



# Plan Estratégico 2022 – 2026

## Electro Sur Este S.A.A.

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

## Contenido

1	MARCO INSTITUCIONAL .....	1
1.1	Síntesis de la empresa .....	1
1.2	Síntesis del Plan Estratégico del Sector .....	3
1.2.1	Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético 2016-2025.....	3
1.2.2	Plan Estratégico Institucional Ministerio de Energía y Minas 2020-2025 .....	6
1.2.3	Plan Estratégico Corporativo de FONAFE 2022-2026.....	7
2	DIAGNÓSTICO.....	10
2.1	ANÁLISIS EXTERNO .....	10
2.1.1	Situación Política en el Perú .....	10
2.1.2	PERÚ: Proyecciones económicas.....	11
2.1.3	Principales características de las Regiones en Concesión .....	15
2.1.4	Conflictos Sociales .....	19
2.1.5	Corrupción .....	20
2.1.6	Energía en el mundo.....	21
2.1.7	Perú: Evolución de la demanda y producción de energía .....	24
2.1.8	Marco Legal .....	26
2.1.9	Tarifas Internacionales de Electricidad .....	27
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	28
2.2.1	Cobertura Electro Sur Este .....	28
2.2.2	Cadena valor de Electro Sur Este.....	30
2.2.3	Estados Financieros de Electro Sur Este .....	33

2.2.4	Indicadores de Electro Sur Este .....	38
2.2.5	Clientes de Electro Sur Este .....	39
2.2.6	Satisfacción de los clientes de Electro Sur Este .....	41
2.2.7	Efectividad en la Cobranza .....	45
2.2.8	Nivel de Pérdidas de Energía .....	47
2.2.9	Recursos Humanos .....	48
2.2.10	Clima Laboral .....	51
2.2.11	Encuesta a Colaboradores .....	52
2.2.12	Calidad del suministro .....	62
2.3	GRUPOS DE INTERÉS .....	63
2.4	MATRIZ FODA .....	64
2.5	CONCLUSIONES: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL .....	66
2.6	CONCLUSIONES: IDENTIFICACIÓN DE DESAFÍOS Y CAUSAS (NO EXHAUSTIVO).....	67
2.7	CONCLUSIONES: .....	71
3	FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS.....	72
3.1	Misión .....	72
3.2	Visión .....	73
3.3	Valores y Principios .....	74
3.3.1	Valores.....	74
3.3.2	Principios .....	75
4	EJES Y MAPA ESTRATÉGICO.....	76
4.1	Ejes y Mapa Estratégico BSC de ELSE .....	76
5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI) .....	79
5.1.1	Objetivos estratégicos institucionales – Perspectiva de Valor.....	79

5.1.2	Objetivos estratégicos institucionales – Perspectiva de Stakeholders .....	80
5.1.3	Objetivos estratégicos institucionales – Perspectiva de Procesos.....	81
5.1.4	Objetivos estratégicos institucionales – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	82
6	ESTRATEGIA GENERAL.....	83
7	ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI) .....	84
8	ANEXOS.....	90

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Rol de Electro Sur Este .....	1
Gráfico No. 2 Áreas de Influencia y Concesión.....	2
Gráfico No. 3 PESEM Sector Energético Minero, periodo 2016-2025 .....	4
Gráfico No. 4 Ruta Estratégica FONAFE al 2026.....	8
Gráfico No. 5 Mapa Estratégico de la Corporación FONAFE .....	9
Gráfico No. 6 Evolución de la población en edad de trabajar respecto al total de la población .....	14
Gráfico No. 7 Índice de Competitividad Regional 2021 (puesto entre 25 regiones).....	15
Gráfico No. 8 Avances y Retrocesos 2021 (cambio en puestos con respecto al año anterior).....	15
Gráfico No. 9 Producto Bruto Interno Real (en paréntesis el puesto entre 25 regiones y valor en millones de soles del 2007).....	17
Gráfico No. 10 Producto Bruto Interno Real Per Cápita (en paréntesis el puesto entre 25 regiones y valor en soles del 2007).....	17
Gráfico No. 11 Niveles Socioeconómicos de Perú, Cusco, Apurímac y Madre de Dios .....	18
Gráfico No. 12 Conflictos Sociales (puesto entre 25 regiones y valor en número de conflictos sociales activos por cada 100,000 habitantes) .....	19
Gráfico No. 13 Principales problemas del país en 2021 .....	20
Gráfico No. 14 Principales problemas que afectan a los peruanos 2021.....	20
Gráfico No. 15 Crecimiento de la población en el mundo .....	21
Gráfico No. 16 Crecimiento del PBI en el mundo .....	21
Gráfico No. 17 Consumo de energía en el mundo .....	22
Gráfico No. 18 Crecimiento de consumo de energía en el mundo .....	22
Gráfico No. 19 Demanda de energía .....	23
Gráfico No. 20 Evolución de la Máxima Demanda Anual.....	24
Gráfico No. 21 Evolución de la Producción de Energía .....	24
Gráfico No. 22 Evolución de la Máxima Demanda Anual.....	25
Gráfico No. 23 Precio de electricidad en dólares por KWh.....	27
Gráfico No. 24 Acceso a electricidad, agua y desagüe (porcentaje de hogares) .....	28
Gráfico No. 25 Percepción del Precio medio de electricidad de usuarios regulados (valor en centavos de US\$/kWh) .....	29
Gráfico No. 26 Negocio en el que se encuentra Electro Sur Este S.A.A. ....	30
Gráfico No. 27 Creación de valor de una empresa distribuidora .....	31
Gráfico No. 28 Cadena de Valor de Electro Sur Este S.A.A.....	32
Gráfico No. 29 Evolución y crecimiento de ventas de Electro Sur Este S.A.A en miles de soles.....	34
Gráfico No. 30 Evolución y crecimiento de la utilidad operativa de Electro Sur Este S.A.A en miles de soles .....	35
Gráfico No. 31 Número de clientes de Electro Sur Este S.A.A. vs Coeficiente de Electrificación .....	39

Gráfico No. 32 Clientes regulados por empresa.....	40
Gráfico No. 33 Clientes libres por empresa.....	40
Gráfico No. 34 Índice de aprobación del consumidor.....	42
Gráfico No. 35 Calificación Promedio (Perú) en escala del 1 al 10 .....	42
Gráfico No. 36 Comparación general en escala del 1 al 100.....	42
Gráfico No. 37 Índice de satisfacción general .....	43
Gráfico No. 38 Calificación Promedio en escala del 1 al 10 .....	43
Gráfico No. 39 Comparación general en escala del 1 al 100.....	43
Gráfico No. 40 Efectividad de Cobranza de las Empresas de Distribución.....	45
Gráfico No. 41 Efectividad de Cobranza por tipo de actividad - sistema .....	46
Gráfico No. 42 Pérdidas de energía eléctrica por empresa distribuidora .....	47
Gráfico No. 43 Gastos de Personal (Porcentaje respecto de los ingresos) – Empresas Distribución .....	48
Gráfico No. 44 Comparativo del Gastos de Personal (Porcentaje respecto de los ingresos) en las empresas de energía.....	49
Gráfico No. 45 Distribución de las edades de los trabajadores de ELSE .....	50
Gráfico No. 46 Distribución número de personal por empresa 2020 .....	50
Gráfico No. 47 Resultados generales de los factores analizados .....	51
Gráfico No. 48 Área en la que se desempeña el colaborador.....	52
Gráfico No. 49 Si este proceso de planeamiento estratégico tuviera que darle respuesta a una sola pregunta ¿Cuál sería esta pregunta? .....	53
Gráfico No. 50 Los resultados obtenidos por ELSE en los últimos 05 años en los siguientes aspectos han sido buenos. ¿Está de acuerdo? .....	54
Gráfico No. 51 Por favor, si en alguna opción ha respondido en desacuerdo o totalmente en desacuerdo indique por qué .....	55
Gráfico No. 52 Evalúe a ELSE en los siguientes aspectos generales de la organización, donde 1 es Muy Malo y 10 es Muy Bueno.....	56
Gráfico No. 53 Por favor, si en alguna opción ha respondido Malo o Muy Malo indique por qué. ....	57
Gráfico No. 54 Nombre tres (03) problemas que tenga ELSE y sean resolubles por la organización.....	58
Gráfico No. 55 Si mañana lo nombraran a usted Gerente General de ELSE ¿Cuáles serían las principales decisiones que tomaría? .....	59
Gráfico No. 56 ¿Qué propuestas innovadoras le gustaría implementar en ELSE? .....	60
Gráfico No. 57 ¿Qué idea propondría para mejorar cualquiera de los siguientes aspectos?: internalización del plan estratégico, compromiso de los trabajadores con la empresa, mejora de eficiencia operativa, innovación u otro tema que considere importante.....	61
Gráfico No. 58 Electro Sur Este. Evolución del SAIDI y SAIFI .....	62
Gráfico No. 59 Grupos relevantes de Electro Sur Este .....	63
Gráfico No. 60 Reto Estratégico de Electro Sur Este .....	66
Gráfico No. 61 Propuesta de valor compartido para el Plan Estratégico.....	66
Gráfico No. 62 Árbol de Desafíos y Causas – Perspectiva: Stakeholders.....	68
Gráfico No. 63 Árbol de Desafíos y Causas – Perspectiva: Procesos.....	69

Gráfico No. 64 Árbol de Desafíos y Causas – Perspectiva: Gestión de Personas .....	70
Gráfico No. 65 Misión de Electro Sur Este.....	72
Gráfico No. 66 Visión de Electro Sur Este.....	73
Gráfico No. 67 Valores de Electro Sur Este .....	74
Gráfico No. 68 Principios de Electro Sur Este.....	75
Gráfico No. 69 Líneas Estratégicas .....	77
Gráfico No. 70 Mapa Estratégico de Electro Sur Este S.A.A. ....	78
Gráfico No. 71 Objetivos Estratégicos Perspectiva de Valor .....	79
Gráfico No. 72 Objetivos Estratégicos Perspectiva de Stakeholders .....	80
Gráfico No. 73 Objetivos Estratégicos Perspectiva de Procesos .....	81
Gráfico No. 74 Objetivos Estratégicos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	82
Gráfico No. 75 Propuesta de Estrategia para ELSE.....	83

## TABLA DE CUADROS

Cuadro No. 1: Áreas de Concesión Aprobadas.....	2
Cuadro No. 2 Componentes de Modelo Conceptual del Sector Energético .....	3
Cuadro No. 3 Articulación de las variables estratégicas, acciones estratégicas e indicadores– sector energético.....	5
Cuadro No. 4 Objetivos Estratégicos de FONAFE.....	7
Cuadro No. 5 PERU. Proyecciones de Crecimiento del PBI % (variación interanual).....	11
Cuadro No. 6 PERU. PBI por Industria Económica (% de variación anual) .....	12
Cuadro No. 7 PERU. Estimaciones y proyección de la población nacional .....	13
Cuadro No. 8 Índice de Competitividad Región Cusco.....	16
Cuadro No. 9 Índice de Competitividad Región Apurímac.....	16
Cuadro No. 10 Índice de competitividad regional - Región Madre de Dios.....	16
Cuadro No. 11 Percepción de corrupción en el Perú 2016.....	20
Cuadro No. 12 Tabla de descuentos a usuarios .....	26
Cuadro No. 13 Estado de Resultados Electro Sur Este en miles de soles (periodo 2017-2021) .....	33
Cuadro No. 14 Ranking de Rentabilidad Empresas del FONAFE .....	36
Cuadro No. 15 Resumen del Balance General de las principales empresas distribuidoras al 31 de diciembre de 2021 .....	37
Cuadro No. 16 Evolución de Principales indicadores .....	38
Cuadro No. 17 Comparativo de los principales índices evaluados, años 2019, 2020, 2021 .....	41
Cuadro No. 18 Calificación promedio en escala del 1 al 10 .....	44
Cuadro No. 19 Pérdidas de energía eléctrica Electro Sur Este (periodo 2015-2021) .....	47
Cuadro No. 20 Expectativas de los Grupos Relevantes de Electro Sur Este.....	63
Cuadro No. 21 Fortalezas y Debilidades de Electro Sur Este .....	64
Cuadro No. 22 Amenazas y Oportunidades para Electro Sur Este.....	65
Cuadro No. 23 Principales características de las líneas estratégicas .....	77
Cuadro No. 24 Principales características de los Objetivos de la perspectiva de Valor.....	79
Cuadro No. 25 Principales características de los Objetivos de la perspectiva de Stakeholders .....	80
Cuadro No. 26 Principales características de los Objetivos de la perspectiva de Procesos.....	81
Cuadro No. 27 Principales características de los Objetivos de la perspectiva de Gestión de Personas .....	82
Cuadro No. 28 Acciones estratégicas institucionales (1 de 6) .....	84
Cuadro No. 29 Acciones estratégicas institucionales (2 de 6) .....	85
Cuadro No. 30 Acciones estratégicas institucionales (3 de 6) .....	86
Cuadro No. 31 Acciones estratégicas institucionales (4 de 6) .....	87

Cuadro No. 32 Acciones estratégicas institucionales (5 de 6) .....	88
Cuadro No. 33 Acciones estratégicas institucionales (6 de 6) .....	89
Cuadro No. 34 Matriz Estratégica .....	92
Cuadro No. 35 Alineamiento con OEC FONAFE y OES PESEM (1 de 2) .....	93
Cuadro No. 36 Alineamiento con OEC FONAFE y OES PESEM (2 de 2) .....	94
Cuadro No. 37 Alineamiento con Objetivos Estratégicos MINEM (1 de 2) .....	95
Cuadro No. 38 Alineamiento con Objetivos Estratégicos MINEM (2 de 2) .....	96
Cuadro No. 39 Ruta Estratégica – Cronograma General (I).....	97
Cuadro No. 40 Ruta Estratégica – Cronograma General (II).....	98
Cuadro No. 41 Ruta Estratégica – Cronograma General (III).....	99
Cuadro No. 42 Ruta Estratégica – Cronograma General (IV) .....	100
Cuadro No. 43 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (I) .....	101
Cuadro No. 44 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (II) .....	102
Cuadro No. 45 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (III) .....	103
Cuadro No. 46 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (IV).....	104
Cuadro No. 47 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (I).....	105
Cuadro No. 48 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (II).....	106
Cuadro No. 49 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (III).....	107
Cuadro No. 50 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (IV) .....	108
Cuadro No. 51 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (V) .....	109
Cuadro No. 52 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (VI) .....	110
Cuadro No. 53 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (I) .....	111
Cuadro No. 54 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (II) .....	112
Cuadro No. 55 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (III) .....	113
Cuadro No. 56 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (IV).....	114
Cuadro No. 57 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (V).....	115
Cuadro No. 58 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (VI).....	116
Cuadro No. 59 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (I) .....	117
Cuadro No. 60 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (II) .....	118
Cuadro No. 61 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (III) .....	119
Cuadro No. 62 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (IV).....	120
Cuadro No. 63 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (V).....	121
Cuadro No. 64 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (VI).....	122

Cuadro No. 65 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (VII).....	123
Cuadro No. 66 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (VIII).....	124
Cuadro No. 67 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (IX) .....	125
Cuadro No. 68 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (X) .....	126

## TABLA DE ANEXOS

Anexos.....	90
-------------	----

# PLAN ESTRATEGICO 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, con un área total vigente en la zona de concesión de 9,566 km<sup>2</sup>. Siendo el área total de las regiones en concesión de 178,183 km<sup>2</sup>. A diciembre de 2021 atiende a 616,070 clientes en la zona de concesión.

Es 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> Electro Sur Este. ¿Quiénes Somos? Disponible en: <https://www.else.com.pe/else/nosotros/qui%C3%A9nes-somos/> [acceso el 25/4/2022]

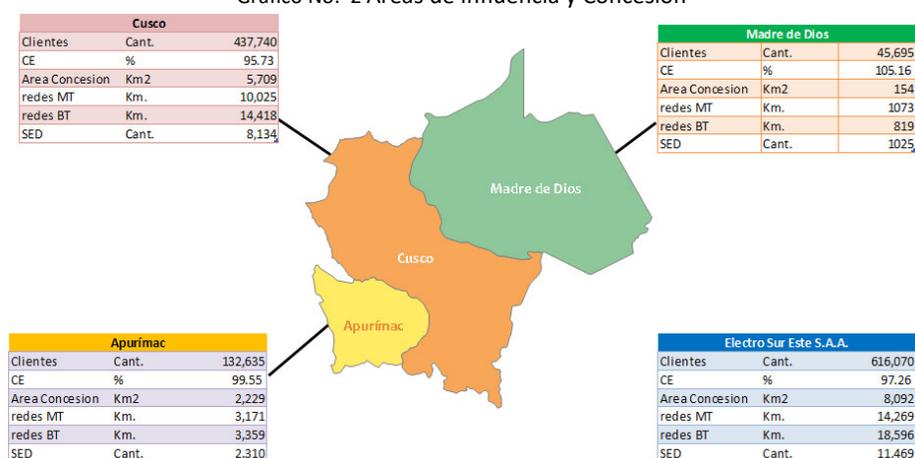
Según se puede observar en el mapa de influencia y concesión que se presenta a continuación, el área en concesión es parcial, no cubriendo la totalidad de la extensión de las regiones de Cusco, Apurímac y Madre de Dios.

