Legal)	PE29. Mejora y seguimiento del sistema de la gestión de seguridad de la información ISO 27001
		PE47. Plan para implementar la Gestión de Igual de Género
<b>OEI 5: Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital</b>	AE8. Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la planificación, cultura de cumplimiento y la transformación digital	PE18. Incorporación de puestos críticos: - Responsable del planeamiento eléctrico - Responsable de gestión de proyectos (PMO) - Responsable de la gestión y desarrollo de talento
		PE38. Implantación del Sistema SAP HANA
		PE39. Plan de Transformación Digital
	AE11. Actualizar y automatizar procesos críticos	PE24. Priorización de procesos clave para automatización
		PE25. Implementación del plan de automatización de procesos priorizados PE28. Mejora y seguimiento del plan para la Gestión de Continuidad del Negocio/Operativa
<b>OEI6 Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal</b>	AE16. Consolidar la cultura organizacional que promueva el reconocimiento laboral, el desarrollo profesional, la comunicación interna y la integración de equipos	PE30. Programa de reconocimiento laboral
		PE31. Desarrollo del plan de capacitación enfocado en la cultura de servicio al cliente, liderazgo, agilidad e interpretación de la norma
	AE17. Velar por la gestión del conocimiento y la sucesión responsable de puestos clave	PE32. Actualización del Manual de Organización y Funciones
		PE33. Mapeo de High potencial PE34. Programa de sucesión
	AE18. Desarrollar una cultura de meritocracia para la definición de ascensos	PE35. Desarrollo de competencias e indicadores por nivel y por puesto PE36. Implementación de evaluación de desempeño

## 8 ANEXOS

## ANEXO 1: ESTRUCTURA BÁSICA DEL PEI

1. Marco Institucional
    - 1.1. Síntesis de la Empresa
    - 1.2. Síntesis del Plan Estratégico del Sector
  2. Diagnóstico
    - 2.1. Análisis externo
    - 2.2. Análisis interno
  3. Fundamentos estratégicos
    - 3.1. Misión
    - 3.2. Visión
    - 3.3. Valores
  4. Ejes y mapa estratégico
  5. Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)
  6. Estrategia General
  7. Acciones Estratégicas Institucionales (AEI)
- Anexos
- Matriz estratégica (ver anexo 2)
  - Alineamiento de OEI con OEC y OES (ver anexo 3)
  - Matriz de AEI (ver anexo 4)
  - Ficha técnica de indicadores (ver anexo 5)
  - Información adicional de sustento de las metas

## ANEXO 2: MATRIZ ESTRATÉGICA

Cuadro No. 28 Matriz Estratégica (1 de 2)

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI ELSE	Indicador	Unidad Medida	Ponderación	Línea Base		Metas				
						Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	OEC 1: Incrementar el Valor Económico y reputacional	OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental	EBITDA	S/ MM	5.00	2021	117.64	144.09	188.17	210.09	221.48	230.05
	OEC 2: Incrementar el Valor Social y Ambiental		ROE	%	5.00	2021	8.4	10.77	13.86	16.67	17.00	17.19
	EC 4: Generar valor compartido en la sociedad		Coefficiente de electrificación	%	5.00	2021	97.3	97.70	97.90	94.80	95.28	95.76
	OEC 15: Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE		Grado de Madurez de Responsabilidad social Corporativa (RSC)	%	5.00	2021	80.6	82.00	83.00	90.00	Mayor a 90%	Mayor a 90%
Stakeholders	OEC 3: Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 2: Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa	Índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCAL)	%	5.00	2021	31.5	42.20	46.30	58.00	58.00	58.00
	OEC 6: Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes		Índice de atributo de información y comunicación del ISCAL (IC)	%	5.00	2021	38.70	40.00	45.00	44.00	46.00	48.00
	OEC 14: Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo											
Procesos	OEC 10: Mejorar la efectividad operativa de las EPE	OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa	Pérdidas de energía en distribución	%	5.00	2021	10.5	9.70	9.20	9.95	9.75	9.50
			Nivel de SAIDI	Horas	5.00	2021	17.8	17.40	17.00	16.80	16.60	16.40
			Nivel de SAIFI	Veces	5.00	2021	8.2	8.1	8	7.8	7.6	7.5
	OEC 11: Optimizar el control		Indicador FBK - Eficiencia de Inversiones	%	5.00	-	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
			Nivel de Implementación de la PMO	%	5.00	-	-	30.00	70.00	100.00	100.00	-
			Nivel de Adopción de la Metodología BIM	%	5.00	-	-	-	-	100.00	100.00	100.00
			Nivel de implementación de los Costos ABC	%	5.00	-	-	-	-	100.00	100.00	-
OEC 12: Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE	Nivel de Implementación de la Gestión de Activos	%	5.00	-	-	-	-	100.00	100.00	-		
OEC 13: Optimizar la normatividad aplicable a las EPE												

Cuadro No. 29 Matriz Estratégica (2 de 2)

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI ELSE	Indicador	Unidad Medida	Ponderación	Línea Base		Metas				
						Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
Aprendizaje y crecimiento	OEC 5: Mejorar la gobernanza de las EPE	OEI 4: Fortalecer la Gobernanza Empresarial	Nivel de Madurez del Gobierno Corporativo	%	5.00	2021	84.1	86.00	87.00	90.00	Mayor a 90%	Mayor a 90%
	OEC 9: Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa		Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno	%	5.00	2021	79.2	82.00	84.00	95.00	Mayor a 95%	Mayor a 95%
			Nivel de Madurez de la Gestión Integral de Riesgos	%	5.00	2021	75.9	80.40	82.00	95.00	Mayor a 95%	Mayor a 95%
	OEC 8: Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras	OEI 5: Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital	Nivel de implantación del Sistema SAP HANA	%	5.00	-	-	-	-	100.00	100.00	100.00
	OEC 16: Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa											
	OEC 17: Implementar procesos de transformación digital											
	OEC 18: Desarrollar el clima y cultura organizacional	OEI 6: Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal	Promedio de evaluación de desempeño empresarial	%	5.00	2021	86.3	86.90	88.10	89.30	90.50	91.50
OEC 19: Desarrollar la Gestión del conocimiento	Cumplimiento de los Hitos del Modelo de Gestión Humana establecido por FONAFE		%	5.00	-	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	

### ANEXO 3: ALINEAMIENTO CON OEC Y OES

Cuadro No. 30 Alineamiento con OEC FONAFE y OES PESEM (1 de 2)

Objetivo Estratégico Institucional (OEI) ELSE	Objetivo Estratégico Corporativo (OEC) FONAFE	Objetivo Estratégico Sectorial (OES) PESEM
<p><b>OEI 1:</b> Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental</p>	<p><b>OEC 1:</b> Incrementar el Valor Económico y reputacional</p>	<p><b>OES 1:</b> Fortalecer la vinculación con el desarrollo territorial por parte de los actores del Sector Energía y Minas. <b>OES 3:</b> Garantizar el uso sostenible de los recursos naturales en el Sector Energía y Minas. <b>OES 4:</b> Garantizar la seguridad energética en el Perú.</p>
	<p><b>OEC 2:</b> Incrementar el Valor Social y Ambiental</p>	
	<p><b>OEC 4:</b> Generar valor compartido en la sociedad</p>	
	<p><b>OEC 15:</b> Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE</p>	
<p><b>OEI 2:</b> Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa</p>	<p><b>OEC 3:</b> Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población</p>	<p><b>OES 1:</b> Fortalecer la vinculación con el desarrollo territorial por parte de los actores del Sector Energía y Minas. <b>OES 3:</b> Garantizar el uso sostenible de los recursos naturales en el Sector Energía y Minas. <b>OES 4:</b> Garantizar la seguridad energética en el Perú.</p>
	<p><b>OEC 6:</b> Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes</p>	
	<p><b>OEC 14:</b> Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo</p>	
<p><b>OEI 3:</b> Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa</p>	<p><b>OEC 10:</b> Mejorar la efectividad operativa de las EPE</p>	<p><b>OES 1:</b> Fortalecer la vinculación con el desarrollo territorial por parte de los actores del Sector Energía y Minas. <b>OES 2:</b> Fortalecer el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en el Sector Energía y Minas. <b>OES 3:</b> Garantizar el uso sostenible de los recursos naturales en el Sector Energía y Minas. <b>OES 4:</b> Garantizar la seguridad energética en el Perú.</p>
	<p><b>OEC 11:</b> Optimizar el control</p>	
	<p><b>OEC 12:</b> Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE</p>	
	<p><b>OEC 13:</b> Optimizar la normatividad aplicable a las EPE</p>	