Cuadro No. 1: Áreas de Concesión Aprobadas

Región	Extensión Geográfica (en km2)	Área total vigente al 2021 (en km2)
<b>Cusco</b>	72,104	5,709
<b>Apurímac</b>	20,896	2,229
<b>Madre de Dios</b>	85,183	154
<b>Total</b>	178,183	8,092

Fuente: Electro Sur Este

Gráfico No. 2 Áreas de Influencia y Concesión



## 1.2 Síntesis del Plan Estratégico del Sector

### 1.2.1 Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético 2016-2025

El Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM del Ministerio de Energía y Minas periodo 2016-2022 ha sido elaborado través de resolución No.297-2016-MEM/DM del 13/07/2016. Mediante la resolución No.163-2020-MINEM/DM del 25/06/2020 se aprobó la ampliación del PESEM al periodo 2016-2025. En esta ampliación se mantuvieron los mismos objetivos e indicadores, además se actualizaron las metas y se proyectaron al año 2025.

El modelo conceptual del sector energético se basa en tres pilares que conforman el desarrollo sostenible: El componente económico, el ambiental y el social. El cuarto componente referido a la Gobernanza responde a la necesidad de lograr el fortalecimiento institucional y, así, satisfacer las necesidades de la generación actual y futuras. Los componentes del nivel 2 especifican los temas del nivel 1 (ver cuadro No. 2).

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

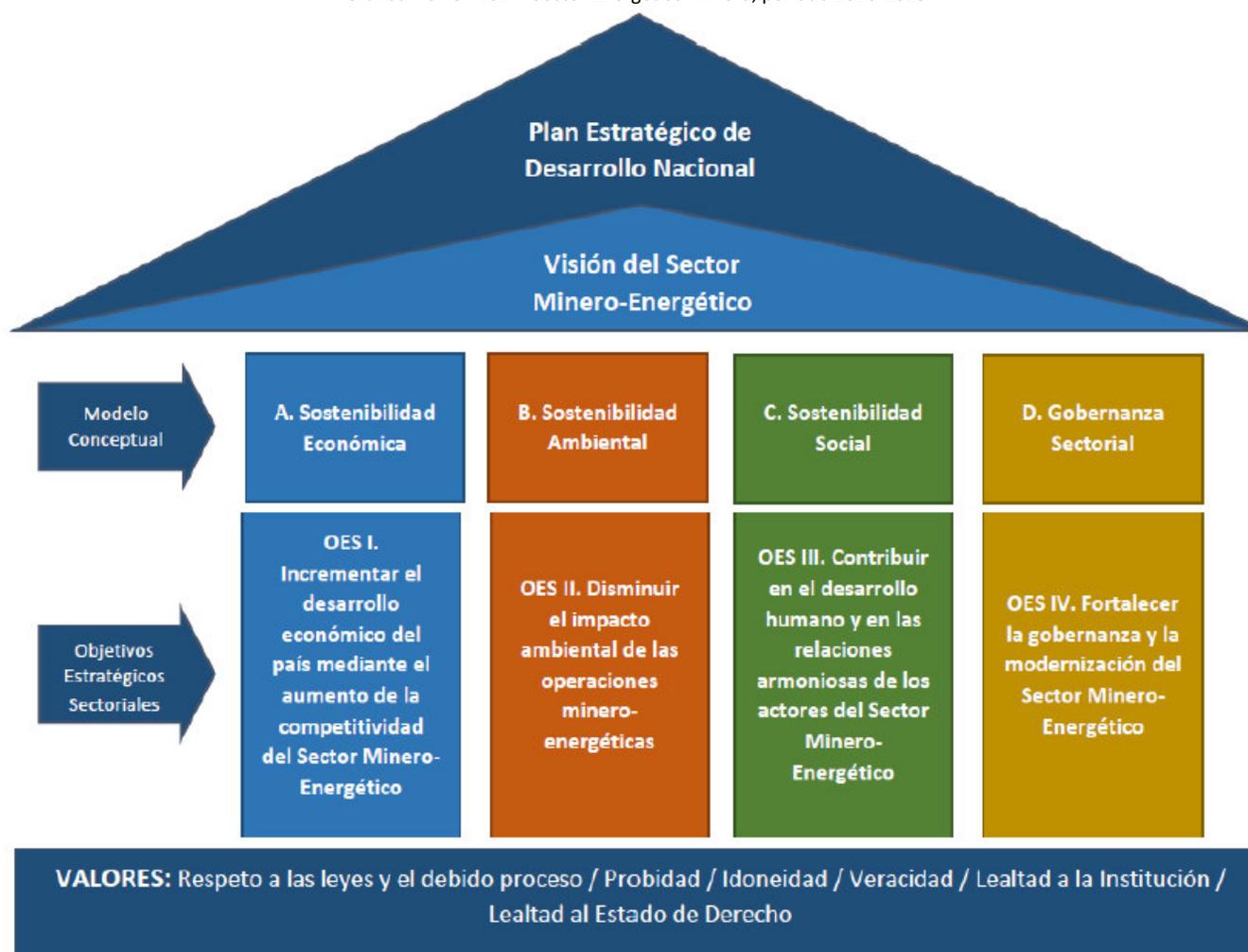
- OES1 Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector minero – energético.
- OES2 Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas.
- OES3 Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector Minero Energético.
- OES4 Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero – Energético.

En el gráfico No. 3 se puede visualizar la contribución de los objetivos al Plan Estratégico Nacional. En el cuadro No. 3 se presenta la articulación de las variables estratégicas, acciones estratégicas e indicadores.

Cuadro No. 2 Componentes de Modelo Conceptual del Sector Energético

Componentes	
Nivel 1	Nivel 2
A. Sostenibilidad Económica	A.1 Contribución al Desarrollo Económico
	A.2 Promoción de la Energía
	A.3 Seguridad Energética
	A.4 Eficiencia Energética
	A.5 Competitividad Energética
	A.6 Investigación e Innovación en Energía
B. Sostenibilidad Ambiental	B.1 Calidad Ambiental
	B.2 Ecoeficiencia
	B.3 Energía Renovable
C. Sostenibilidad Social	C.1 Contribución al Desarrollo Social
	C.2 Gestión de Grupos de Interés
	C.3 Participación Ciudadana
	C.4 Consulta Previa
	C.5 Conflictividad Social Energética
D. Gobernanza	D.1 Marco Normativo y Transparencia Institucional
	D.2 Supervisión y Fiscalización
	D.3 Modernización Institucional
	D.4 Presencia del Estado

Gráfico No. 3 PESEM Sector Energético Minero, periodo 2016-2025



Fuente: PESEM Sector Energético Minero, periodo 2016-2025, adaptación.

Cuadro No. 3 Articulación de las variables estratégicas, acciones estratégicas e indicadores– sector energético

Modelo Conceptual	Variable Estratégica	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas	Indicadores
Sostenibilidad Económica	VE3. Nivel de inversión eléctrico	I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad de Sector Minero – Energético	11. Promover las actividades mineras y energéticas	Nivel de inversión eléctrica
	VE6. Margen de reserva eléctrica		12. Garantizar el abastecimiento de la energía e impulsar la diversificación de la matriz energética	Margen de reserva de electricidad del SEIN
	VE7. Diversificación de la matriz energética			Porcentaje de los recurso energéticos renovables en la matriz energética
Sostenibilidad Ambiental	VE13. Evaluación de estudios ambientales energéticos	II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero – energéticas	11.1. Fomentar que las operaciones mineras y energéticas se realicen cumpliendo los estándares ambientales	Estudios ambientales energéticos evaluados
	VE16. Producción de energía renovable			Porcentaje de la producción de RER para la generación de energía eléctrica
Sostenibilidad Social	VE22. Conflictividad social en proyectos energéticos	III. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero - Energético	III.1 Mejorar la gestión social en las áreas de influencia	Porcentaje de proyectos energéticos libres de conflictividad social
	VE18. Acceso a la electrificación rural		III.2 Incrementar el acceso a la energía	Coeficiente de electrificación rural
Gobernanza Sectorial	VE20. Simplificación de procesos	IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero - Energético	IV.1 Modernizar la gestión sectorial	Porcentaje de procesos simplificados
	VE21. Nivel de coordinación entre actores del sector		IV.2 Promover la coordinación y articulación entre las diferentes entidades públicas y privadas	Número de atenciones a los requerimientos de las sesiones de la comisión intragubernamental
	VE22. Nivel de descentralización en las funciones del Estado		IV.3 Fortalecer la gestión descentralizado del Sector Minero - Energético	Porcentaje de las regiones que cumplen con las metas previstas de acuerdo al Convenio de Gestión

Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético, periodo 2016-2025, 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 2020-2025

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

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, creada por la Ley No. 27170, es una empresa de Derecho Público adscrita al Sector Economía y Finanzas. Encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.

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

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

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

Se debe tener en cuenta estos objetivos en la formulación del Plan Estratégico de Electro Sur Este.

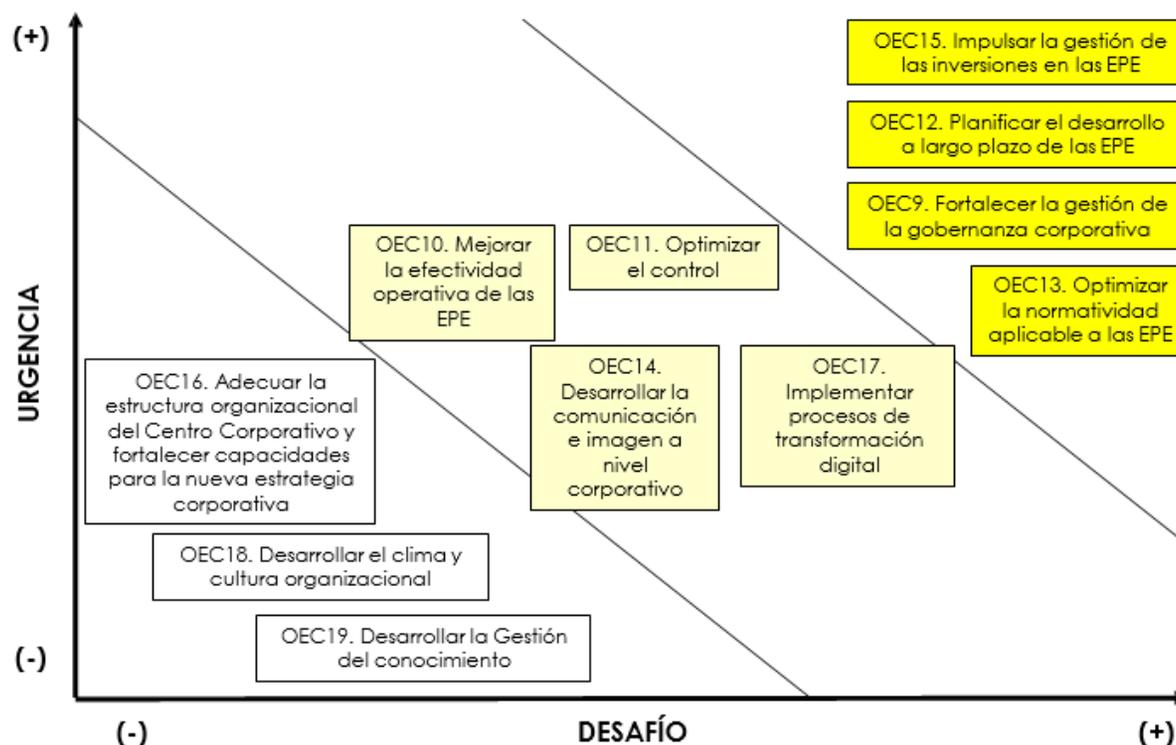
Cuadro No. 4 Objetivos Estratégicos de FONAFE

Objetivos Estratégicos de FONAFE		
OEC1 Incrementar el Valor Económico y Reputacional	OEC7 Lograr un contexto favorable para el desarrollo de las EPE	OEC13 Optimizar la normatividad aplicable a las EPE
OEC2 Incrementar el Valor Social y Ambiental	OEC8 Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras	OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo
OEC3 Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEC9 Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa	OEC15 Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE
OEC4 Generar valor compartido en la sociedad	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE	OEC16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa
OEC5 Mejorar la gobernanza de las EPE	OEC11 Optimizar el control	OEC17 Implementar procesos de transformación digital
OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE	OEC18 Desarrollar el clima y cultura organizacional
		OEC19 Desarrollar la Gestión del conocimiento

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

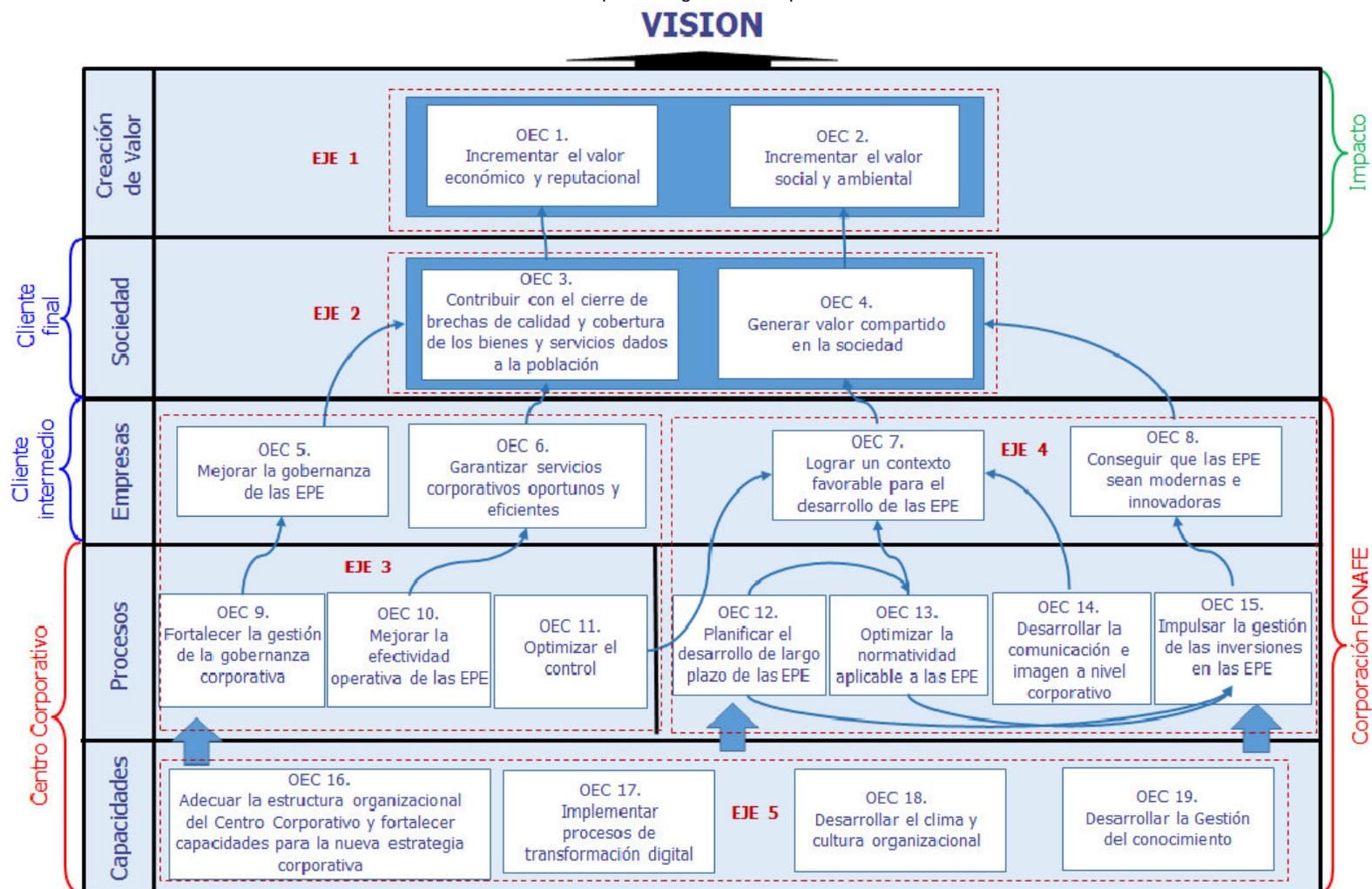
La ruta estratégica proporciona una idea global de los objetivos con mayor prioridad de ejecución en los próximos años. Para ello, FONAFE ha utilizado el siguiente diagrama para diferenciar las acciones según sus distintos niveles de prioridad relativa:

Gráfico No. 4 Ruta Estratégica FONAFE al 2026



Fuente: Plan Estratégico Corporativo de FONAFE periodo 2022-2026

Gráfico No. 5 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 una gran inestabilidad política en el Perú debido a la corrupción y frecuentes solicitudes de vacancia presidencial en los últimos años.



## 2.1.2 PERÚ: Proyecciones económicas

De acuerdo con las proyecciones del MEF, se estima que el PBI del Perú para el año 2022 aumente en 3.6% (ver cuadro No. 5), valor inferior a lo obtenido en el año 2021, que fue de 10.5%. Según el MEF, “el crecimiento se verá favorecido por los siguientes factores i) la mayor operatividad de las actividades más afectadas por la COVID-19 debido a la eliminación de restricciones ante el mayor control de la pandemia y la vacunación masiva de la población; ii) la recuperación de la demanda interna influenciada por la continuidad del impulso de la inversión pública y gasto privado, las cuales favorecerían a la generación de empleo e ingresos; y iii) la dinámica favorable de las exportaciones, en un contexto de mayor oferta minera, altos precios de las materias primas y recuperación progresiva de la demanda externa”.