Cuadro No. 31 Alineamiento con OEC FONAFE y OES PESEM (2 de 2)

Objetivo Estratégico Institucional (OEI) ELSE	Objetivo Estratégico Corporativo (OEC) FONAFE	Objetivo Estratégico Sectorial (OES) PESEM
<b>OEI 4:</b> Fortalecer la Gobernanza Empresarial	<b>OEC 5:</b> Mejorar la gobernanza de las EPE	<b>OES 2:</b> Fortalecer el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en el Sector Energía y Minas. <b>OES 3:</b> Garantizar el uso sostenible de los recursos naturales en el Sector Energía y Minas.
	<b>OEC 9:</b> Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa	
<b>OEI 5:</b> Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital	<b>OEC 8:</b> Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras	<b>OES 2:</b> Fortalecer el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en el Sector Energía y Minas. <b>OES 4:</b> Garantizar la seguridad energética en el Perú.
	<b>OEC 16:</b> Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa	
	<b>OEC 17:</b> Implementar procesos de transformación digital	
<b>OEI 6:</b> Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal	<b>OEC 18:</b> Desarrollar el clima y cultura organizacional	<b>OES 1:</b> Fortalecer la vinculación con el desarrollo territorial por parte de los actores del Sector Energía y Minas. <b>OES 4:</b> Garantizar la seguridad energética en el Perú.
	<b>OEC 19:</b> Desarrollar la Gestión del conocimiento	



## ANEXO 3.1: ALINEAMIENTO CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MINEM

Cuadro No. 32 Alineamiento con Objetivos Estratégicos MINEM (1 de 2)

Objetivo Estratégico Institucional (OEI) ELSE	Objetivo Estratégico Institucional (OEI) MINEM
<b>OEI 1:</b> Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental	<b>OEI 1:</b> Promover la competitividad y sostenibilidad de las inversiones minero energéticas en beneficio de la población
	<b>OEI 3:</b> Asegurar la gestión ambiental responsable de los operadores en las actividades minera energéticas en beneficio de la población
<b>OEI 2:</b> Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa	<b>OEI 1:</b> Promover la competitividad y sostenibilidad de las inversiones minero energéticas en beneficio de la población
	<b>OEI 2:</b> Impulsar la seguridad energética mediante el abastecimiento continuo, moderno y de calidad universal para la población
	<b>OEI 4:</b> Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población
<b>OEI 3:</b> Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa	<b>OEI 1:</b> Promover la competitividad y sostenibilidad de las inversiones minero energéticas en beneficio de la población
	<b>OEI 2:</b> Impulsar la seguridad energética mediante el abastecimiento continuo, moderno y de calidad universal para la población
	<b>OEI 3:</b> Asegurar la gestión ambiental responsable de los operadores en las actividades minera energéticas en beneficio de la población
	<b>OEI 4:</b> Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población
	<b>OEI 6:</b> Fortalecer la Gestión institucional
<b>OEI 7:</b> Implementar la Gestión de Riesgo de Desastres	

Cuadro No. 33 Alineamiento con Objetivos Estratégicos MINEM (2 de 2)

Objetivo Estratégico Institucional (OEI) ELSE	Objetivo Estratégico Institucional (OEI) MINEM
<b>OEI 4:</b> Fortalecer la Gobernanza Empresarial	<b>OEI 6:</b> Fortalecer la Gestión institucional
	<b>OEI 7:</b> Implementar la Gestión de Riesgo de Desastres
<b>OEI 5:</b> Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital	<b>OEI 5:</b> Fortalecer las capacidades de gestión en materia minero energética de los Gobiernos Regionales
	<b>OEI 6:</b> Fortalecer la Gestión institucional
<b>OEI 6:</b> Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal	<b>OEI 5:</b> Fortalecer las capacidades de gestión en materia minero energética de los Gobiernos Regionales
	<b>OEI 6:</b> Fortalecer la Gestión institucional

## ANEXO 4: MATRIZ DE AEI

Cuadro No. 34 Matriz Acciones estratégicas institucionales (1 de 6)

OEI ELSE	Acción Estratégica (AEI)	Indicador	Unidad Medida	Línea Base		Metas					Forma de Cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026			
OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental	AE1. Promover la captación proactiva de nuevos clientes de alta demanda	Ingresos S/.	S/ MM	-	-			703.84	735.8	769.72	Total de Ingresos	Estados Financieros	Gerencia de Administración
		EBITDA	S/ MM	2021	117.64	144.09	188.17	210.09	221.48	230.05	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización	Estados Financieros	Gerencia de Administración
		ROE	%	2021	8.4	10.77	13.86	16.67	17	17.19	(Utilidad Neta / Patrimonio) * 100	Estados Financieros	Gerencia de Administración
		ROA	%	2021	4.41	6.21	8.11	13.31	13.64	13.72	(Utilidad Neta / Activo) * 100	Estados Financieros	Gerencia de Administración
		Crecimiento de demanda	%	-	-			4.25	4.25	4.25	(Total de Venta de Energía del Ejercicio KWh / Total de Venta de Energía del Ejercicio Anterior KWh) * 100	Informe	Gerencia Comercial
		Coefficiente de electrificación	%	2021	97.30	97.70	97.90	94.80	95.28	95.76	(Clientes residenciales * Promedio personas por familia / Población de la Zona de Responsabilidad Técnica) * 100	Informe	Gerencia Comercial
	AE2. Reforzar y ampliar redes del área urbana en zonas de alto consumo	Ingresos por clientes de categoría de alto consumo	%	-	-			2.50	2.50	2.50	Cantidad de Ingresos de Alto Consumo	Informe	Gerencia Planeamiento
	AE4. Fomentar el uso de energías renovables	Porcentaje de la producción de energías renovables para la generación de energía eléctrica (% de generación propia vs venta)	%	-	-			7.50	8.00	8.50	(Total KWh de Generación Propia / Total Venta KWh) * 100	Informe	Gerencia de Operaciones
	AE5. Garantizar la sostenibilidad de la organización a través de la gestión social, seguridad y ambiental	Cumplimiento del Plan Anual Ambiental (PAA)	%	-	-	100	100	100.00	100.00	100.00	(Actividades ejecutadas / Actividades Planificadas) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento
		Cumplimiento del PASST	%	-	-	100	100	100	100	100	(Actividades ejecutadas / Actividades Planificadas) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento
Grado de Madurez de Responsabilidad social Corporativa (RSC)		%	2021	80.6	82.00	83.00	90.00	Mayor a 90%	Mayor a 90%	Aplicativo SISMAF FONAFE	Informe	Gerencia Comercial	

Cuadro No. 35 Matriz Acciones estratégicas institucionales (2 de 6)

OEI ELSE	Acción Estratégica (AEI)	Indicador	Unidad Medida	Línea Base		Metas					Forma de Cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026			
OEI 2: Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa	AE3. Incrementar el acceso de energía en zonas rurales de concesión	Coefficiente de electrificación rural	%	-	-			93.83	93.97	94.10	(Clientes residenciales rurales * Promedio personas por familia rural / Población de la Zona Rural de Responsabilidad Técnica) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento
	AE6. Mejorar los niveles de servicio al cliente	Alumbrado público (AP) - Cambios de UAP a LED	Cantidad	-	-			10,000	10,000	10,000	Cantidad de cambios de UAP a LED	Informe	Gerencia de Operaciones
		Índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCAL)	%	2021	31.50	42.20	46.30	58.00	58.00	58.00	Índice de satisfacción de Calidad Percibida (Encuesta CIER)	Informe	Gerencia Comercial
		Índice de atributo de información y comunicación del ISCAL (IC)	%	2021	38.70	40.00	45.00	44.00	46.00	48.00	Atributo de Información y comunicación (Encuesta CIER)	Informe	Gerencia Comercial
		Tiempo promedio de atención de nuevo medidor	Días	-	-			27.00	25.00	23.00	Tiempo promedio de atención de Instalaciones Nuevas	Informe	Gerencia Comercial

Cuadro No. 36 Matriz Acciones estratégicas institucionales (3 de 6)

OEI ELSE	Acción Estratégica (AEI)	Indicador	Unidad Medida	Línea Base		Metas					Forma de Cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026			
OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa	AE10. Reducir las pérdidas de energía en distribución	Recuperos de energía en distribución	MWh	-	-			1,500	1,750	2,000	Cantidad de MWh	Informe	Gerencia General
		Pérdidas de energía en distribución	%	2021	10.50	9.70	9.20	9.95	9.75	9.50	(Energía Entregada en Distribución - Energía Consumida Por Clientes de la Empresa) * 100	Informe	Gerencia General
	AE7. Reducir el Indicador SAIDI y SAIFI	Nivel de SAIDI	Horas	2021	17.80	17.40	17.00	16.80	16.60	16.40	Sumatoria de (Usuarios Afectados x Duración de la Interrupción en Horas) / (Total Usuarios)	Informe de Gestión	Gerencia de Operaciones
		Nivel de SAIFI	Veces	2021	8.2	8.1	8.0	7.8	7.6	7.5	Sumatoria de (Usuarios Afectados x Número de Interrupciones) / (Total Usuarios)	Informe de Gestión	Gerencia de Operaciones
		Índice de excelencia de la calidad percibida (IECP)	%	2021	11.40	20.00	30.00	12.50	13.50	14.50	Índice de excelencia de la calidad percibida (Encuesta CIER)	Informe	Gerencia de Operaciones
	AE9. Fortalecer el proceso de planificación eléctrica y mantenimiento	Nivel de Cumplimiento del Plan de Electrificación	%	-	-			100.00	100.00	100.00	(Número de actividades realizadas / Número de actividades Programadas) * 100	Informe	Gerencia de Proyectos
		Indicador FBK - Eficiencia de Inversiones	%	-	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Monto ejecutado de Inversiones FBK / Monto programado de Inversiones FBK) * 100	Informe	Gerencia de Proyectos
		Nivel de Implementación de la oficina de planeamiento eléctrico	%	-	-	85.00	100.00	100.00	100.00	-	(Actividades implementadas / Total de actividades programadas) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento
		Nivel de Implementación de la PMO	%	-	-	30.00	70.00	100.00	100.00	-	(Actividades implementadas / Total de actividades programadas) * 100	Informe	Gerencia de Proyectos
		Nivel de Adopción de la Metodología BIM	%	-	-			100.00	100.00	100.00	(Actividades implementadas / Total de actividades programadas) * 100	Informe	Gerencia de Proyectos
		Nivel de implementación de los Costos ABC	%	-	-			100.00	100.00	-	(Número de actividades realizadas / Número de actividades Programadas) * 100	Informe	Gerencia de Administración
		Nivel de Implementación de la Gestión de Activos	%	-	-			100.00	100.00	-	(Actividades implementadas / Total de actividades programadas) * 100	Informe	Gerencia de Administración
		Nivel de Cumplimiento del Plan de Mantenimiento	%	-	-			100.00	100.00	100.00	(Número de actividades realizadas / Número de actividades Programadas) * 100	Informe	Gerencia de Operaciones

Cuadro No. 37 Matriz Acciones estratégicas institucionales (4 de 6)

OEI ELSE	Acción Estratégica (AEI)	Indicador	Unidad Medida	Línea Base		Metas					Forma de Cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026			
OEI 4: Fortalecer la Gobernanza Empresarial	AE12. Incrementar el Nivel de madurez del Buen Gobierno Corporativo	Nivel de Madurez del Gobierno Corporativo	%	2021	84.10	86.00	87.00	90.00	Mayor a 90%	Mayor a 90%	Aplicativo SISMAF FONAFE	Informe	Gerencia Legal
		Nivel de Implementación de Prevención de Delitos	%	-	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades realizadas / Número de actividades Programadas) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento
	AE13. Incrementar el Nivel de madurez del Sistema de Control Interno	Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno	%	2021	79.20	82.00	84.00	95.00	Mayor a 95%	Mayor a 95%	Aplicativo SISMAF FONAFE	Informe	Gerencia de Planeamiento
	AE14. Incrementar el Nivel de la Gestión Integral de Riesgos	Nivel de Madurez de la Gestión Integral de Riesgos	%	2021	75.90	80.40	82.00	95.00	Mayor a 95%	Mayor a 95%	Aplicativo SISMAF FONAFE	Reporte	Gerencia de Planeamiento
	AE15. Fortalecer la Gestión de Cumplimiento Normativo (Legal)	Porcentaje de Reducción del Pago de Multas aplicadas a la empresa por Organismos Reguladores/Fiscalizador	%	-	-	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	(Monto de Multas Pagadas en el ejercicio evaluado / Monto de Multas Pagadas en el ejercicio anterior) * 100	Reporte	Gerencia de Planeamiento
		Nivel de Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI)	%	-	-			25.00	75.00	100.00	(Actividades ejecutadas / Total de actividades programadas) * 100	Reporte	Gerencia de Planeamiento
		Nivel de Implementación de la Gestión de Igualdad de Género aplicando la normativa vigente y la NTP 722-001-2022	%	-	-			100.00	100.00	100.00	(Actividades ejecutadas / Total de actividades programadas) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento

Cuadro No. 38 Matriz Acciones estratégicas institucionales (5 de 6)

OEI ELSE	Acción Estratégica (AEI)	Indicador	Unidad Medida	Línea Base		Metas					Forma de Cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026			
OEI 5: Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital	AE8. Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la planificación, cultura de cumplimiento y la transformación digital	Posiciones clave cubiertas (1)	Nº	-	-			2	3	-	Cantidad de posiciones clave cubiertas	Informe	Gerencia de Administración
		Nivel de implantación del Sistema SAP HANA	%	-	-			100.00	100.00	100.00	(Número de actividades realizadas / Número de actividades Programadas) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento
		Porcentaje de cumplimiento del Plan de Implementación de la Transformación Digital	%	-	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades realizadas / Número de actividades Programadas) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento
	AE11. Actualizar y automatizar procesos críticos	Número de procesos automatizados	Cantidad	-	-			5	5	5	Cantidad de procesos clave automatizados	Informe	Gerencia de Planeamiento
		Nivel de Implementación de la Gestión de Continuidad del Negocio/Operativa	%	-	-	Plan	35.00	100.00	100.00	100.00	(Actividades ejecutadas / Total de actividades programadas) * 100	Reporte	Gerencia de Planeamiento

Cuadro No. 39 Matriz Acciones estratégicas institucionales (6 de 6)