Entre el 2023 y 2025, el MEF estima que el PBI llegaría a un crecimiento del 3.3% promedio, valor superior a las estimaciones realizadas por el Fondo Monetario Internacional que señala que el PBI del Perú crecería 3.0% (marzo 2022). Según el MEF, “...el crecimiento está favorecido por la recuperación progresiva de la demanda interna, sobre todo de la inversión privada que crecería en promedio 2,8% ante el impulso de la inversión en infraestructura e inversión minera; el incremento de las exportaciones ante una mayor oferta primaria minera y recuperación de la demanda externa; recuperación progresiva de los sectores económicos más afectados por la pandemia asociados al turismo, en línea con el retorno gradual a la normalidad e impulso de medidas para su reactivación”.

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

	Estructura % del PBI 2021	2022	2023	2024	2025	Promedio 2023-2025
<b>I. Demanda interna<sup>1</sup></b>	<b>96,7</b>	<b>2,8</b>	<b>2,7</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,9</b>
<b>1. Gasto privado</b>	<b>82,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
a. Consumo privado	61,9	3,3	3,1	3,1	3,1	3,1
b. Inversión privada	20,5	0,0	2,5	3,0	3,0	2,8
<b>2. Gasto público</b>	<b>17,6</b>	<b>4,4</b>	<b>2,0</b>	<b>2,4</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>
a. Consumo público	12,9	2,0	1,7	1,4	1,3	1,5
b. Inversión pública	4,7	11,0	3,0	5,0	5,0	4,3
<b>II. Demanda externa neta</b>						
<b>1. Exportaciones<sup>2</sup></b>	<b>29,4</b>	<b>7,8</b>	<b>8,0</b>	<b>5,2</b>	<b>5,2</b>	<b>6,2</b>
a. Bienes	28,1	7,2	7,6	4,9	5,1	5,9
b. Servicios	1,3	17,6	16,0	10,4	6,9	11,1
<b>2. Importaciones<sup>2</sup></b>	<b>26,1</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,5</b>
a. Bienes	21,5	3,3	3,6	3,9	3,9	3,8
b. Servicios	4,6	11,7	9,9	6,8	6,4	7,7
<b>III. PBI</b>	<b>100,0</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>

Fuente: MEF. Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómico 2022-2025 aprobado el 34/04/2022: [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3055662/IAPM\\_2022\\_2025.pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3055662/IAPM_2022_2025.pdf.pdf)

Según el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómico 2022-2025 del MEF (cuadro No. 6), la industria de electricidad y agua tendría un crecimiento del 3.3% en promedio durante el periodo 2023-2025. Este año 2022, se pronostica que alcanzaría su crecimiento más alto (3.6%). De acuerdo con MEF: “En el periodo 2023-2025, el PBI se incrementaría 3,3% en promedio, explicado por la continuidad en la recuperación de la demanda interna, principalmente por mayores inversiones; la mayor operatividad de las actividades más afectadas por la pandemia; el incremento de las exportaciones por el inicio de producción de minas cupríferas y auríferas; y la continuidad de medidas para impulsar la competitividad y productividad, los cuales permitirán generar nuevos motores de crecimiento.”

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

	Peso del año base 2007	2022	2023	2024	2025	Promedio 2023-2025
<b>Agropecuario</b>	<b>6,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>
Agrícola	3,8	4,5	4,4	4,1	4,0	4,2
Pecuario	2,2	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
<b>Pesca</b>	<b>0,7</b>	<b>-2,7</b>	<b>2,0</b>	<b>1,4</b>	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>
<b>Minería e hidrocarburos</b>	<b>14,4</b>	<b>6,3</b>	<b>6,9</b>	<b>2,2</b>	<b>1,7</b>	<b>3,6</b>
Minería metálica	12,1	5,7	7,2	2,5	2,0	3,9
Hidrocarburos	2,2	10,2	5,5	0,0	0,0	1,8
<b>Manufactura</b>	<b>16,5</b>	<b>2,0</b>	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>
Primaria	4,1	2,6	7,4	4,2	3,9	5,2
No primaria	12,4	1,8	2,0	2,9	2,9	2,6
<b>Electricidad y agua</b>	<b>1,7</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>	<b>3,3</b>
<b>Construcción</b>	<b>5,1</b>	<b>1,2</b>	<b>2,2</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,1</b>
<b>Comercio</b>	<b>10,2</b>	<b>2,9</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>
<b>Servicios</b>	<b>37,1</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>
<b>PBI</b>	<b>100,0</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>
<b>PBI primario</b>	<b>25,2</b>	<b>4,9</b>	<b>6,1</b>	<b>2,9</b>	<b>2,6</b>	<b>3,9</b>
<b>PBI no primario<sup>3</sup></b>	<b>66,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>

Fuente: MEF. Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómico 2022-2025 aprobado el 34/04/2022:  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3055662/IAPM\\_2022\\_2025.pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3055662/IAPM_2022_2025.pdf.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 (ver cuadro No. 7), 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 0,8% para el quinquenio 2022 – 2027.

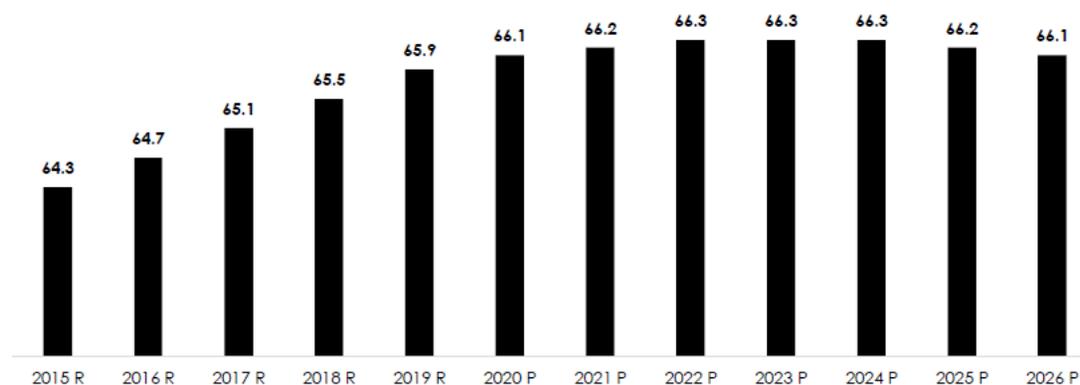
Cuadro No. 7 PERU. Estimaciones y proyección de la población nacional

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	34 660 114	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 2019

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. 6 Evolución de la población en edad de trabajar respecto al total de la población



Fuente: INEI. Estimaciones y Proyecciones de Población Nacional 2019

### 2.1.3 Principales características de las Regiones en Concesión

El Instituto Peruano de Economía (IPE) presentó en el mes de junio del 2021 el Índice de Competitividad Regional (INCORE) 2021, el mismo que evalúa la competitividad de las diferentes regiones del país y los factores que las determinan. Según el reporte INCORE, Lima lidera el Índice de Competitividad Regional, seguida de Moquegua y Tacna (ver Gráfico No. 7). Las regiones en concesión de ELSE se encuentran en décimo primera posición (Madre de Dios), décimo tercera posición (Cusco) y décimo quinta posición (Apurímac). Según el gráfico No. 8, de las tres regiones en concesión, Cusco y Madre de Dios han bajado su nivel de competitividad (1 y 2 posiciones respectivamente), Apurímac ha mejorado una posición.

Gráfico No. 7 Índice de Competitividad Regional 2021 (puesto entre 25 regiones)

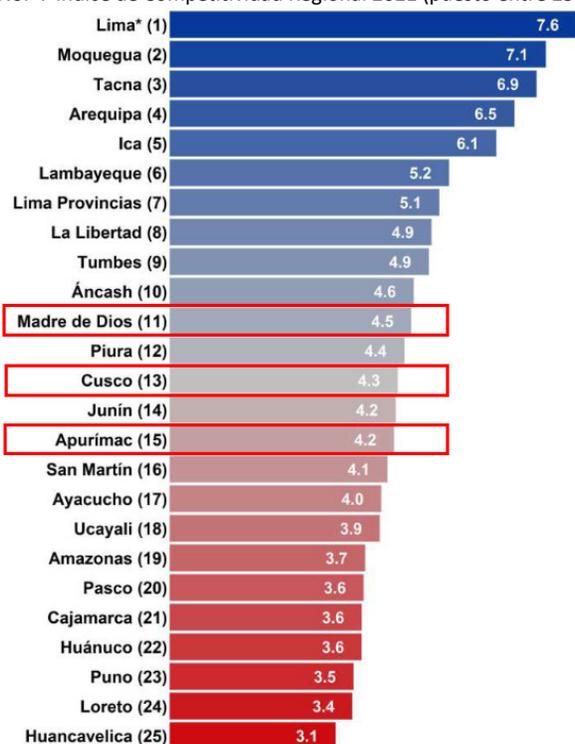
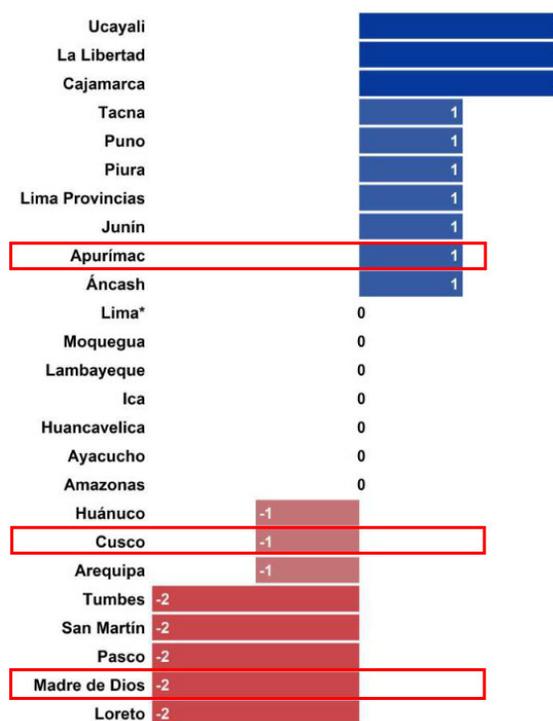


Gráfico No. 8 Avances y Retrocesos 2021 (cambio en puestos con respecto al año anterior)



Fuente: Instituto Peruano de Economía – Índice de Competitividad Regional INCORE 2021

Fuente: Instituto Peruano de Economía – Índice de Competitividad Regional INCORE 2021

La región Cusco ha mejorado en algunos índices, como el Económico, Educación e Instituciones, pero ha bajado en otros índices como Entorno Infraestructura y Laboral, ver cuadro No. 8.

La región Apurímac ha mejorado su competitividad por las mejoras que ha tenido en los índices de Entorno Económico, Salud, Educación e Instituciones, según se puede observar en el cuadro No. 9.

La región Madre de Dios, a pesar de haber mejorado en algunos índices como Entorno Infraestructura e Instituciones, disminuyó su Índice de Competitividad Total, principalmente al bajar el Índice de Educación en 4 posiciones y el índice de Laboral en 4 posiciones (ver cuadro No. 10).

Cuadro No. 8 Índice de Competitividad Región Cusco

Índice de Competitividad Regional	2018		2019		2020		2021	
	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>14</b>	<b>4.3</b>	<b>13</b>	<b>4.3</b>	<b>12</b>	<b>4.6</b>	<b>13</b>	<b>4.3</b>
Entorno Económico	14	2.9	11	3.2	12	2.9	11	3.0
Infraestructura	5	5.7	6	5.6	7	5.6	9	5.3
Salud	17	5.0	13	5.1	13	5.2	13	5.3
Educación	12	4.1	13	4.0	11	4.8	10	5.1
Laboral	19	3.4	16	3.6	17	4.2	22	2.5
Instituciones	18	4.7	22	4.6	21	4.6	20	4.5

Cuadro No. 9 Índice de Competitividad Región Apurímac

Índice de Competitividad Regional	2018		2019		2020		2021	
	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>3.8</b>	<b>21</b>	<b>3.4</b>	<b>16</b>	<b>4.1</b>	<b>15</b>	<b>4.2</b>
Entorno Económico	13	3.1	17	2.4	11	3.3	7	3.6
Infraestructura	21	3.1	22	3.2	20	3.5	20	3.8
Salud	15	5.1	14	5.0	15	4.9	14	5.2
Educación	19	2.8	18	3.3	18	3.7	17	4.1
Laboral	17	3.6	22	2.3	12	4.5	15	3.7
Instituciones	14	5.0	23	4.5	20	4.7	17	4.8

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

Índice de Competitividad Regional	2018		2019		2020		2021	
	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>4.7</b>	<b>10</b>	<b>4.8</b>	<b>9</b>	<b>4.9</b>	<b>11</b>	<b>4.5</b>
Entorno Económico	4	4.5	4	4.6	6	4.6	8	3.4
Infraestructura	7	5.4	8	5.3	8	5.4	6	5.6
Salud	16	5.0	12	5.3	16	4.7	17	4.6
Educación	16	3.5	17	3.7	14	4.5	18	3.8
Laboral	6	5.5	5	6.2	3	6.5	7	5.5
Instituciones	25	4.3	25	3.9	25	3.5	22	4.4

Fuente: Instituto Peruano de Economía – Índice de Competitividad Regional INCORE 2021

A nivel de PBI, la región Cusco se encuentra en la cuarta posición y en octava posición a nivel de PBI per cápita. Apurímac se encuentra en la décimo sexta 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 segunda posición a nivel de PBI per cápita, ver gráficos No. 9 y 10.

Gráfico No. 9 Producto Bruto Interno Real (en paréntesis el puesto entre 25 regiones y valor en millones de soles del 2007)

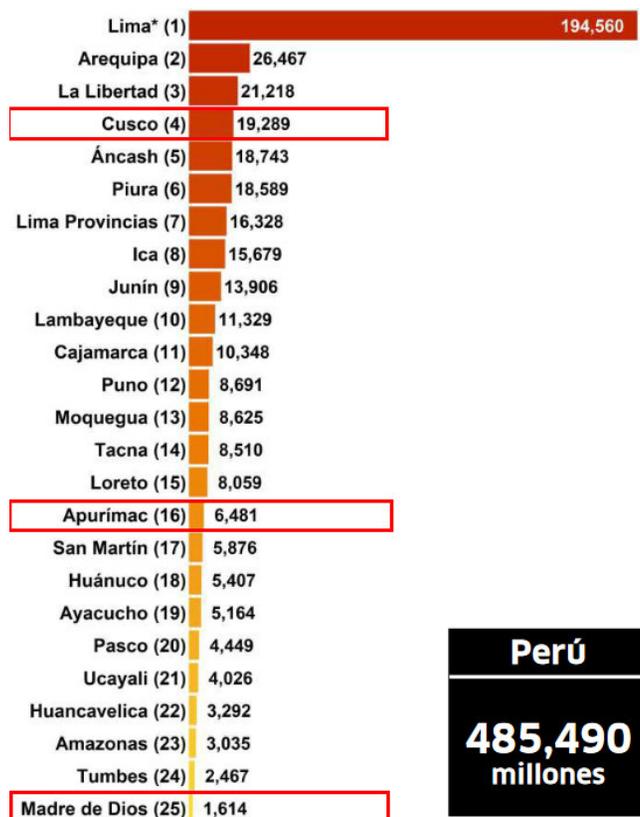
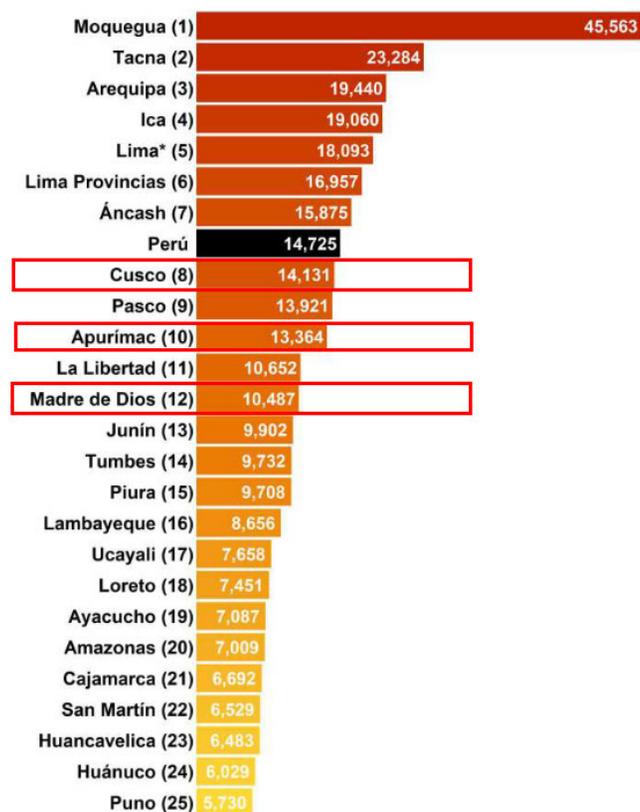


Gráfico No. 10 Producto Bruto Interno Real Per Cápita (en paréntesis el puesto entre 25 regiones y valor en soles del 2007)



Fuente: Instituto Peruano de Economía – Índice de Competitividad Regional INCORE 2021

Las regiones que se encuentran bajo la concesión de ELSE son mayoritariamente de los niveles socioeconómicos D y E, según se puede observar en el gráfico No. 11. El 85.6% de la población en la región Apurímac, el 82.5% de Cusco y el 69.6% de Madre de Dios se encuentran en los niveles socioeconómicos D y E.