OEI ELSE	Acción Estratégica (AEI)	Indicador	Unidad Medida	Línea Base		Metas					Forma de Cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026			
OEI 6: Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal	AE16. Consolidar la cultura organizacional que promueva el reconocimiento laboral, el desarrollo profesional, la comunicación interna y la integración de equipos	Índice de Satisfacción General - Calificación de Clima Laboral	%	2021	75.00	78.00	80.00	75.00	80.00	85.00	Valor de Índice de Satisfacción General	Encuesta de clima laboral	Gerencia de Administración
		Calificación de Reconocimiento (según encuesta de Clima Laboral)	%	-	-			70.00	75.00	80.00	Valor de Calificación de Indicador de Reconocimiento	Encuesta de clima laboral	Gerencia de Administración
		Alcance de trabajadores capacitados (Indicador de formación, de acuerdo con encuesta de Clima Laboral)	%	-	-			70.00	75.00	80.00	Valor de Calificación de Indicador de Formación	Encuesta de clima laboral	Gerencia de Administración
		Promedio de evaluación de desempeño empresarial	%	2021	86.30	86.90	88.10	89.30	90.50	91.50	(Sumatoria de la evaluación del desempeño de trabajadores / Total de trabajadores) * 100	Informe	Gerencia de Administración
		Cumplimiento de los Hitos del Modelo de Gestión Humana establecido por FONAFE	%	-	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades realizadas / Número de actividades Programadas) * 100	Informe FONAFE	Gerencia de Administración
	AE17. Velar por la gestión del conocimiento y la sucesión responsable de puestos clave	Puestos clave con programa de sucesión	%	-	-			100.00	100.00	100.00	(Número de puestos clave actualizados / Total de Puestos Clave) * 100	Informe	Gerencia de Administración
		Porcentaje de puestos con MOF actualizado	%	-	-			75.00	100.00	100.00	(Número de puestos con MOF actualizado/ Total de puestos) * 100	Informe	Gerencia de Administración
	AE18. Desarrollar una cultura de meritocracia para la definición de ascensos	Participación del personal en la Evaluación de Desempeño	%	-	-			90.00	95.00	95.00	Valor de Porcentaje de Participación del personal	Encuesta de clima laboral	Gerencia de Administración



OEI ELSE	Acción Estratégica (AEI)	Indicador	Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
			2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental	AE1. Promover la captación proactiva de nuevos clientes de alta demanda	Ingresos S/.			X	X	X	Gerencia de Administración	Alta
		EBITDA	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración	Muy Alta
		ROE	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración	Muy Alta
		ROA	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración	Muy Alta
		Crecimiento de demanda			X	X	X	Gerencia Comercial	Alta
		Coefficiente de electrificación	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial	Muy Alta
	AE2. Reforzar y ampliar redes del área urbana en zonas de alto consumo	Ingresos por clientes de categoría de alto consumo			X	X	X	Gerencia Planeamiento	Alta
	AE4. Fomentar el uso de energías renovables	Porcentaje de la producción de energías renovables para la generación de energía eléctrica (% de generación propia vs venta)			X	X	X	Gerencia de Operaciones	Media
	AE5. Garantizar la sostenibilidad de la organización a través de la gestión social, seguridad y ambiental	Cumplimiento del Plan Anual Ambiental (PAA)	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento	Alta
		Cumplimiento del PASST	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento	Alta
Grado de Madurez de Responsabilidad social Corporativa (RSC)		X	X	X	X	X	Gerencia Comercial	Muy Alta	

OEI ELSE	Acción Estratégica (AEI)	Indicador	Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
			2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 2: Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa	AE3. Incrementar el acceso de energía en zonas rurales de concesión	Coefficiente de electrificación rural			X	X	X	Gerencia de Planeamiento	Alta
	AE6. Mejorar los niveles de servicio al cliente	Alumbrado público (AP) - Cambios de UAP a LED			X	X	X	Gerencia de Operaciones	Alta
		Índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCAL)	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial	Muy Alta
		Índice de atributo de información y comunicación del ISCAL (IC)	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial	Muy Alta
		Tiempo promedio de atención de nuevo medidor			X	X	X	Gerencia Comercial	Media

OEI ELSE	Acción Estratégica (AEI)	Indicador	Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
			2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa	AE10. Reducir las pérdidas de energía en distribución	Recuperos de energía en distribución			X	X	X	Gerencia General	Alta
		Pérdidas de energía en distribución	X	X	X	X	X	Gerencia General	Muy Alta
	AE7. Reducir el Indicador SAIDI y SAIFI	Nivel de SAIDI	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones	Muy Alta
		Nivel de SAIFI	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones	Muy Alta
		Índice de excelencia de la calidad percibida (IECP)	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones	Alta
	AE9. Fortalecer el proceso de planificación eléctrica y mantenimiento	Nivel de Cumplimiento del Plan de Electrificación			X	X	X	Gerencia de Proyectos	Alta
		Indicador FBK - Eficiencia de Inversiones	X	X	X	X	X	Gerencia de Proyectos	Muy Alta
		Nivel de Implementación de la oficina de planeamiento eléctrico	X	X	X	X		Gerencia de Planeamiento	Alta
		Nivel de Implementación de la PMO	X	X	X	X		Gerencia de Proyectos	Alta
		Nivel de Adopción de la Metodología BIM			X	X	X	Gerencia de Proyectos	Alta
		Nivel de implementación de los Costos ABC			X	X		Gerencia de Administración	Alta
		Nivel de Implementación de la Gestión de Activos			X	X		Gerencia de Administración	Alta
	Nivel de Cumplimiento del Plan de Mantenimiento			X	X	X	Gerencia de Operaciones	Alta	

OEI ELSE	Acción Estratégica (AEI)	Indicador	Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
			2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 4: Fortalecer la Gobernanza Empresarial	AE12. Incrementar el Nivel de madurez del Buen Gobierno Corporativo	Nivel de Madurez del Gobierno Corporativo	X	X	X	X	X	Gerencia Legal	Muy Alta
		Nivel de Implementación de Prevención de Delitos	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento	Muy Alta
	AE13. Incrementar el Nivel de madurez del Sistema de Control Interno	Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento	Muy Alta
	AE14. Incrementar el Nivel de la Gestión Integral de Riesgos	Nivel de Madurez de la Gestión Integral de Riesgos	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento	Muy Alta
	AE15. Fortalecer la Gestión de Cumplimiento Normativo (Legal)	Porcentaje de Reducción del Pago de Multas aplicadas a la empresa por Organismos Reguladores/Fiscalizador	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento	Alta
		Nivel de Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI)			X	X	X	Gerencia de Planeamiento	Alta
		Nivel de Implementación de la Gestión de Igualdad de Género aplicando la normativa vigente y la NTP 722-001-2022			X	X	X	Gerencia de Planeamiento	Alta

OEI ELSE	Acción Estratégica (AEI)	Indicador	Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
			2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 5: Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital	AE8. Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la planificación, cultura de cumplimiento y la transformación digital	Posiciones clave cubiertas (1)			X	X		Gerencia de Administración	Alta
		Nivel de implantación del Sistema SAP HANA			X	X	X	Gerencia de Planeamiento	Alta
		Porcentaje de cumplimiento del Plan de Implementación de la Transformación Digital	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento	Alta
	AE11. Actualizar y automatizar procesos críticos	Número de procesos automatizados			X	X	X	Gerencia de Planeamiento	Media
		Nivel de Implementación de la Gestión de Continuidad del Negocio/Operativa	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento	Alta

OEI ELSE	Acción Estratégica (AEI)	Indicador	Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
			2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 6: Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal	AE16. Consolidar la cultura organizacional que promueva el reconocimiento laboral, el desarrollo profesional, la comunicación interna y la integración de equipos	Índice de Satisfacción General - Calificación de Clima Laboral	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración	Alta
		Calificación de Reconocimiento (según encuesta de Clima Laboral)			X	X	X	Gerencia de Administración	Alta
		Alcance de trabajadores capacitados (Indicador de formación, de acuerdo con encuesta de Clima Laboral)			X	X	X	Gerencia de Administración	Alta
		Promedio de evaluación de desempeño empresarial	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración	Muy Alta
		Cumplimiento de los Hitos del Modelo de Gestión Humana establecido por FONAFE	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración	Muy Alta
	AE17. Velar por la gestión del conocimiento y la sucesión responsable de puestos clave	Puestos clave con programa de sucesión			X	X	X	Gerencia de Administración	Alta
		Porcentaje de puestos con MOF actualizado			X	X	X	Gerencia de Administración	Alta
	AE18. Desarrollar una cultura de meritocracia para la definición de ascensos	Participación del personal en la Evaluación de Desempeño			X	X	X	Gerencia de Administración	Alta

## ANEXO 5: FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Cuadro No. 40 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (1 de 6)

Perspectiva	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 1: Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2: Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 4: Generar valor compartido en la sociedad OEC 15: Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Ingresos S/.</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	S/ MM				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Total de Ingresos				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Estados Financieros				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			703.84	735.8	769.72
<b>Análisis de Evolución</b>	Se ha tenido un crecimiento constante de los ingresos desde el ejercicio 2022, pasando de S/ 615.00 MM, a S/ 646.37 MM en el 2023. Se proyecta para los ejercicios 2024, 2025 y 2026 que se mantenga el crecimiento de este indicador como consecuencia de la normalización en las actividades económicas.				

Perspectiva	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 1: Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2: Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 4: Generar valor compartido en la sociedad OEC 15: Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>EBITDA</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	S/ MM				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Estados Financieros				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					117.64
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	144.09	188.17	210.09	221.48	230.05
<b>Análisis de Evolución</b>	El EBITDA ha tenido una evaluación de mejora en los últimos 3 años, desde S/ 159.09 MM en 2021, S/ 183.10 MM en el 2022 y S/ 202.26 MM en el 2023. Para los ejercicios 2024, 2025 y 2026 se proyecta un incremento en el valor de este indicador como consecuencia de la normalización en las actividades económicas lo que permitirá un crecimiento de la demanda.				

**Cuadro No. 41 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (2 de 6)**

<b>Perspectiva</b>	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 1: Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2: Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 4: Generar valor compartido en la sociedad OEC 15: Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>ROE</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Estados Financieros				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					8.4
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	10.77	13.86	16.67	17	17.19
<b>Análisis de Evolución</b>	El ROE ha tenido una evolución de mejora en los últimos años, desde 13.84% en el 2021, 15.33% en el 2022 y 15.79% en el 2023, producto del crecimiento propio de la empresa sobre la base de las inversiones realizadas. Se proyecta un incremento en el valor de este indicador, apostando a un repunte en el mismo para 2024 como consecuencia de la normalización en las actividades económicas lo que permitirá un crecimiento de la demanda.				

<b>Perspectiva</b>	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 1: Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2: Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 4: Generar valor compartido en la sociedad OEC 15: Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>ROA</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Activo}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Estados Financieros				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					4.41
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	6.21	8.11	13.31	13.64	13.72
<b>Análisis de Evolución</b>	Se ha tenido un crecimiento constante del indicador ROA, pasando de 4.41% en el 2021, a 8.85% en el 2022 y 8.92% en el 2023. Se proyecta un incremento en el valor de este indicador, apostando a un repunte en el mismo para 2024 como consecuencia de la normalización en las actividades económicas lo que permitirá un crecimiento de la demanda.				

**Cuadro No. 42 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (3 de 6)**

Perspectiva	Valor				
OEC FONAFE	OEC 1: Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2: Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 4: Generar valor compartido en la sociedad OEC 15: Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
OEI ELSE	OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
Nombre del Indicador	<b>Crecimiento de demanda</b>				
Unidad de Medida	%				
Sentido del Indicador	(CI) Continuo Incremento				
Fórmula de Cálculo	$(\text{Total de Venta de Energía del Ejercicio KWh} / \text{Total de Venta de Energía del Ejercicio Anterior KWh}) * 100$				
Área Responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de Información	Informe				
Datos Históricos			2019	2020	2021
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
			4.25	4.25	4.25
Análisis de Evolución	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2024-2026, unido al incremento de los ingresos se proyecta un crecimiento de nuestra demanda en un promedio de 4.25% anual.				

Perspectiva	Valor				
OEC FONAFE	OEC 1: Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2: Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 4: Generar valor compartido en la sociedad OEC 15: Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
OEI ELSE	OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
Nombre del Indicador	<b>Coficiente de electrificación</b>				
Unidad de Medida	%				
Sentido del Indicador	(CI) Continuo Incremento				
Fórmula de Cálculo	$(\text{Clientes residenciales} * \text{Promedio personas por familia} / \text{Población de la Zona de Responsabilidad Técnica}) * 100$				
Área Responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de Información	Informe				
Datos Históricos			2019	2020	2021
					97.3
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	97.7	97.9	94.8	95.28	95.76
Análisis de Evolución	Se ha tenido un crecimiento constante del Coeficiente de Electrificación desde el ejercicio 2021 con 92.57%, 93.79% en 2022 y 94.40% en 2023, sin embargo, no se ha llegado a los valores propuestos en el PEI debido a que no se alcanzaron la cantidad de clientes residenciales esperados, debido a la lenta recuperación económica y a los conflictos sociales presentados en el ejercicio 2023, afectando este indicador.				

Cuadro No. 43 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (4 de 6)

Perspectiva	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 1: Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2: Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 4: Generar valor compartido en la sociedad OEC 15: Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Ingresos por clientes de categoría de alto consumo</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Cantidad de Ingresos de Alto Consumo				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			2.5	2.5	2.5
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Relacionado con el crecimiento de la demanda, se proyecta captar nuevos clientes de categoría de Alto Consumo. Se busca un crecimiento promedio anual de 2.5% de los clientes de alto consumo.				

Perspectiva	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 1: Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2: Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 4: Generar valor compartido en la sociedad OEC 15: Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de la producción de energías renovables para la generación de energía eléctrica (% de generación propia vs venta)</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Total KWh de Generación Propia} / \text{Total Venta KWh}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Operaciones				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			7.5	8	8.5
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un nuevo indicador, el cual busca incrementar nuestra producción de energía, a través del uso de energías renovables, para la generación propia de energía eléctrica, en este caso, a través de la generación de las centrales hidráulicas y fotovoltaicas.				



Cuadro No. 44 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (5 de 6)

<b>Perspectiva</b>	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 1: Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2: Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 4: Generar valor compartido en la sociedad OEC 15: Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
<b>Nombre del Indicador</b>	Cumplimiento del Plan Anual Ambiental (PAA)				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades Planificadas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	En el ejercicio 2022 y 2023 se alcanzó una ejecución de 100.00%. Para el periodo 2024-2026 se busca mantener el mismo nivel de ejecución de cumplimiento del PAA.				

<b>Perspectiva</b>	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 1: Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2: Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 4: Generar valor compartido en la sociedad OEC 15: Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
<b>Nombre del Indicador</b>	Cumplimiento del PASST				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades Planificadas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	En los ejercicios 2022 y 2023 se alcanzó una ejecución de 96.71% y 100%, respectivamente. Para el periodo 2024-2026 se busca incrementar el nivel de cumplimiento de ejecución del PASST, para alcanzar las metas propuestas.				