Gráfico No. 11 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%

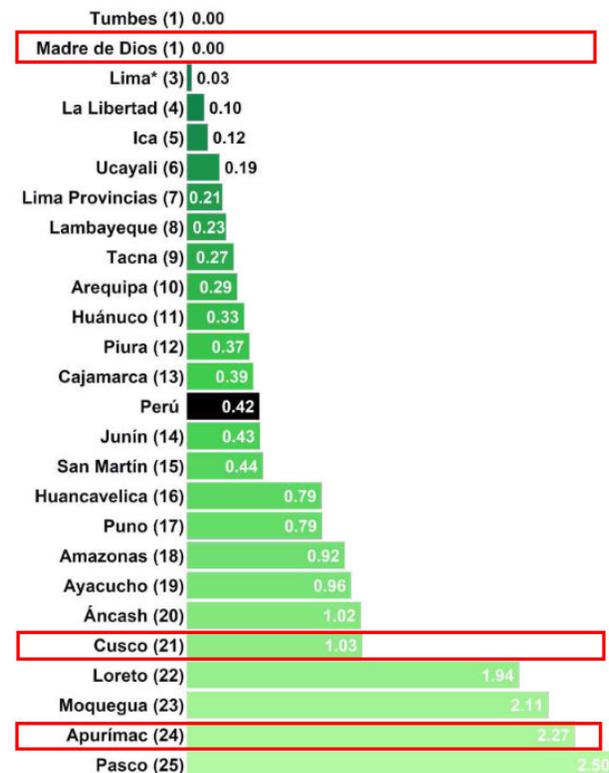
Fuente: Niveles Socioeconómicos 2021 – APEIM

### 2.1.4 Conflictos Sociales

Cusco y Apurímac son regiones que se encuentran en el grupo de las 5 regiones que presentan el mayor número de conflictos en el país. Según se puede observar en el gráfico No. 12, Madre de Dios registra 0.001 conflictos sociales activos por cada 100,000 habitantes, mientras que Cusco 1.03, y Apurímac 2.27.

Este es un tema crítico para considerar al trabajar en la reputación corporativa de la organización.

Gráfico No. 12 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 2021

## 2.1.5 Corrupción

De acuerdo con el cuadro No. 11, se identifica que el Congreso de la República es donde el peruano percibe que existe mayor corrupción. Según IPSOS, la corrupción es considerada por los peruanos el principal problema del país (ver gráfico No. 13). Al consultarle a los peruanos sobre los principales problemas que los afectan, el problema más votado fue el costo de vida / precios altos (24%), mientras que el 10% votó por el problema de la corrupción (ver gráfico No. 14).

Cuadro No. 11 Percepción de corrupción en el Perú 2016

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

Fuente: Proetica 2019

Gráfico No. 13 Principales problemas del país en 2021



Fuente: Encuesta Urbano Rural – IPSOS 2021

Gráfico No. 14 Principales problemas que afectan a los peruanos 2021

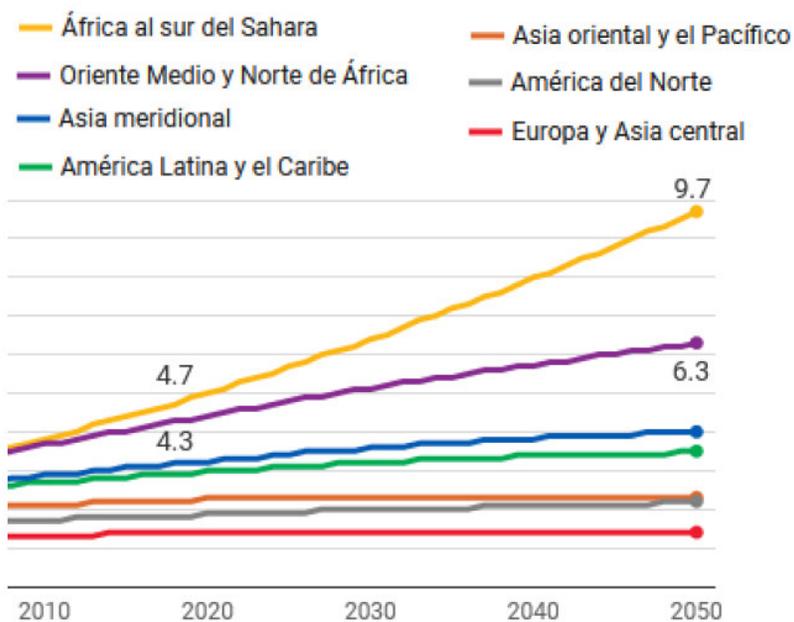


Fuente: Encuesta Urbano Rural – IPSOS 2021

### 2.1.6 Energía en el mundo

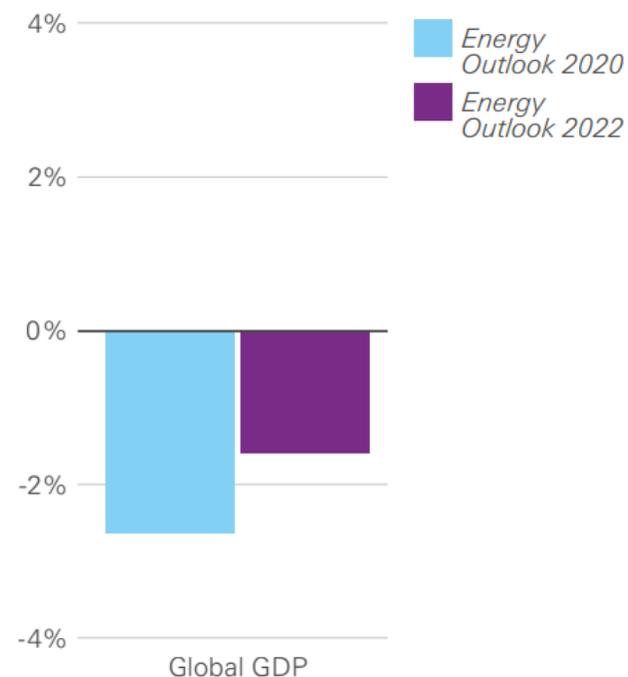
De acuerdo con BP (British Petroleum), el ritmo del crecimiento de la población en América Latina y el Caribe tendrá un ligero crecimiento en los próximos años. Según el gráfico No. 16, la variación del crecimiento del PBI mundial aumentaría con respecto al del año 2020.

Gráfico No. 15 Crecimiento de la población en el mundo

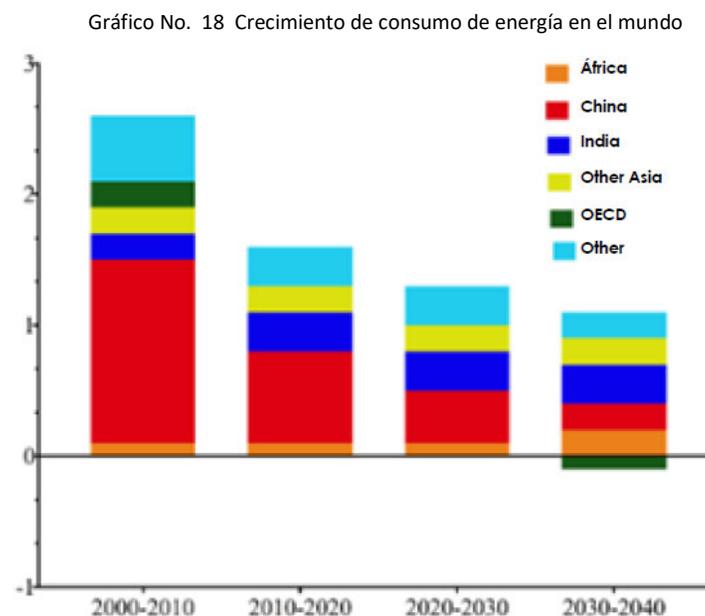
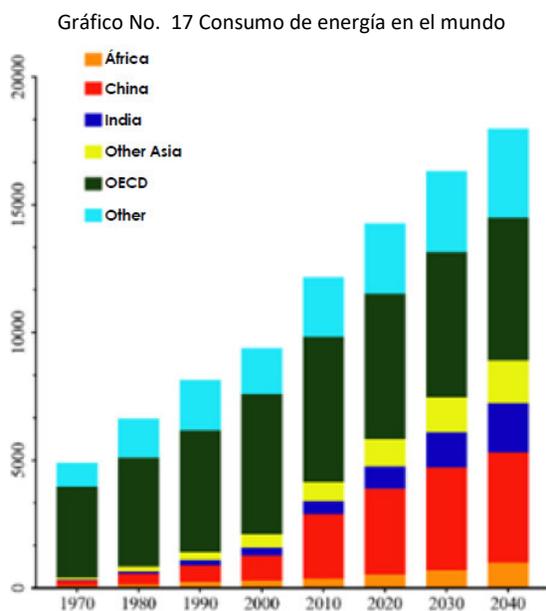


Fuente: BP Energy Outlook 2022

Gráfico No. 16 Crecimiento del PBI en el mundo

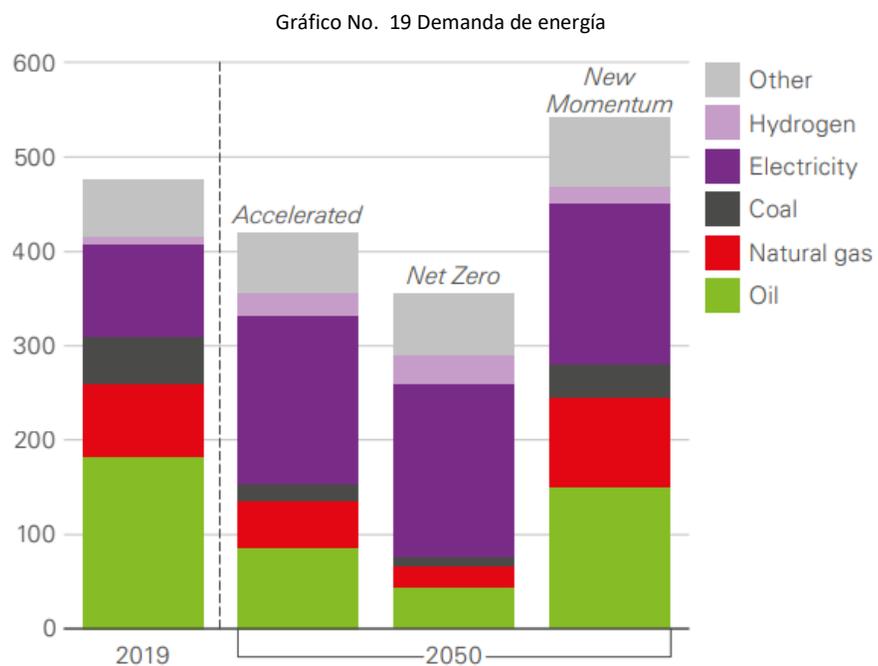


Según los gráficos No. 17 y 18, el consumo de energía en el mundo continuaría en alza durante los próximos años, pero a un ritmo menor con respecto a años anteriores.



Fuente: BP Energy Outlook 2022

Según el informe Energy Outlook 2022 elaborado por BP, la electricidad sería la principal fuente de energía en el mundo en los próximos años, superando al petróleo (ver gráfico No. 19). Sin embargo, se estima que para el año 2050 el petróleo recuperaría mercado en el mundo, de igual manera para el gas natural.



Fuente: BP Energy Outlook 2022

### 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 No. 20). Cabe resaltar, que esta disminución pudo haber sido provocada por la pandemia y cuarentena obligatoria debido al COVID-19. Según se puede observar en el gráfico No. 21, 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. 20 Evolución de la Máxima Demanda Anual

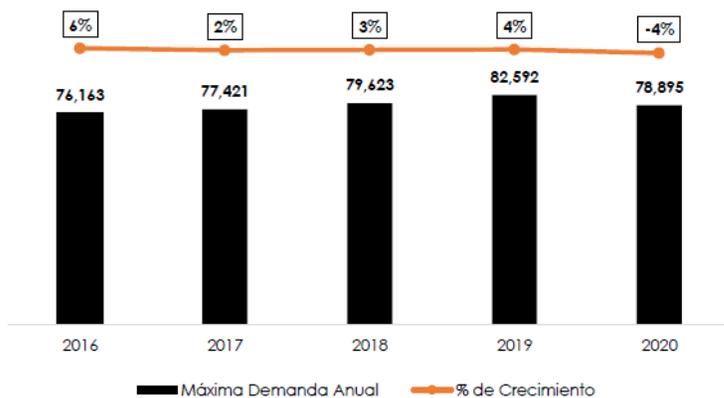
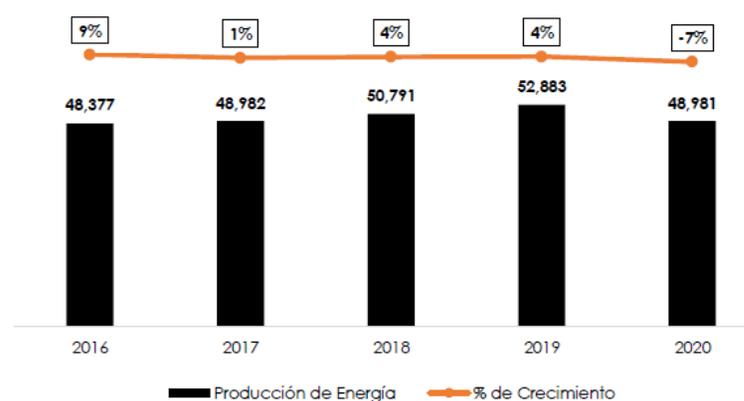
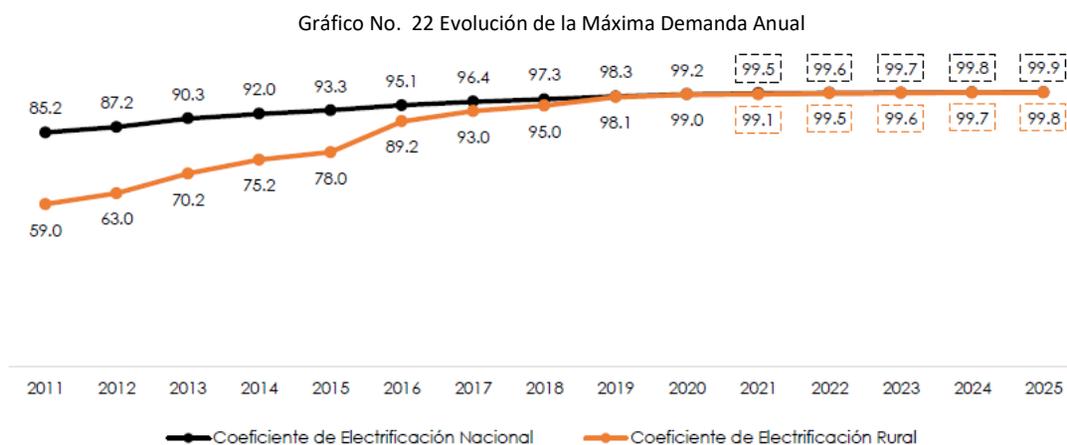


Gráfico No. 21 Evolución de la Producción de Energía



Fuente: Osinergmin 2021

De acuerdo con el gráfico No. 22, 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.



Fuente: Plan de Electrificación Rural 2016-2025

## 2.1.8 Marco Legal

### 2.1.8.1 Reducción 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. 12 Tabla de descuentos a usuarios

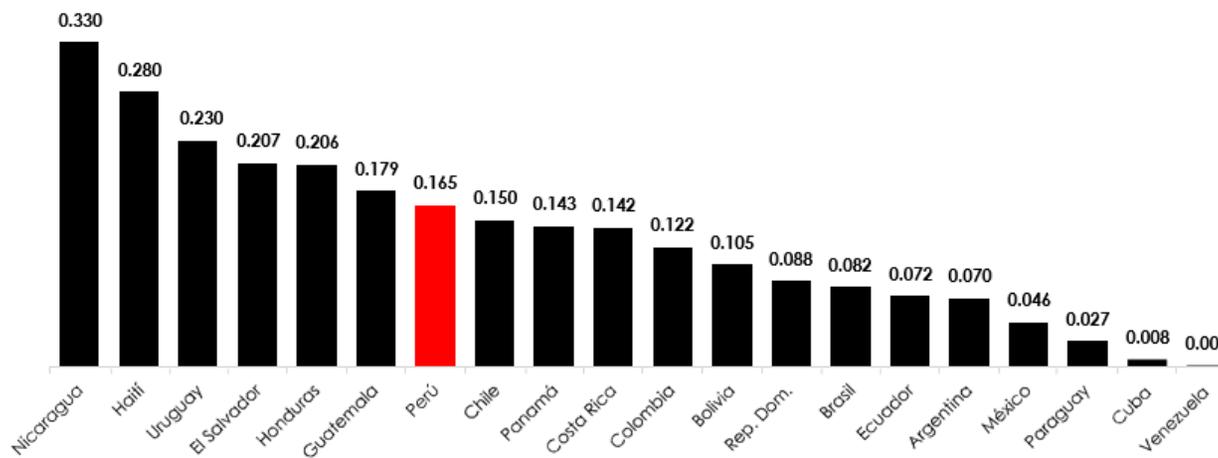
Usuarios	Sector	Reducción tarifaria para consumos menores o iguales a 30 kWh/mes	Reducción tarifaria para consumos mayores a 30 kWh/mes hasta 140 kWh/mes
Sistemas interconectados	Urbano	30% de cargo de energía	9 kWh / mes por cargo de energía
	Urbano – rural y rural	60% de cargo de energía	18 kWh / mes 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

## 2.1.9 Tarifas Internacionales de Electricidad

El precio de la electricidad en Perú (\$0.165 por kWh) es de los más altos en Sudamérica, solamente superado por Uruguay (\$0.230 por kWh). Los gobiernos de América Latina subvencionan los combustibles y la electricidad por muchas razones: para ayudar a mitigar el impacto en los consumidores vulnerables de los altos precios de la energía, frenar la inflación, promover la competitividad económica o, en el caso de muchas industrias petroleras y productores de gas, para distribuir la riqueza de recursos del país al público. Sin embargo, los subsidios a menudo tienen efectos adversos no deseados en la economía de un país, su sector energético y el medio ambiente.

Gráfico No. 23 Precio de electricidad en dólares por kWh



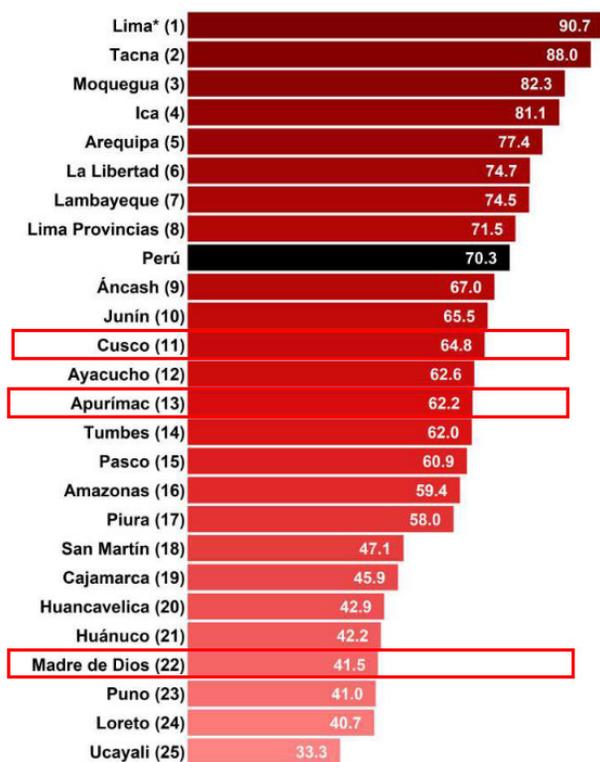
Fuente: Osinergmin 2021

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

### 2.2.1 Cobertura Electro Sur Este

De acuerdo con INCORE 2021, a nivel de cobertura eléctrica, agua y desagüe, la región Cusco se encuentra en posición 11, Apurímac se encuentra en posición 13 y Madre de Dios en posición 22 (Gráfico No. 24). Esto significaría una oportunidad para ESEL de seguir creciendo.

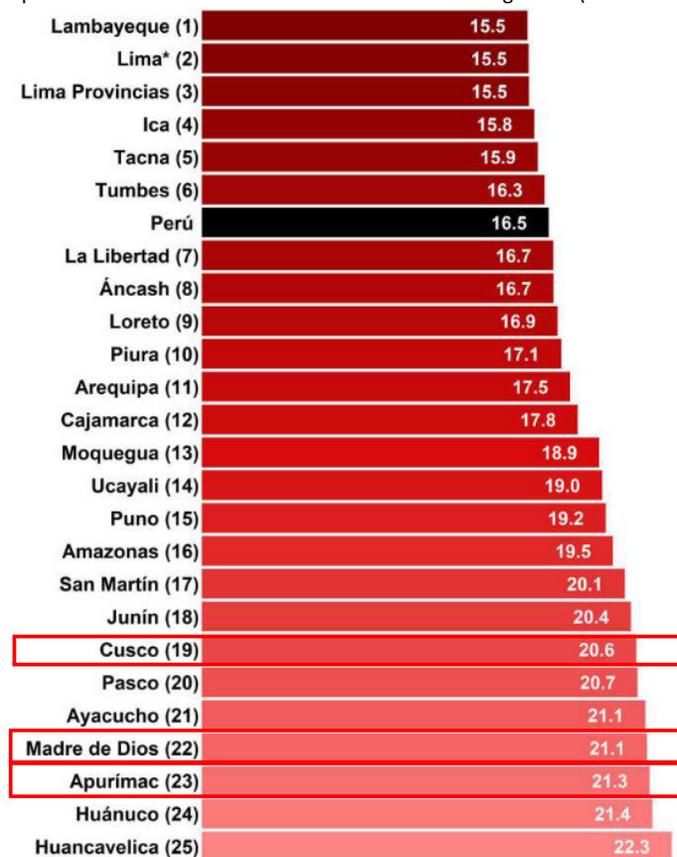
Gráfico No. 24 Acceso a electricidad, agua y desagüe (porcentaje de hogares)



Fuente: Instituto Peruano de Economía – Índice de Competitividad Regional INCORE 2021

En cuanto a la percepción del precio de la energía, a pesar de que la tarifa eléctrica es la misma para todos los departamentos, en el Gráfico No. 25 se puede apreciar que los pobladores de Apurímac perciben que cuentan con la tercera tarifa más alta, y Madre de Dios la cuarta más alta. La región Cusco se encuentra en el puesto 7 de las regiones con la percepción de tarifa más alta.

Gráfico No. 25 Percepción del Precio medio de electricidad de usuarios regulados (valor en centavos de US\$/kWh)



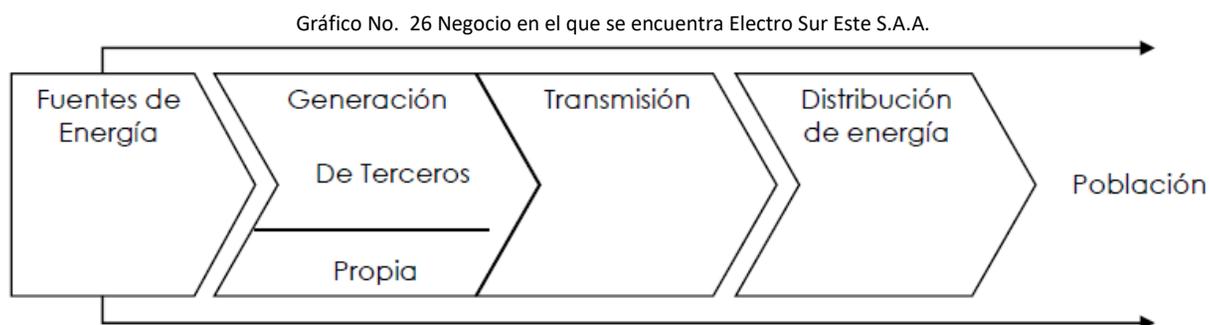
Fuente: Instituto Peruano de Economía – Índice de Competitividad Regional INCORE 2021

## 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?

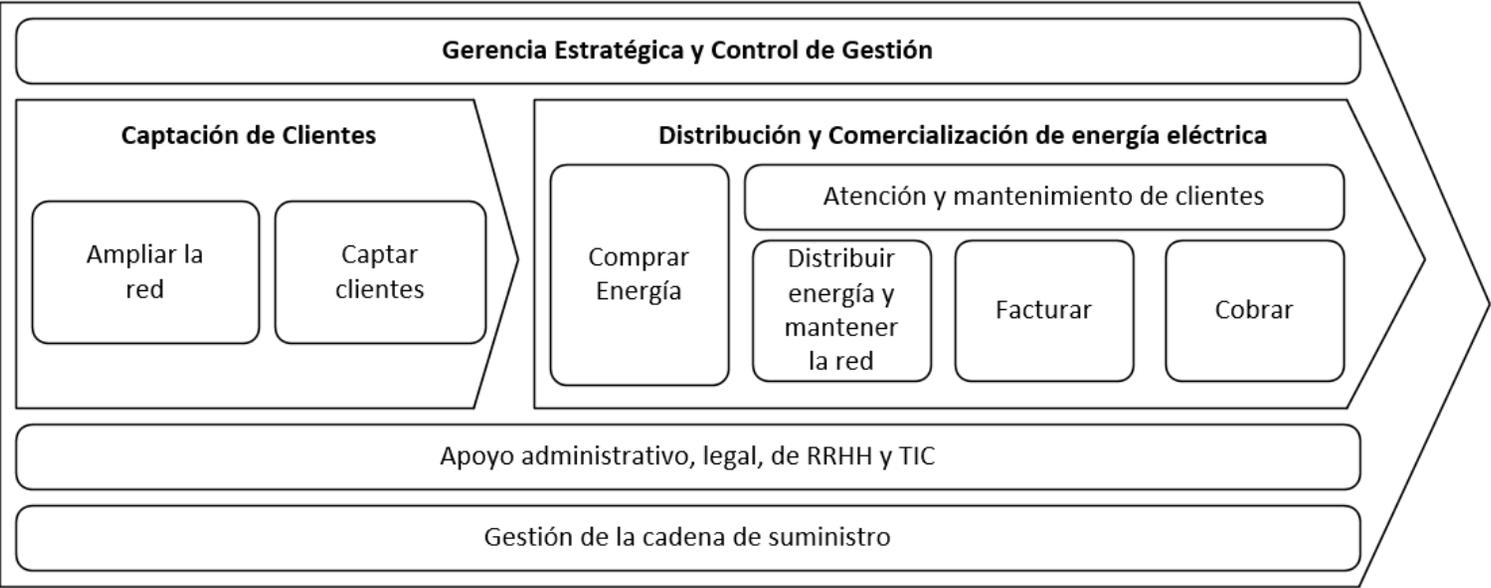
Siendo más eficientes en nuestras compras, en nuestra operación, mediante una mejor propuesta de valor empleadora y con un mejor clima laboral.

Gráfico No. 27 Creación de valor de una empresa distribuidora



Fuente: Elaborado por GODIR

Gráfico No. 28 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 No. 13 se puede apreciar que en los últimos cinco años las cifras de la empresa han aumentado. En este sentido, las ventas tuvieron un crecimiento CARG del 6% en los últimos 5 años, mientras que la utilidad operativa tuvo un crecimiento CARG del 13%. En el año 2019 se obtuvo el mejor rendimiento de la utilidad bruta sobre las ventas (33%), mientras que el año 2021 se obtuvo un resultado del 31%. Con respecto a la Utilidad Neta, el año 2021 ha sido el mejor de los últimos 5 años.

Cuadro No. 13 Estado de Resultados Electro Sur Este en miles de soles (periodo 2017-2021)

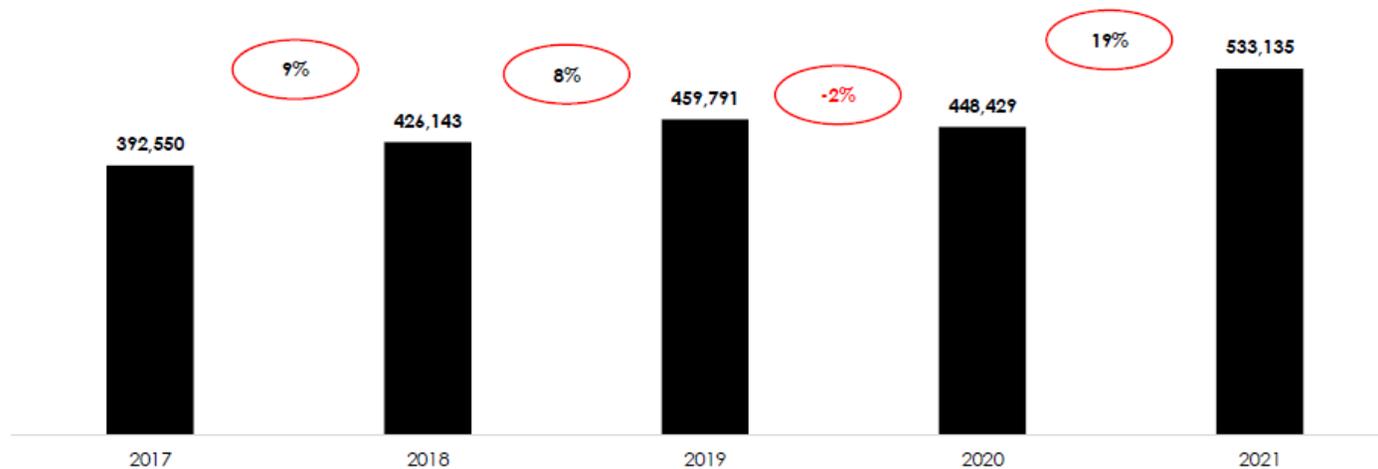
Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	CARG 2021 / 2017	% Crecimiento 2021 / 2020
Ingreso por ventas	392,550	426,143	459,791	448,429	533,135	6%	19%
Costos de ventas	-278,325	-295,303	-309,745	-328,010	-365,954	6%	12%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>114,225</b>	<b>130,840</b>	<b>150,046</b>	<b>120,419</b>	<b>167,181</b>	<b>8%</b>	<b>39%</b>
<i>%UB/Ventas</i>	<i>29%</i>	<i>31%</i>	<i>33%</i>	<i>27%</i>	<i>31%</i>	<i>2%</i>	<i>17%</i>
Gastos de administración	-19,451	12,812	19,212	-17,083	-20,683	1%	21%
Gastos de comercialización	-42,693	-22,502	-18,789	-35,132	-51,015	4%	45%
Recupero (pérdida) por deterioro de cuentas por cobrar	0	-39,661	-44,848	-4,699	3,488		
Otros ingresos	11,722	-1,354	-2,275	15,482	17,423	8%	13%
<b>Utilidad de operación</b>	<b>63,802</b>	<b>80,135</b>	<b>103,346</b>	<b>78,987</b>	<b>116,394</b>	<b>13%</b>	<b>47%</b>
<i>%UO/Ventas</i>	<i>16%</i>	<i>19%</i>	<i>22%</i>	<i>18%</i>	<i>22%</i>	<i>6%</i>	<i>24%</i>
Ingresos financieros	173	180	71	25	2,892	76%	11468%
Costos financieros	-1,888	-2,435	-1,680	-1,553	-1,592	-3%	3%
<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>14%</b>	<b>52%</b>
<i>%UAI/Ventas</i>	<i>16%</i>	<i>18%</i>	<i>22%</i>	<i>17%</i>	<i>22%</i>	<i>7%</i>	<i>28%</i>
Gasto por impuesto a las ganancias	-20,913	-26,196	-37,877	-21,360	-32,048	9%	50%
<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>16%</b>	<b>53%</b>
<i>%UN/Ventas</i>	<i>10%</i>	<i>12%</i>	<i>14%</i>	<i>13%</i>	<i>16%</i>	<i>9%</i>	<i>28%</i>

Fuente: Electro Sur Este S.A.A. 2021

Elaboración: GODIR

En el año 2021, se registró una venta de aproximadamente 533.1 millones de soles, el valor más alto de los últimos 5 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 19% respecto al año anterior. El punto más bajo se registró en el año 2017 (392.5 millones de soles).

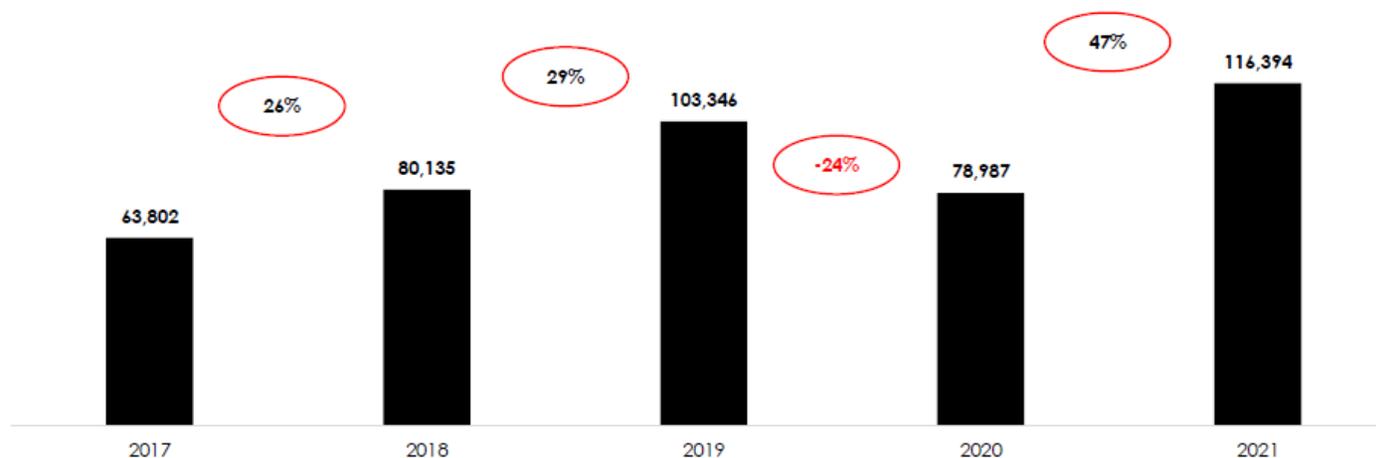
Gráfico No. 29 Evolución y crecimiento de ventas de Electro Sur Este S.A.A en miles de soles



Fuente: Electro Sur Este S.A.A. 2021

En el año 2021, se registró una utilidad operativa de aproximadamente 116.4 millones de soles, el valor más alto de los últimos 5 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 47% respecto al año anterior. El punto más bajo se registró en el año 2017 (63.8 millones de soles).