Cuadro No. 45 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (6 de 6)

<b>Perspectiva</b>	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 1: Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2: Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC 4: Generar valor compartido en la sociedad OEC 15: Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 1: Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
<b>Nombre del Indicador</b>	Grado de Madurez de Responsabilidad social Corporativa (RSC)				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(C) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Aplicativo SISMAF FONAFE				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia Comercial				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					80.6
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	82	83	90	Mayor a 90%	Mayor a 90%
<b>Análisis de Evolución</b>	Este indicador presenta un importante crecimiento en los últimos años debido a las acciones tomadas por la empresa para mejorar este aspecto, logrando superar las metas establecidas para los ejercicios 2022 y 2023. Para el periodo 2024-2026 se busca sostener este indicador a niveles mayores a 90%				

**Cuadro No. 46 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (1 de 3)**

Perspectiva	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 3: Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC 6: Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes OEC 14: Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 2: Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Coficiente de electrificación rural</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	(Clientes residenciales rurales * Promedio personas por familia rural / Población de la Zona Rural de Responsabilidad Técnica) * 100				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			93.83	93.97	94.1
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un nuevo indicador. Para el periodo 2024-2026 se debe incrementar el Coficiente de Electrificación Rural.				

Perspectiva	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 3: Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC 6: Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes OEC 14: Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 2: Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Alumbrado público (AP) - Cambios de UAP a LED</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	Cantidad				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Cantidad de cambios de UAP a LED				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Operaciones				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			10000	10000	10000
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un nuevo indicador. Se busca ampliar y renovar el Parque de Alumbrado Público, mediante la instalación y el cambio de UAP a Led, a fin impactar positivamente en la sociedad y reducir el impacto sobre el medio ambiente.				

**Cuadro No. 47 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (2 de 3)**

Perspectiva	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 3: Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC 6: Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes OEC 14: Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 2: Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCAL)</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Índice de satisfacción de Calidad Percibida (Encuesta CIER)				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia Comercial				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					31.5
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	42.2	46.3	58	58	58
<b>Análisis de Evolución</b>	El indicador de Índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCAL) ha tenido una mejora en los últimos ejercicios, logrando un valor de 44.50% en 2022 y 48.10% en 2023. Sin embargo, debido a diferentes factores económicos, políticos y sociales de la zona de concesión, no ha alcanzado los valores previstos.				

Perspectiva	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 3: Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC 6: Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes OEC 14: Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 2: Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Índice de atributo de información y comunicación del ISCAL (IC)</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Atributo de Información y comunicación (Encuesta CIER)				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia Comercial				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					38.7
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	40	45	44	46	48
<b>Análisis de Evolución</b>	El indicador IDAR - Información y comunicación ha tenido una mejora en los últimos ejercicios, logrando un valor de 40.00% en 2022 y 42.60% en 2023. Sin embargo, debido a diferentes factores económicos, políticos y sociales de la zona de concesión, no ha alcanzado los valores previstos.				

**Cuadro No. 48 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (3 de 3)**

<b>Perspectiva</b>	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 3: Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC 6: Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes OEC 14: Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 2: Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Tiempo promedio de atención de nuevo medidor</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	Días				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Tiempo promedio de atención de Instalaciones Nuevas				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia Comercial				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			27	25	23
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2024-2026 se busca reducir los días de atención de solicitudes de nuevos clientes, lo que permita incrementar la satisfacción de los clientes, nuestros ingresos y el coeficiente de electrificación.				

Cuadro No. 49 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (1 de 7)

Perspectiva	Procesos				
OEC FONAFE	OEC 10: Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC 11: Optimizar el control OEC 12: Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC 13: Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
OEI ELSE	OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa				
Nombre del Indicador	Recuperos de energía en distribución				
Unidad de Medida	MWh				
Sentido del Indicador	(CI) Continuo Incremento				
Fórmula de Cálculo	Cantidad de MWh				
Área Responsable	Gerencia General				
Fuente de Información	Informe				
Datos Históricos			2019	2020	2021
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
Análisis de Evolución	Se trata de un nuevo indicador. Para el periodo 2024-2026, se busca incrementar las actividades para la prevención de hurtos y aplicación de recuperos, a fin de disminuir las pérdidas de energía.				

Perspectiva	Procesos				
OEC FONAFE	OEC 10: Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC 11: Optimizar el control OEC 12: Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC 13: Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
OEI ELSE	OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa				
Nombre del Indicador	Pérdidas de energía en distribución				
Unidad de Medida	%				
Sentido del Indicador	(CR) Continuo de Reducción				
Fórmula de Cálculo	$(\text{Energía Entregada en Distribución} - \text{Energía Consumida Por Clientes de la Empresa}) * 100$				
Área Responsable	Gerencia General				
Fuente de Información	Informe				
Datos Históricos			2019	2020	2021
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
Análisis de Evolución	A pesar de las actividades realizadas, el indicador ha presentado un incremento a 10.29% en el ejercicio 2022 y a 10.42% en el ejercicio 2023. Los resultados de las pérdidas han sido afectados, entre otros factores, por el incremento de la compra de energía, como resultado de la disminución de la generación propia, causado por efectos de sequías y cierre parcial de la bocatoma de la central de Manahuara. El incremento de volumen de compra del sistema interconectado se correlaciona con el incremento de pérdidas técnicas. Asimismo, los conflictos sociales presentados en el primer trimestre del 2023, provocó la suspensión de las actividades de inspecciones planeadas.				

**Cuadro No. 50 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (2 de 7)**

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 10: Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC 11: Optimizar el control OEC 12: Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC 13: Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de SAIDI</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	Horas				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CR) Continuo de Reducción				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Sumatoria de (Usuarios Afectados x Duración de la Interrupción en Horas) / (Total Usuarios)				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Operaciones				
<b>Fuente de Información</b>	Informe de Gestión				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					17.8
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	17.4	17	16.8	16.6	16.4
<b>Análisis de Evolución</b>	En el ejercicio 2021 se tuvo un valor de 10.53, para el 2022 un valor de 13.32 y para el 2023 un valor de 17.99. Para el periodo 2024-2026 se busca mejorar este indicador. Se proyecta reducir los valores del indicador, con una disminución de 20.79% en promedio.				

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 10: Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC 11: Optimizar el control OEC 12: Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC 13: Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de SAIFI</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	Veces				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CR) Continuo de Reducción				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Sumatoria de (Usuarios Afectados x Número de Interrupciones) / (Total Usuarios)				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Operaciones				
<b>Fuente de Información</b>	Informe de Gestión				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					8.2
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	8.1	8.0	7.8	7.6	7.5
<b>Análisis de Evolución</b>	En el ejercicio 2021 se tuvo un valor de 4.84, para el 2022 un valor de 5.77 y para el 2023 un valor de 6.77. Para el periodo 2024-2026 se busca mejorar este indicador. Se proyecta reducir los valores del indicador, con una disminución de 7.83% en promedio.				

**Cuadro No. 51 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (3 de 7)**

<b>Perspectiva</b>	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 10: Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC 11: Optimizar el control OEC 12: Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC 13: Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Índice de excelencia de la calidad percibida (IECP)</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Índice de excelencia de la calidad percibida (Encuesta CIER)				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Operaciones				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					11.4
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	20	30	12.5	13.5	14.5
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un nuevo indicador, el mismo que se encuentra enmarcado en la encuesta CIER. En el ejercicio 2022 se tuvo un valor de 12.00 para el 2023 un valor de 11.50. Para el periodo 2024-2026 se busca revertir, pretendiendo un incremento de 3 puntos porcentuales.				

<b>Perspectiva</b>	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 10: Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC 11: Optimizar el control OEC 12: Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC 13: Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de Cumplimiento del Plan de Electrificación</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Número de actividades realizadas} / \text{Número de actividades Programadas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Proyectos				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2024-2026 se debe cumplir al 100% con todas las actividades definidas de forma anual en el Plan de Electrificación.				