Gráfico No. 30 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. 2021

A nivel de rentabilidad, ELSE ha consolidado su desempeño, mejorando sus ratios de ROE en el periodo 2017-2021 (ver cuadro No. 14), ubicándose dentro de las principales empresas eléctricas distribuidoras. A pesar del aumento del ROE, las demás empresas han aumentado en mayor medida este indicador en comparación a ELSE, que se ve manifestada en un descenso de posiciones en el ranking (ver cuadro No. 15).

Cuadro No. 14 Ranking de Rentabilidad Empresas del FONAFE

AÑO 2017			AÑO 2018			AÑO 2019			AÑO 2020			AÑO 2021		
Nº	Empresa	ROE Diciembre												
1	ELECTRONOROESTE	13.3	1	ELECTRONOROESTE	22.9	1	ELECTRONOROESTE	27.1	1	ELECTRONOROESTE	28.0	1	ELECTRONOROESTE	23.9
2	SEAL	12.9	2	SEAL	14.6	2	SEAL	16.3	2	SEAL	15.1	2	SEAL	16.5
3	ELECTROCENTRO	9.4	3	ELECTROCENTRO	14.3	3	ELECTROCENTRO	14.8	3	ELECTROCENTRO	13.4	3	ELECTROCENTRO	16.2
4	HIDRANDINA	8.3	4	HIDRANDINA	11.1	4	HIDRANDINA	12.1	4	HIDRANDINA	11.4	4	ELECTRO UCAYALI	12.3
5	<b>ELECTRO SUR ESTE</b>	<b>6.0</b>	5	ADINELSA	9.1	5	<b>ELECTRO SUR ESTE</b>	<b>11.1</b>	5	ELECTRO UCAYALI	10.9	5	ELECTRO PUNO	12.1
6	ELECTRONORTE	5.8	6	<b>ELECTRO SUR ESTE</b>	<b>9.0</b>	6	ELECTRO UCAYALI	10.6	6	ELECTRO PUNO	8.7	6	ELECTROSUR	11.8
7	ELECTRO UCAYALI	5.2	7	ELECTRO PUNO	8.5	7	ELECTRONORTE	9.1	7	<b>ELECTRO SUR ESTE</b>	<b>8.4</b>	7	HIDRANDINA	11.6
8	ELECTRO PUNO	4.7	8	ELECTROSUR	8.2	8	ELECTROSUR	7.8	8	ELECTRO ORIENTE	8.1	8	<b>ELECTRO SUR ESTE</b>	<b>11.4</b>
9	ELECTRO ORIENTE	4.2	9	ELECTRONORTE	7.8	9	ADINELSA	7.7	9	ADINELSA	6.8	9	ADINELSA	10.3
10	ELECTROSUR	3.6	10	ELECTRO UCAYALI	7.6	10	ELECTRO PUNO	7.6	10	ELECTRONORTE	6.7	10	ELECTRO ORIENTE	7.9
11	ADINELSA	3.4	11	ELECTRO ORIENTE	3.6	11	ELECTRO ORIENTE	7.2	11	ELECTROSUR	6.2	11	ELECTRONORTE	6.6

Fuente: FONAFE 2022

Cuadro No. 15 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
Adinelsa	81,47	57,73	23,74	42,76	26,85
Chavimochic	3,41	10,88	-7,47	-3,23	-5,55
Coelvisac	123,30	98,57	24,73	32,54	14,80
Edelsa	0,61	0,71	-0,10	-0,09	-0,10
Egepsa	3,09	2,51	0,57	0,89	0,56
Eilhicha	2,85	1,80	1,05	1,89	0,58
Electro Dunas	431,26	344,42	86,84	137,87	42,08
Electro Oriente	685,76	647,29	38,48	92,50	48,88
Electro Pangoa	2,75	3,25	-0,50	-0,40	0,02
Electro Puno	262,74	227,64	35,10	61,76	34,32
<b>Electro Sur Este</b>	<b>533,14</b>	<b>439,71</b>	<b>93,42</b>	<b>138,37</b>	<b>79,38</b>
Electro Tocache	28,91	27,15	1,77	3,52	6,77
Electro Ucayali	217,81	187,48	30,33	43,08	22,72
Electrocentro	776,43	605,50	170,92	245,92	137,79
Electronoroeste	783,77	651,30	132,46	183,19	91,84
Electronorte	458,80	419,79	39,01	75,37	27,37
Electrosur	222,76	197,52	25,23	43,44	21,62
Emseusa	2,76	2,05	0,72	0,72	0,74
Enel Distribución Perú	3 439,17	2 874,08	565,09	816,69	330,54
Entelin Energía Solar	1,23	1,62	-0,38	-0,17	-0,39
Esempat	3,21	2,96	0,25	0,94	0,17
Hidrandina	1 141,67	982,36	159,31	252,96	112,11
Luz del Sur	3 361,90	2 680,66	681,24	831,67	557,95
Perú Micro Energía	4,03	2,75	1,28	2,23	1,26
Seal	634,57	551,80	82,77	117,88	69,94
Sersa	9,84	7,67	2,17	2,36	2,12
<b>Total Distribuidoras</b>	<b>13 217,25</b>	<b>11 029,23</b>	<b>2 188,02</b>	<b>3 124,65</b>	<b>1 624,37</b>

Fuente: Osinermin - Informe Trimestral abril 2022: <https://www2.osinermin.gob.pe/publicacionesgrt/pdf/Informativo/INFO-A27N02.pdf>

## 2.2.4 Indicadores de Electro Sur Este

En el periodo 2017-2021 los ingresos por ventas tuvieron un crecimiento CARG de 6%, debido principalmente al incremento en el número de clientes (4%). Se obtuvieron mejoras también en la cantidad de energía generada y vendida.

Cuadro No. 16 Evolución de Principales indicadores

Principales Indicadores	Medida	2017	2018	2019	2020	2021	CARG	% Crecimiento
							2021 / 2017	2021 / 2020
Número de Clientes	Clientes	517,397	536,285	561,584	584,932	616,070	4%	5%
Coefficiente de Electrificación	%	92.40	93.02	93.94	95.08	97.26	1%	2%
Compra de Energía (Incluye COES)	MWh	638,504	652,184	688,816	640,118	702,183	2%	10%
Energía Generada	MWh	55,481	62,732	60,163	59,275	61,198	2%	3%
Venta de Energía	MWh	608,462	630,767	664,634	625,025	670,678	2%	7%
Índice de Pérdidas de Energía	%	10.90	10.30	9.60	8.90	10.50	-1%	18%
Inversiones	Miles de \$/.	75,681	75,398	55,593	66,927	53,609	-7%	-20%
ISCAL	%	40.3%	46.4%	43.4%	46.6%	44.7%	2%	-4%
ROE	%	8.10	9.30	10.20	9.50	13.84	11%	46%

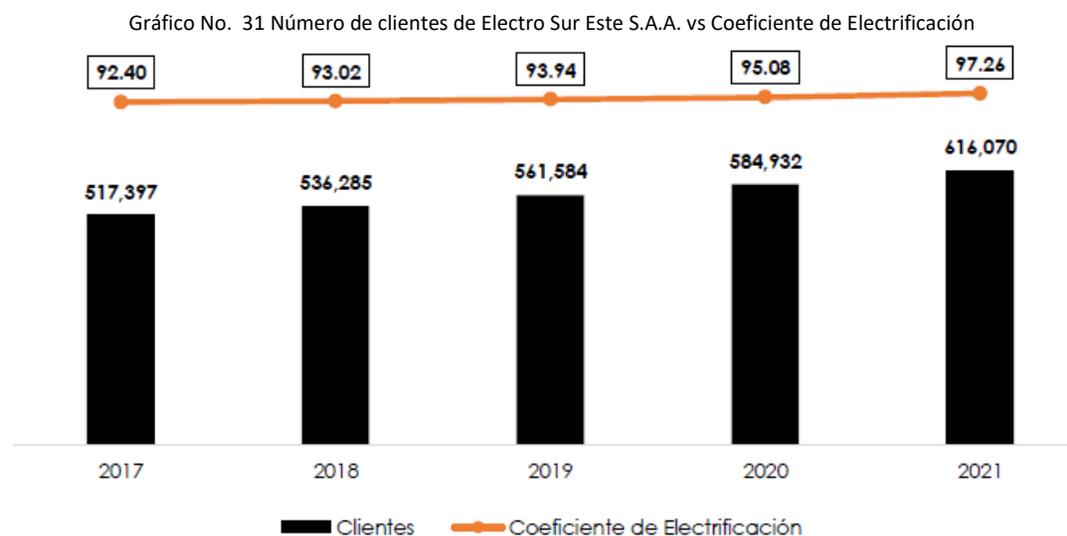
  

Variación anual		2017	2018	2019	2020	2021
Número de Clientes			3.7%	4.7%	4.2%	5.3%
Coefficiente de Electrificación			1.1%	1.1%	1.1%	2.1%
Compra de Energía (Incluye COES)			2.1%	5.6%	-7.1%	9.7%
Energía Generada			13.1%	-4.1%	-1.5%	3.2%
Venta de Energía			3.7%	5.4%	-6.0%	7.3%
Índice de Pérdidas de Energía			-5.5%	-6.8%	-7.3%	18.0%
Inversiones			-0.4%	-26.3%	20.4%	-19.9%
ISCAL			15.1%	-8.0%	-17.6%	-10.5%
ROE			14.8%	9.7%	-6.9%	45.7%

Fuente: Electro Sur Este S.A.A. 2021

### 2.2.5 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 Electro Sur Este es de 5%, y el crecimiento del periodo 2017-2021 es de 4%. El grado de electrificación en la zona de concesión se ha estimado para el año 2021 en 97%.



Fuente: Electro Sur Este S.A.A. 2021  
Elaboración: GODIR

A diciembre 2021, Electro Sur Este representa el 7.3% sobre el número total de clientes de las empresas distribuidoras.

Gráfico No. 32 Clientes regulados por empresa

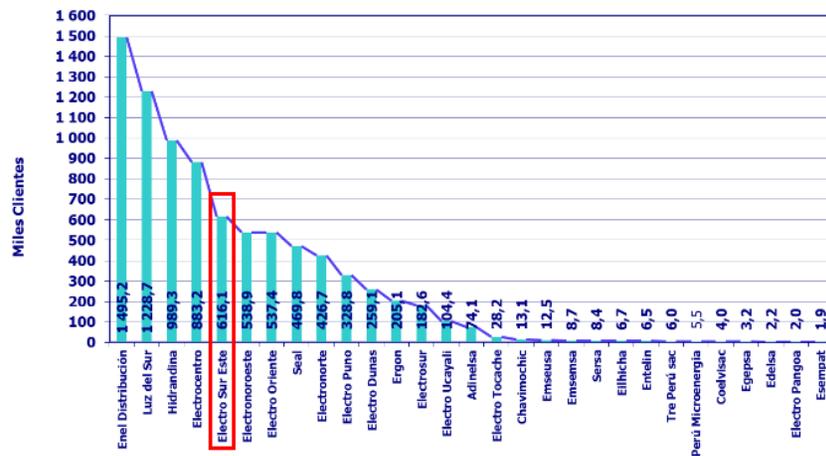
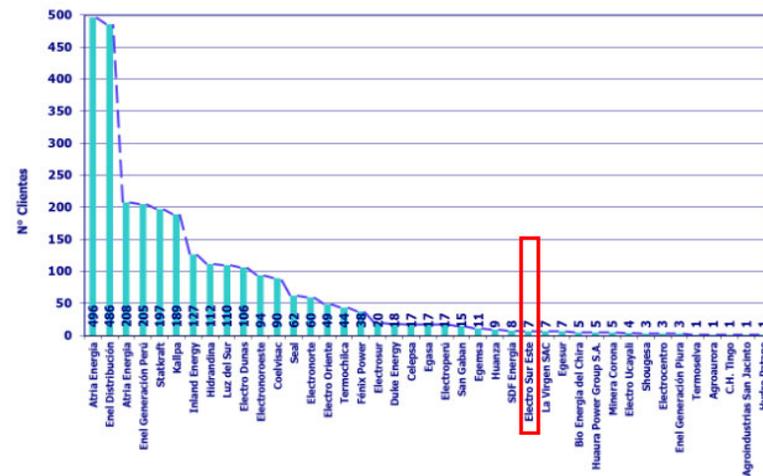


Gráfico No. 33 Clientes libres por empresa



Fuente: Osinergmin. Información Comercial – Informe trimestral 2021T4: <https://www2.osinergmin.gob.pe/publicacionesgrt/pdf/InfoComercial/IC2021T4.pdf>

## 2.2.6 Satisfacción de los clientes de Electro Sur Este

La Comisión de Integración Energética Regional (CIER) realizó en el mes de junio del 2021 la 19ª Encuesta de Satisfacción del Consumidor Residencial de Energía Eléctrica. La recolección de la información fue entre el 26 de abril al 26 de junio de 2021. Los principales objetivos de esta encuesta fueron:

- La medición del nivel de satisfacción de los consumidores con respecto a la calidad del producto y de los servicios prestados por la distribuidora.
- Generación de índices que permitan la comparación de los resultados entre todas las distribuidoras.
- Generación de matrices de apoyo a la definición de las acciones de mejora.

Se ha analizado el referido informe para determinar puntos de mejora.

Cuadro No. 17 Comparativo de los principales índices evaluados, años 2019, 2020, 2021

	Índices	Índice 2019	Índice 2020	Índice 2021	Diferencia (2021-2020)
IAC	Índice de aprobación del cliente	29.4	41.6	38.9	-2.7
SE	Suministro de energía	42.4	52.7	52.6	-0,1
IC	Información y comunicación	42.2	39,7	38.7	-1.0
FE	Factura de energía	50.5	59.4	56.6	-2.8
AT	Atención al cliente	40.0	41.1	38.7	-2.4
IM	Imagen	41.6	45.7	44.1	-1.6
ISCAL	Índice de satisfacción con la calidad percibida	43.4	46.6	44.7	-1.9
IECP	Índice de excelencia de la calidad percibida	9,3	13.7	11.4	-2.3
IICP	Índice de insatisfacción con la calidad percibida	25.3	25.7	26.5	0,8
RSA	Responsabilidad socio ambiental	38.4	43.0	37.4	-5.6
AP	Alumbrado público	31.7	37.9	35.6	-2.3
PR1	Precio de la factura	5.0	5.1	4.0	-1.1
ISG	Índice de satisfacción general	42.7	35.2	31.5	-3.7

Fuente: Investigación CIER de Satisfacción del Cliente Residencial de Energía Eléctrica 2021

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”) la calidad de servicios, no tomando en consideración para el cálculo a aquellos encuestados que no supieron o se negaron a contestar. El 30.9% de los encuestados calificó como buena y el 8.0% como muy buena. El promedio aritmético simple en la escala de 10 puntos fue de 5.9. Además, en la escala del 1 al 100, ELSE obtuvo un resultado de 38.9, mientras que el resultado CIER, que es la ponderación de todas las distribuidoras participantes, tuvo una puntuación de 71.2, y el benchmarking entre las distribuidoras de su mismo tamaño obtuvo una puntuación de 90.4.

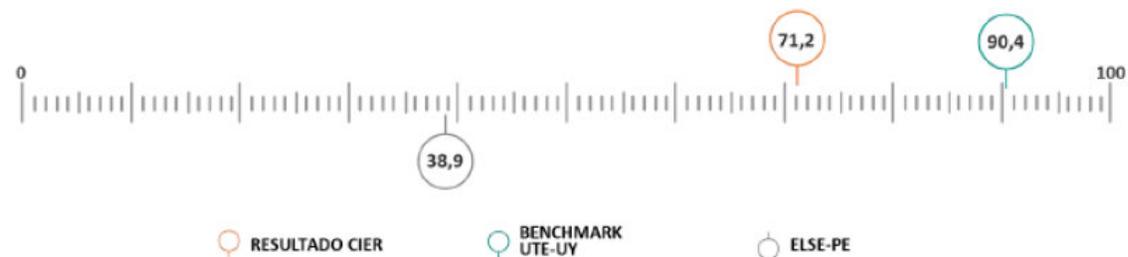
Gráfico No. 34 Índice de aprobación del consumidor



Gráfico No. 35 Calificación Promedio (Perú) en escala del 1 al 10



Gráfico No. 36 Comparación general en escala del 1 al 100



Fuente: Investigación CIER de Satisfacción del Cliente Residencial de Energía Eléctrica 2021

El índice de satisfacción general evalúa la calidad de los servicios prestados por la distribuidora. El 26.5% de los encuestados calificó como buena y el 5.1% como muy buena. El promedio aritmético simple en la escala de 10 puntos fue de 5.3. Además, en la escala del 1 al 100, ELSE obtuvo un resultado de 31.5, mientras que el resultado CIER tuvo una puntuación de 66.8, y el benchmarking entre las distribuidoras de su mismo tamaño obtuvo una puntuación de 83.0.

Gráfico No. 37 Índice de satisfacción general



Gráfico No. 38 Calificación Promedio en escala del 1 al 10



Gráfico No. 39 Comparación general en escala del 1 al 100



Fuente: Investigación CIER de Satisfacción del Cliente Residencial de Energía Eléctrica 2021

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.