**Cuadro No. 52 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (4 de 7)**

<b>Perspectiva</b>	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 10: Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC 11: Optimizar el control OEC 12: Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC 13: Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Indicador FBK - Eficiencia de Inversiones</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Monto ejecutado de Inversiones FBK} / \text{Monto programado de Inversiones FBK}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Proyectos				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Durante el periodo 2021 se alcanzó una ejecución del 88.89%, durante el ejercicio 2022 se alcanzó un 90.81% y en el ejercicio 2023 se tuvo una efectividad de ejecución de 75.34% frente al PIA de cada año. Para el periodo 2024-2026 se busca cumplir con el 100% de ejecución de las Inversiones respecto al PIA de cada ejercicio.				

<b>Perspectiva</b>	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 10: Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC 11: Optimizar el control OEC 12: Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC 13: Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de Implementación de la oficina de planeamiento eléctrico</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Actividades implementadas} / \text{Total de actividades programadas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	85	100	100	100	-
<b>Análisis de Evolución</b>	Debido a retrasos en la ejecución de este indicador, se busca reformular las metas. Para el ejercicio 2024 se iniciar las gestiones con el fin de implementar la oficina de Planeamiento Eléctrico. Al final del ejercicio 2024 se debe terminar de implementación de la Oficina de Planeamiento Eléctrico. Desde el ejercicio 2025 se debe continuar con el funcionamiento de la Oficina de Planeamiento Eléctrico.				

**Cuadro No. 53 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (5 de 7)**

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 10: Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC 11: Optimizar el control OEC 12: Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC 13: Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de Implementación de la PMO</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Actividades implementadas} / \text{Total de actividades programadas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Proyectos				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	30	70	100	100	-
<b>Análisis de Evolución</b>	Durante el ejercicio 2022 se elaboró y aprobó el Plan de la Implementación de la PMO. En el 2023 se desarrolló el manual de Gestión de Portafolio y Proyectos, y se elaboró el portafolio de proyectos para el 2024. Para el periodo 2024-2025 se busca seguir con la implementación de la PMO. Para el ejercicio 2026 se debe tener la PMO en funcionamiento. Se debe cumplir con al 100% con las actividades programadas anualmente.				

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 10: Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC 11: Optimizar el control OEC 12: Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC 13: Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de Adopción de la Metodología BIM</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Actividades implementadas} / \text{Total de actividades programadas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Proyectos				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un nuevo indicador. Se busca adoptar la Metodología BIM en la gestión de proyectos de inversión. Durante el ejercicio 2023 se inició las actividades con el diagnóstico situacional. Para el periodo 2024-2026 se busca tener implementada la metodología BIM en la ejecución de los proyectos de inversión. Se debe cumplir con al 100% con las actividades programadas anualmente.				

**Cuadro No. 54 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (6 de 7)**

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 10: Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC 11: Optimizar el control OEC 12: Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC 13: Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de implementación de los Costos ABC</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Número de actividades realizadas} / \text{Número de actividades Programadas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			100	100	-
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un nuevo indicador. Se busca implementar el Costeo por cada actividad de la organización. Para el periodo 2024-2026 se busca implementar este sistema.				

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 10: Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC 11: Optimizar el control OEC 12: Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC 13: Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de Implementación de la Gestión de Activos</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Actividades implementadas} / \text{Total de actividades programadas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			100	100	-
<b>Análisis de Evolución</b>	Para el ejercicio 2024 se debe elaborar el Plan para implementar la Gestión de Activos, incluyendo el desarrollo de la oficina de control de activos y patrimonial. Su implementación debe finalizar en el ejercicio 2026.				

**Cuadro No. 55 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (7 de 7)**

<b>Perspectiva</b>	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 10: Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC 11: Optimizar el control OEC 12: Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC 13: Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 3: Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de Cumplimiento del Plan de Mantenimiento</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Número de actividades realizadas} / \text{Número de actividades Programadas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Operaciones				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un nuevo indicador. Para el periodo 2024-2026 se debe cumplir al 100% con las actividades programadas en el plan anual de mantenimiento.				

**Cuadro No. 56 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (1 de 10)**

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 5: Mejorar la gobernanza de las EPE OEC 9: Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 4: Fortalecer la Gobernanza Empresarial				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de Madurez del Gobierno Corporativo</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Aplicativo SISMAF FONAFE				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia Legal				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					84.1
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	86	87	90	Mayor a 90%	Mayor a 90%
<b>Análisis de Evolución</b>	Este indicador presenta un importante crecimiento en los últimos años, logrando un valor de 87.14% en el ejercicio 2022 y un valor de 88.72% en el ejercicio 2023, debido a las acciones tomadas por la empresa, logrando superar las metas establecidas. Para el periodo 2024-2026 se busca sostener este indicador a niveles mayores a 90%				

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 5: Mejorar la gobernanza de las EPE OEC 9: Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 4: Fortalecer la Gobernanza Empresarial				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de Implementación de Prevención de Delitos</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	(Número de actividades realizadas / Número de actividades Programadas) * 100				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Durante el ejercicio 2023 se ha iniciado las acciones para implementar el Modelo de Prevención de Delitos. Para el periodo 2024-2026 se debe cumplir al 100% con todas las actividades definidas en el plan para cada ejercicio.				

**Cuadro No. 57 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (2 de 10)**

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 5: Mejorar la gobernanza de las EPE OEC 9: Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 4: Fortalecer la Gobernanza Empresarial				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Aplicativo SISMAD FONAFE				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					79.2
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	82	84	95	Mayor a 95%	Mayor a 95%
<b>Análisis de Evolución</b>	Este indicador presenta un importante crecimiento en los últimos años, logrando un valor de 93.52% en el ejercicio 2022 y un valor de 95.07% en el ejercicio 2023, logrando superar las metas establecidas. Se prevé seguir implementando acciones conducentes a mejorar la implementación del Sistema de Control Interno. Se prevé incrementar el indicador hasta el 95% para los ejercicios 2024, 2025 y 2026				

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 5: Mejorar la gobernanza de las EPE OEC 9: Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 4: Fortalecer la Gobernanza Empresarial				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de Madurez de la Gestión Integral de Riesgos</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Aplicativo SISMAD FONAFE				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Reporte				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					75.9
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	80.4	82	95	Mayor a 95%	Mayor a 95%
<b>Análisis de Evolución</b>	La Gestión Integral de Riesgos (GIR) busca identificar, medir, controlar, monitorear, evaluar, retroalimentar y optimizar todas las situaciones que representan riesgos para la organización. En el 2022 y 2023 se han logrado valores de 80.40% y 94.35%, respectivamente, superiores a los previstos. Se prevé alcanzar un nivel de cumplimiento superior a 95% para los ejercicios 2024, 2025 y 2026				

**Cuadro No. 58 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (3 de 10)**

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 5: Mejorar la gobernanza de las EPE OEC 9: Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 4: Fortalecer la Gobernanza Empresarial				
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de Reducción del Pago de Multas aplicadas a la empresa por Organismos Reguladores/Fiscalizador				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Monto de Multas Pagadas en el ejercicio evaluado} / \text{Monto de Multas Pagadas en el ejercicio anterior}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Reporte				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	4	4	4	4	4
<b>Análisis de Evolución</b>	Para el periodo 2024-2026 se busca una reducción constante de al menos 4% respecto al periodo anterior en el pago de Multas aplicadas a la empresa por organismos reguladores/fiscalizadores.				