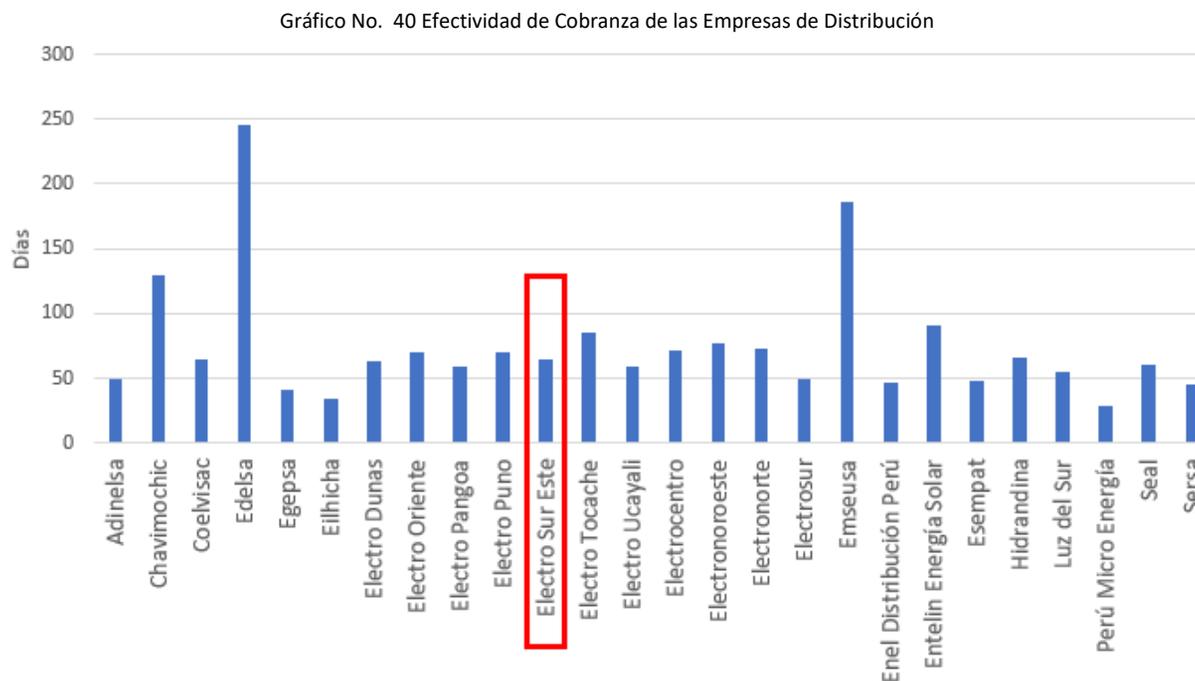
Cuadro No. 18 Calificación promedio en escala del 1 al 10

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 Entrega	5°

Fuente: Investigación CIER de Satisfacción del Cliente Residencial de Energía Eléctrica 2021

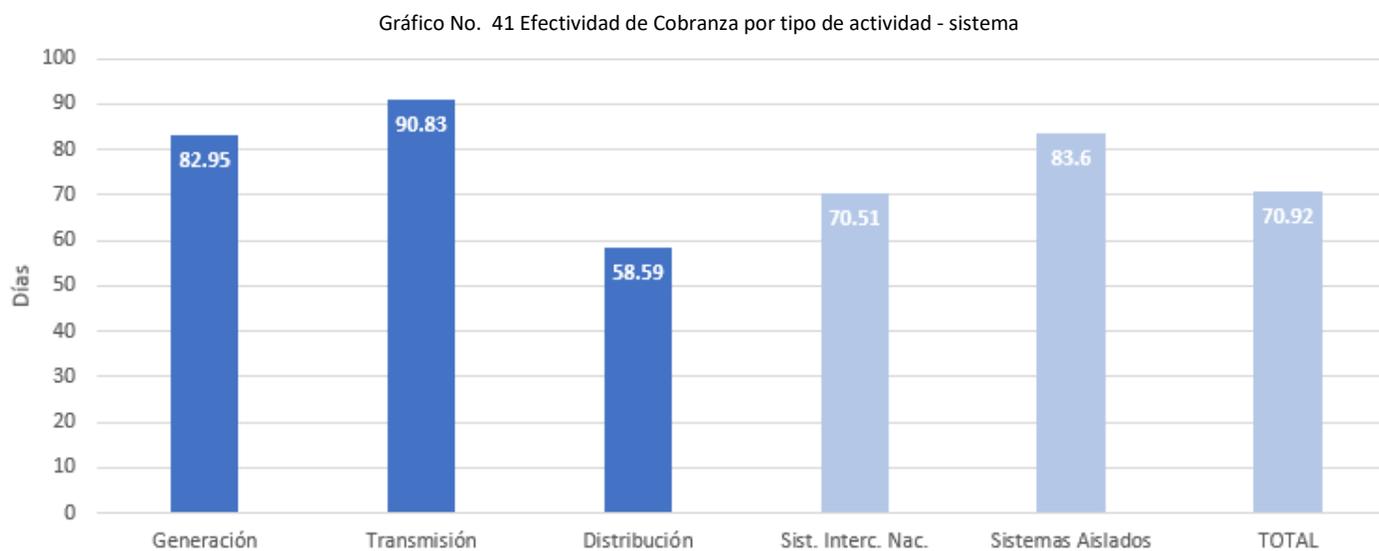
### 2.2.7 Efectividad en la Cobranza

En el año 2021, el periodo medio de cobro de Electro Sur Este fue de aproximadamente 64.13 días, superior al promedio de días de cobranza de las empresas distribuidoras, que se situó en el orden de los 58.59 días, según se puede observar en el gráfico siguiente.



Fuente: Osinergmin - Informe Trimestral abril 2022: <https://www2.osinergmin.gob.pe/publicacionesgrt/pdf/Informativo/INFO-A27N02.pdf>

En el año 2021, las empresas generadoras tuvieron una efectividad de cobranza de 82.95 días, las empresas transmisoras 92.83 días, y las de distribución 58.59 días.



Fuente: Osinergmin - Informe Trimestral abril 2022: <https://www2.osinergmin.gob.pe/publicacionesgrt/pdf/Informativo/INFO-A27N02.pdf>

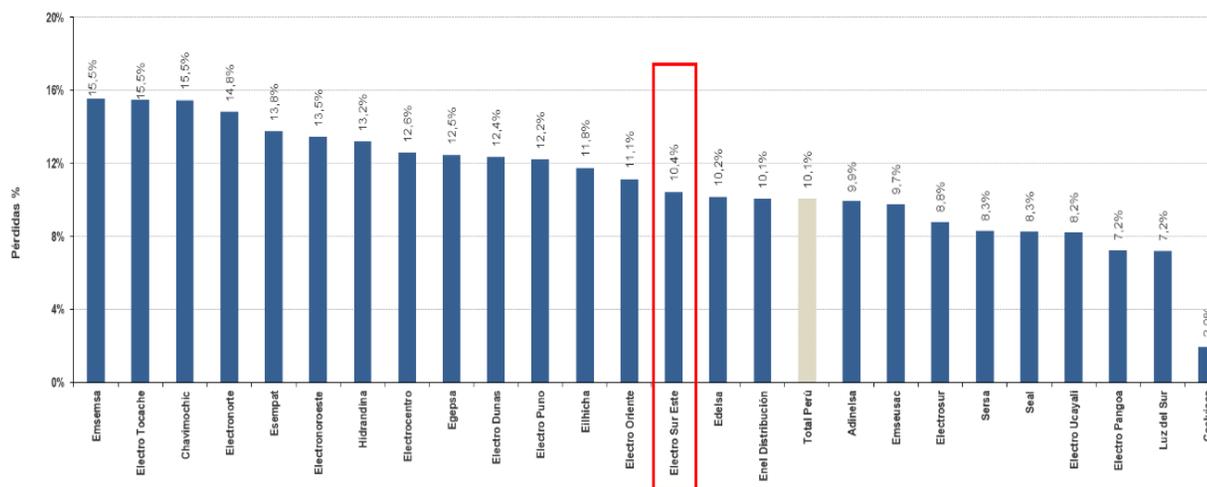
## 2.2.8 Nivel de Pérdidas de Energía

Las pérdidas de energía eléctrica de ELSE en el año 2021 fueron de aproximadamente 10.48%, ubicándose por encima del promedio del total de empresas distribuidoras de energía en el Perú (10.1%). Emsemsa, Electro Tocache y Chavimochic son las empresas que registraron el mayor nivel de pérdida de energía, esta última, a pesar de ser una de las empresas con menor cantidad de clientes. En el caso de ELSE, el porcentaje de pérdidas reconocidas es de 0%.

Cuadro No. 19 Pérdidas de energía eléctrica Electro Sur Este (periodo 2015-2021)

Pérdidas		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Distribución	MW.h	72,382	76,724	71,933	69,878	68,470	59,067	75,849
	%	11.67	11.87	10.90	10.29	9.63	8.89	10.48
Totales	MW.h	83,664	89,213	84,140	82,474	82,259	72,552	90,957
	%	12.11	13.21	12.15	11.56	11.01	10.40	11.94

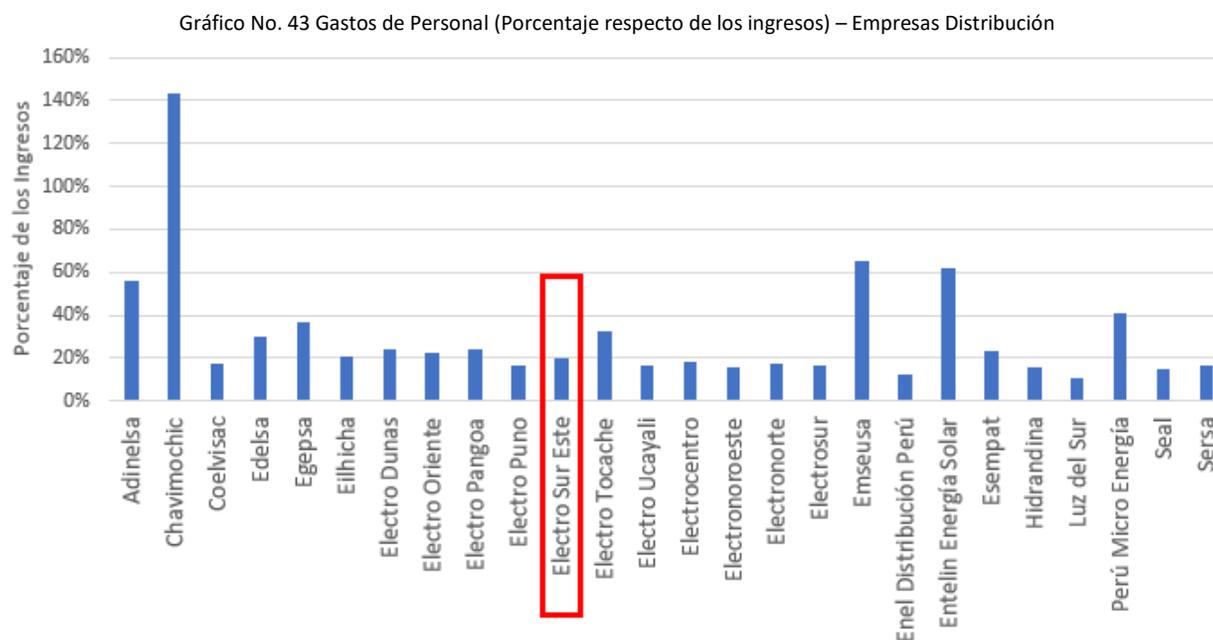
Gráfico No. 42 Pérdidas de energía eléctrica por empresa distribuidora



Fuente: Osinermin. Información Comercial – Informe trimestral 2021T4: <https://www2.osinermin.gob.pe/publicacionesgrt/pdf/InfoComercial/IC2021T4.pdf>  
Memoria Anual 2021 Electro Sur Este S.A.A.

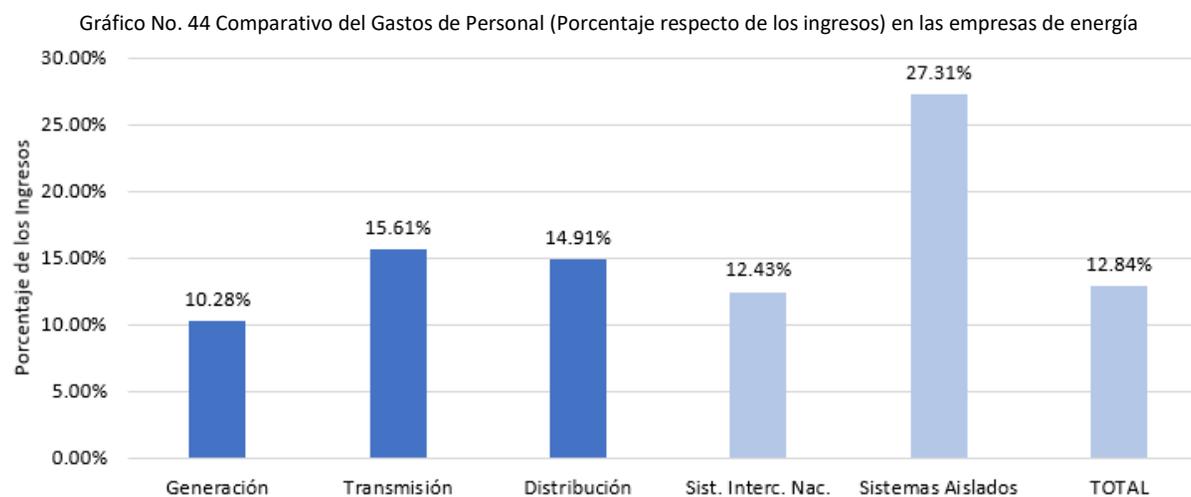
## 2.2.9 Recursos Humanos

En el año 2021 los gastos de personal de Electro Sur Este estuvieron en el orden del 20% de los ingresos. En el 2021, Emseusa, Chavimochic y Entelin Energía Solar han sido las empresas que tuvieron un mayor gasto en personal respecto a sus ingresos. Se puede ver el detalle en el siguiente gráfico:



Fuente: Osinergmin - Informe Trimestral abril 2022: <https://www2.osinergmin.gob.pe/publicacionesgrt/pdf/Informativo/INFO-A27N02.pdf>

En el 2021, 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.



Fuente: Osinergmin - Informe Trimestral abril 2022: <https://www2.osinergmin.gob.pe/publicacionesgrt/pdf/Informativo/INFO-A27N02.pdf>

Según el gráfico No. 47, se puede observar que la mayoría de los trabajadores de ELSE tienen entre 61 a 65 años, y el promedio general de la empresa es de 52.1 años. En cuanto al número de trabajadores por empresa, SILSA es la empresa de distribución con mayor cantidad de personal (ver gráfico No. 48), mientras que ELSE cuenta con 396 trabajadores.

Gráfico No. 45 Distribución de las edades de los trabajadores de ELSE

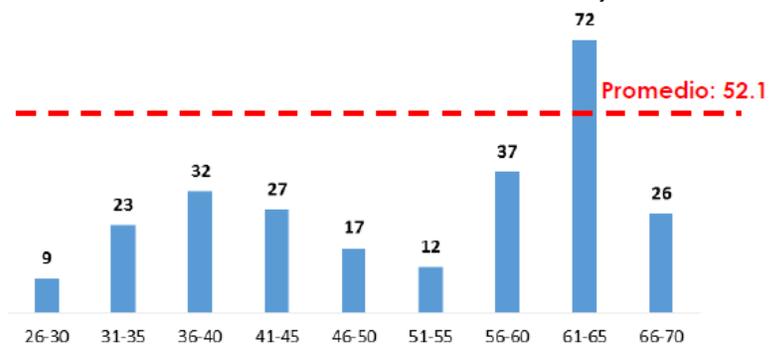
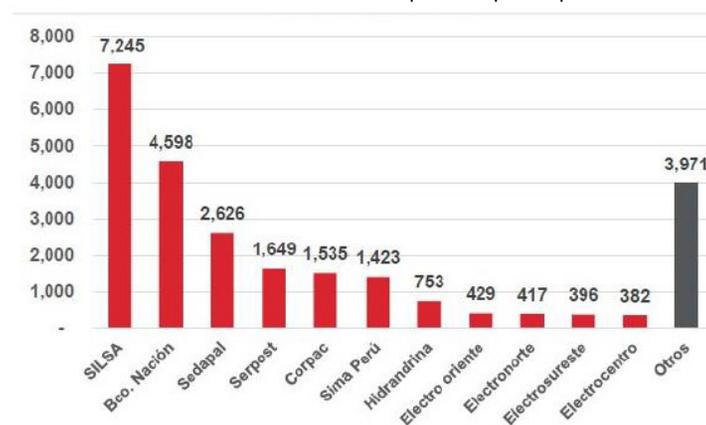


Gráfico No. 46 Distribución número de personal por empresa 2020



Fuente: ELSE 2021  
Centro Corporativo FONAFE

### 2.2.10 Clima Laboral

En el estudio de clima laboral de ELSE 2021, se analizaron 13 factores. Dentro de ellos, 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 Formación y Reconocimiento. Mientras que los factores que fueron identificados como fortalezas de la organización son 5: Identidad y Compromiso, Cultura Organizacional, Organización del Trabajo, Relaciones Interpersonales y Servicio.