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 5: Mejorar la gobernanza de las EPE OEC 9: Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 4: Fortalecer la Gobernanza Empresarial				
<b>Nombre del Indicador</b>	Nivel de Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI)				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Total de actividades programadas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Reporte				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			25	75	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un nuevo indicador. Se busca Implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI) con el objeto de garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información de la empresa. Durante el 2024 se debe ejecutar el 25% del Plan. El 2025 llegar al 75% de la ejecución del plan, y el 2026 cumplir con el 100% de ejecución del plan.				

**Cuadro No. 59 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (4 de 10)**

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 5: Mejorar la gobernanza de las EPE OEC 9: Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 4: Fortalecer la Gobernanza Empresarial				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de Implementación de la Gestión de Igualdad de Género aplicando la normativa vigente y la NTP 722-001-2022</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Total de actividades programadas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2024 se debe cumplir con la implementación del sistema de gestión de la Igualdad de Género. Para el periodo 2025-2026 se debe cumplir al 100% con las actividades indicadas en el Plan Anual de Gestión de la Igualdad de Género.				

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 8: Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras OEC 16: Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa OEC 17: Implementar procesos de transformación digital				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 5: Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Posiciones clave cubiertas (1)</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	N°				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Cantidad de posiciones clave cubiertas				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			2	3	-
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un nuevo indicador, el cual tiene por finalidad cubrir de manera efectiva todas las posiciones clave dentro de la organización, en el periodo 2024-2026.				



**Cuadro No. 60 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (5 de 10)**

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 8: Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras OEC 16: Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa OEC 17: Implementar procesos de transformación digital				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 5: Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de implantación del Sistema SAP HANA</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Número de actividades realizadas} / \text{Número de actividades Programadas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un nuevo indicador. Como parte de la mejora de la eficiencia operativa, se busca mejorar nuestro sistema de información, a través de implantar el Sistema SAP HANA. Para el ejercicio 2026, se debe tener en funcionamiento el Sistema SAP HANA, como parte de la actualización del sistema SAP.				

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 8: Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras OEC 16: Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa OEC 17: Implementar procesos de transformación digital				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 5: Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento del Plan de Implementación de la Transformación Digital</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Número de actividades realizadas} / \text{Número de actividades Programadas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Durante el periodo 2022-2023 se ha obtenido un valor de 100% como resultado de la ejecución de las actividades planificadas. Para el periodo 2024-2026 se busca renovar los planes anuales de transformación digital y cumplir al 100% con todas las actividades definidas en el Plan de Implementación de la Transformación Digital.				

**Cuadro No. 61 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (6 de 10)**

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 8: Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras OEC 16: Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa OEC 17: Implementar procesos de transformación digital				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 5: Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Número de procesos automatizados</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	Cantidad				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Cantidad de procesos clave automatizados				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			5	5	5
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un nuevo indicador. Para el periodo 2024-2026, se debe automatizar al menos 5 procesos claves anualmente, los cuales deben ser identificados previamente.				

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 8: Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras OEC 16: Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa OEC 17: Implementar procesos de transformación digital				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 5: Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Nivel de Implementación de la Gestión de Continuidad del Negocio/Operativa</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Total de actividades programadas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Reporte				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Plan	35	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Durante el ejercicio 2023 se ha elaborado el plan de trabajo para implementar la gestión de continuidad. Para el ejercicio 2024 se debe actualizar el Plan de Contingencia de ELSE. Para el 2025 desarrollar el Plan de Continuidad y el 2026 ejecutar las pruebas de funcionamiento Continuidad del Negocio/Operativa. Se debe cumplir con al 100% con las actividades programadas anualmente.				

**Cuadro No. 62 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (7 de 10)**

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 18: Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC 19: Desarrollar la Gestión del conocimiento				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 6: Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal				
<b>Nombre del Indicador</b>	Índice de Satisfacción General - Calificación de Clima Laboral				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Valor de Índice de Satisfacción General				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Encuesta de clima laboral				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					75
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	78	80	75	80	85
<b>Análisis de Evolución</b>	En el ejercicio 2023 se tuvo una disminución del indicador respecto al ejercicio 2022 (73.2%), llegando a un valor de 69%. Para el periodo 2024-2026 se busca revertir este indicador, pretendiendo lograr un incremento de 16 puntos porcentuales de este indicador.				

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 18: Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC 19: Desarrollar la Gestión del conocimiento				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 6: Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal				
<b>Nombre del Indicador</b>	Calificación de Reconocimiento (según encuesta de Clima Laboral)				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Valor de Calificación de Indicador de Reconocimiento				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Encuesta de clima laboral				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			70	75	80
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un nuevo indicador. Durante el ejercicio 2023 se tuvo un valor de 59% inferior a los 71.23% logrados en el ejercicio 2022. Para el periodo 2024-2026 se busca revertir este indicador, pretendiendo lograr un incremento de 21 puntos porcentuales de este indicador.				

**Cuadro No. 63 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (8 de 10)**

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 18: Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC 19: Desarrollar la Gestión del conocimiento				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 6: Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Alcance de trabajadores capacitados (Indicador de formación, de acuerdo con encuesta de Clima Laboral)</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Valor de Calificación de Indicador de Formación				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Encuesta de clima laboral				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			70	75	80
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un nuevo indicador. Durante el ejercicio 2023 se tuvo una disminución del indicador, logrando un valor de 61%, respecto del valor del ejercicio 2022 de 68.23%. Para el periodo 2024-2026 se busca revertir este indicador, pretendiendo lograr un incremento de 19 puntos porcentuales de este indicador.				

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 18: Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC 19: Desarrollar la Gestión del conocimiento				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 6: Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Promedio de evaluación de desempeño empresarial</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	(Sumatoria de la evaluación del desempeño de trabajadores / Total de trabajadores) * 100				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					86.3
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	86.9	88.1	89.3	90.5	91.5
<b>Análisis de Evolución</b>	Durante el ejercicio 2023 se tuvo un valor de 81.18% inferior a los 82.24% logrados en el ejercicio 2022. Para el periodo 2024-2026 se busca revertir este indicador, pretendiendo lograr un incremento de 10 puntos porcentuales de este indicador.				

**Cuadro No. 64 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (9 de 10)**

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 18: Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC 19: Desarrollar la Gestión del conocimiento				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 6: Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal				
<b>Nombre del Indicador</b>	Cumplimiento de los Hitos del Modelo de Gestión Humana establecido por FONAFE				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Número de actividades realizadas} / \text{Número de actividades Programadas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Informe FONAFE				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	En el ejercicio 2022 se tuvo un nivel de cumplimiento de 103% y en el ejercicio 2023 un cumplimiento del 98.90%. Para el periodo 2024-2026 se busca lograr un 100% de cumplimiento en este indicador.				

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 18: Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC 19: Desarrollar la Gestión del conocimiento				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 6: Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal				
<b>Nombre del Indicador</b>	Puestos clave con programa de sucesión				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Número de puestos clave actualizados} / \text{Total de Puestos Clave}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2024-2026 se debe cumplir al 100% las actividades para actualizar los programas de sucesión de los puestos clave.				

**Cuadro No. 65 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (10 de 10)**

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 18: Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC 19: Desarrollar la Gestión del conocimiento				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 6: Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de puestos con MOF actualizado</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Número de puestos con MOF actualizado} / \text{Total de puestos}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			75	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2024-2026 se debe cumplir al 100% con las actividades programadas en el Plan para actualizar el MOF de puestos clave.				

<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC 18: Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC 19: Desarrollar la Gestión del conocimiento				
<b>OEI ELSE</b>	OEI 6: Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal				
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Participación del personal en la Evaluación de Desempeño</b>				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Valor de Porcentaje de Participación del personal				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Encuesta de clima laboral				
<b>Datos Históricos</b>			2019	2020	2021
					-
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
			90	95	95
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un nuevo indicador. Se busca reforzar las competencias de los trabajadores, y evaluar el desempeño del personal de ELSE para identificar brechas de desempeño y grupos talentos.				