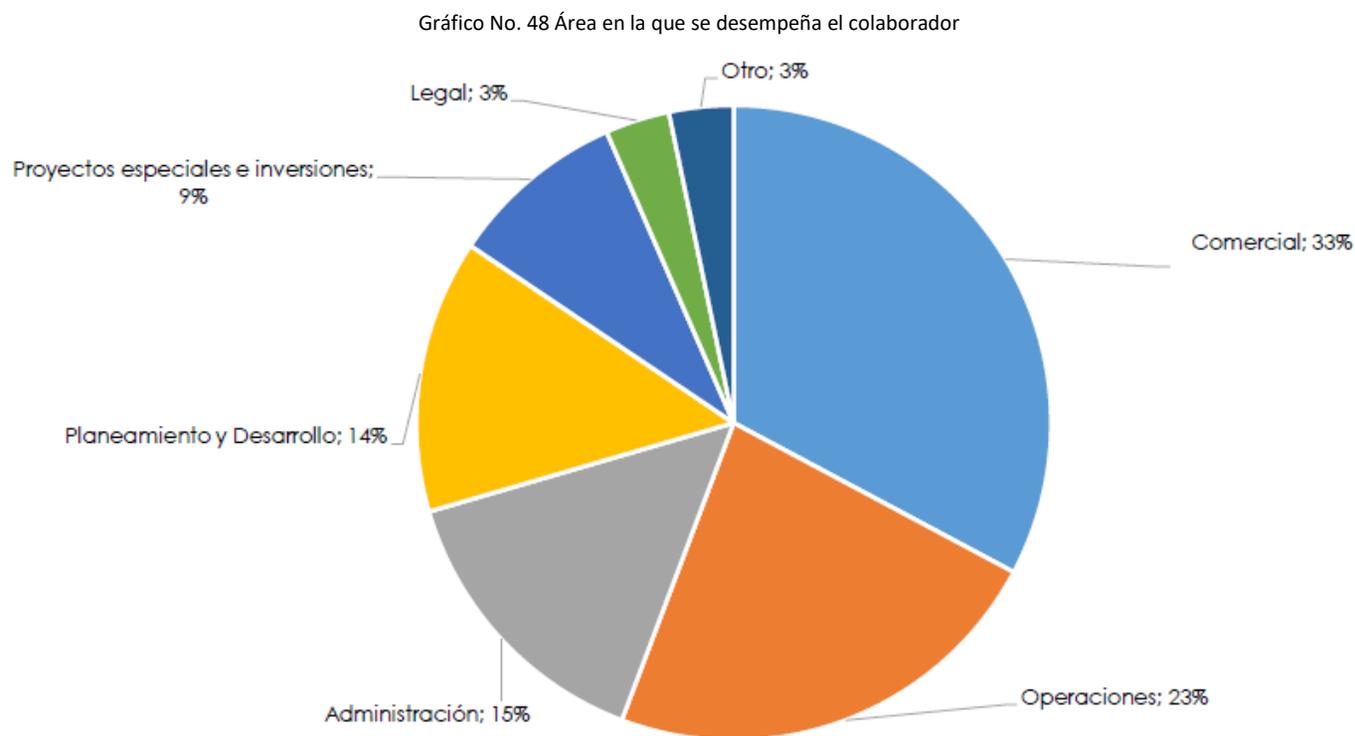
Gráfico No. 47 Resultados generales de los factores analizados

FACTORES	Debilidad	Oportunidad de mejora	Fortaleza
1. Formación	-	67.74%	-
2. Compensación	-	73.52%	-
3. Equidad	-	73.22%	-
4. Identidad y Compromiso	-	-	87.88%
5. Comunicación Organizacional	-	73.84%	-
6. Condiciones de Trabajo	-	73.45%	-
7. Cultura Organizacional	-	-	78.98%
8. Liderazgo	-	72.27%	-
9. Organización del Trabajo	-	-	78.13%
10. Reconocimiento	-	67-51%	-
11. Relaciones Interpersonales	-	-	75.76%
12. Trabajo en Equipo	-	74.05%	-
13. Servicio	-	-	77-61%
<b>ÍNDICE DE SATISFACCIÓN</b>		<b>74.98%</b>	

Fuente: Estudio de Clima Laboral de ELSE 2021

### 2.2.11 Encuesta a Colaboradores

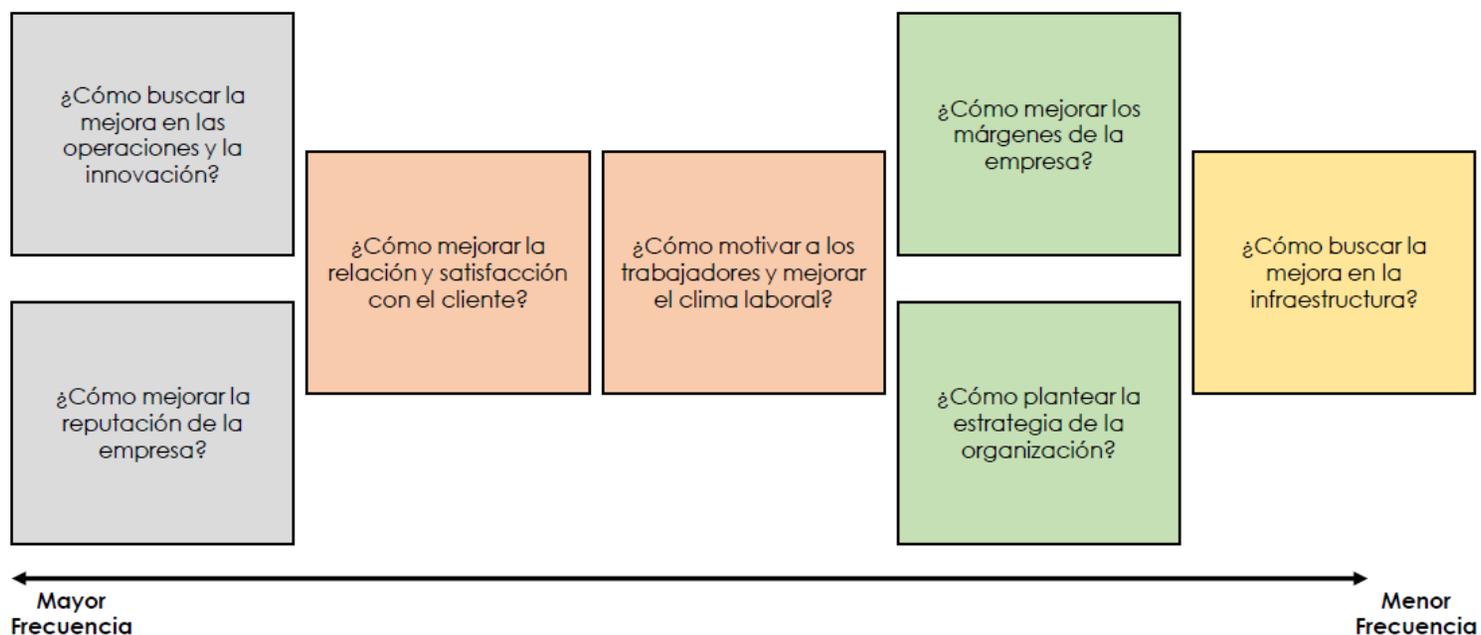
En la encuesta a los colaboradores de ELSE realizada entre el 13/05/2022 al 16/05/2022, se obtuvieron las respuestas de 122 personas, distribuidas en las siguientes áreas:



Fuente: Encuesta a Colaboradores ELSE 2022

Al consultarle a los colaboradores de ELSE sobre la pregunta que debería responder el proceso de planeamiento estratégico, la mayoría coincidió en la búsqueda de mejora en las operaciones y la innovación, y en cómo mejorar la reputación de la empresa.

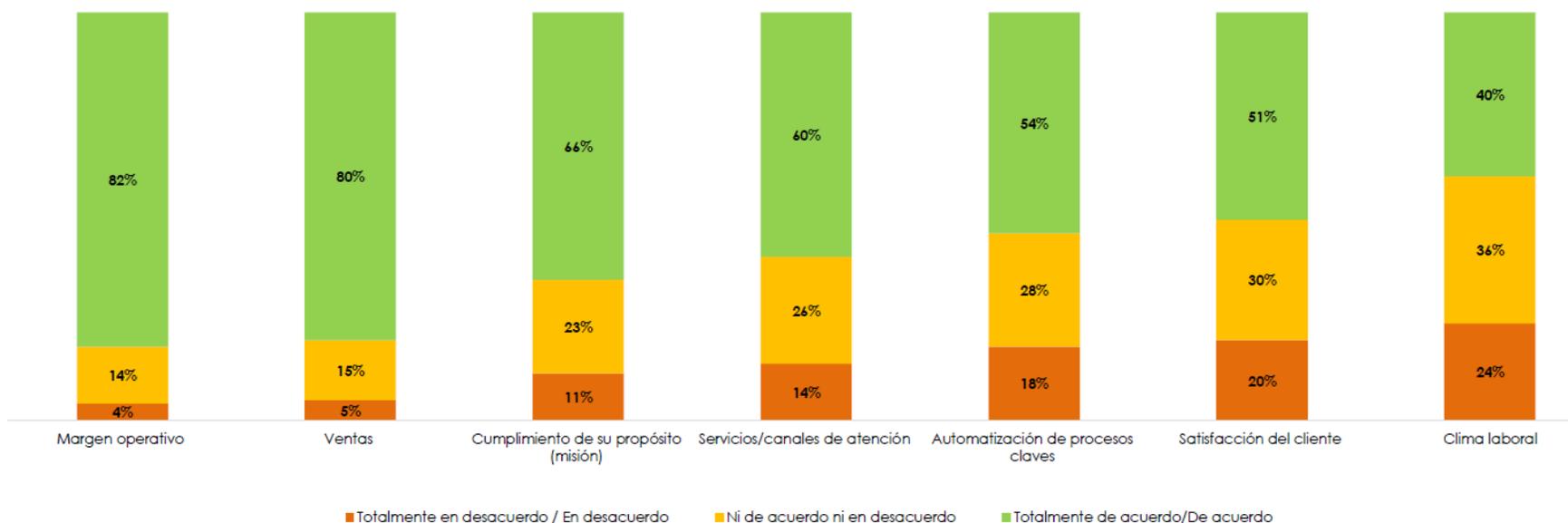
Gráfico No. 49 Si este proceso de planeamiento estratégico tuviera que darle respuesta a una sola pregunta ¿Cuál sería esta pregunta?



Fuente: Encuesta a Colaboradores ELSE 2022

La mayoría de los colaboradores encuestados, opinaron que están de acuerdo en que el margen operativo fue bueno en los últimos años. Mientras que el mayor número de personas en desacuerdo se dio en Clima Laboral y Satisfacción del cliente.

Gráfico No. 50 Los resultados obtenidos por ELSE en los últimos 05 años en los siguientes aspectos han sido buenos. ¿Está de acuerdo?



Fuente: Encuesta a Colaboradores ELSE 2022

De los colaboradores que respondieron que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la pregunta anterior, la mayoría respondió a que la causa es el mal clima laboral, seguido por la falta de innovación, la mala imagen corporativa, sueldos bajos, y falta de capacitación y reconocimiento.

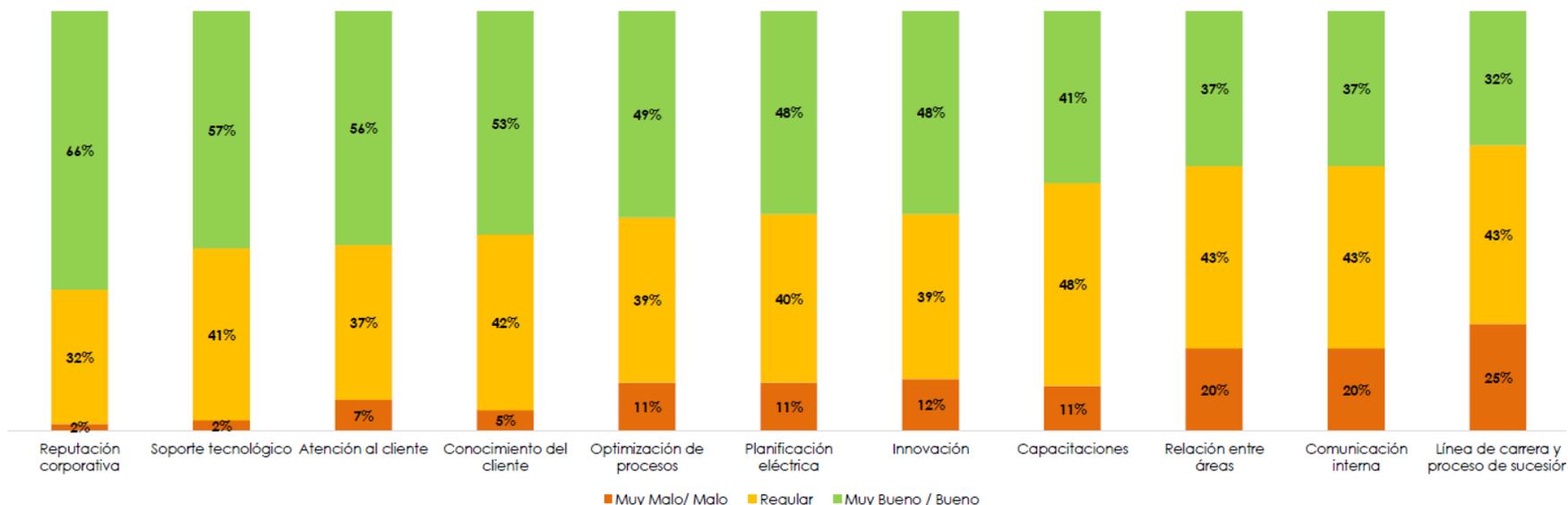
Gráfico No. 51 Por favor, si en alguna opción ha respondido en desacuerdo o totalmente en desacuerdo indique por qué



Fuente: Encuesta a Colaboradores ELSE 2022

Al pedirle a los colaboradores que evalúen a ELSE del 1 al 10 en algunos aspectos generales, la mayoría opinó que la reputación corporativa es buena. Mientras que la mayoría estuvo de acuerdo en que la línea de carrera y proceso de sucesión es el aspecto para mejorar dentro de la organización.

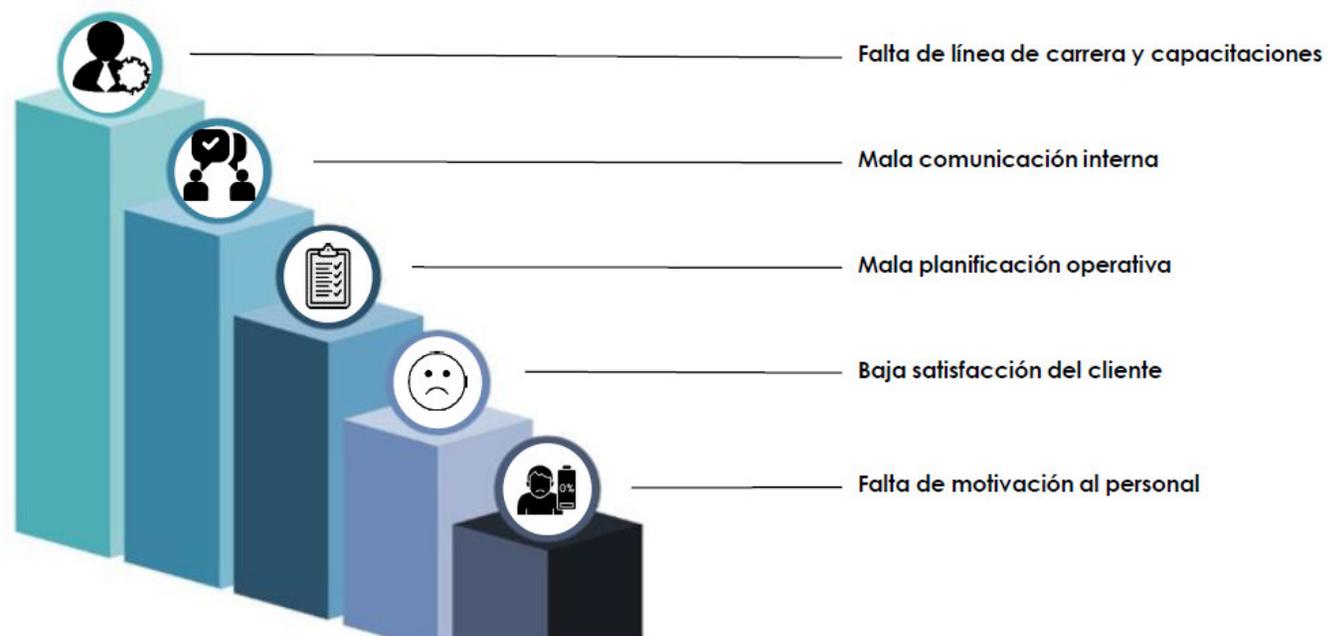
Gráfico No. 52 Evalúe a ELSE en los siguientes aspectos generales de la organización, donde 1 es Muy Malo y 10 es Muy Bueno



Fuente: Encuesta a Colaboradores ELSE 2022

Dentro de los colaboradores que calificaron como malo o muy malo en la pregunta anterior, la mayoría cree que se debe a la falta de línea de carrera y capacitaciones.

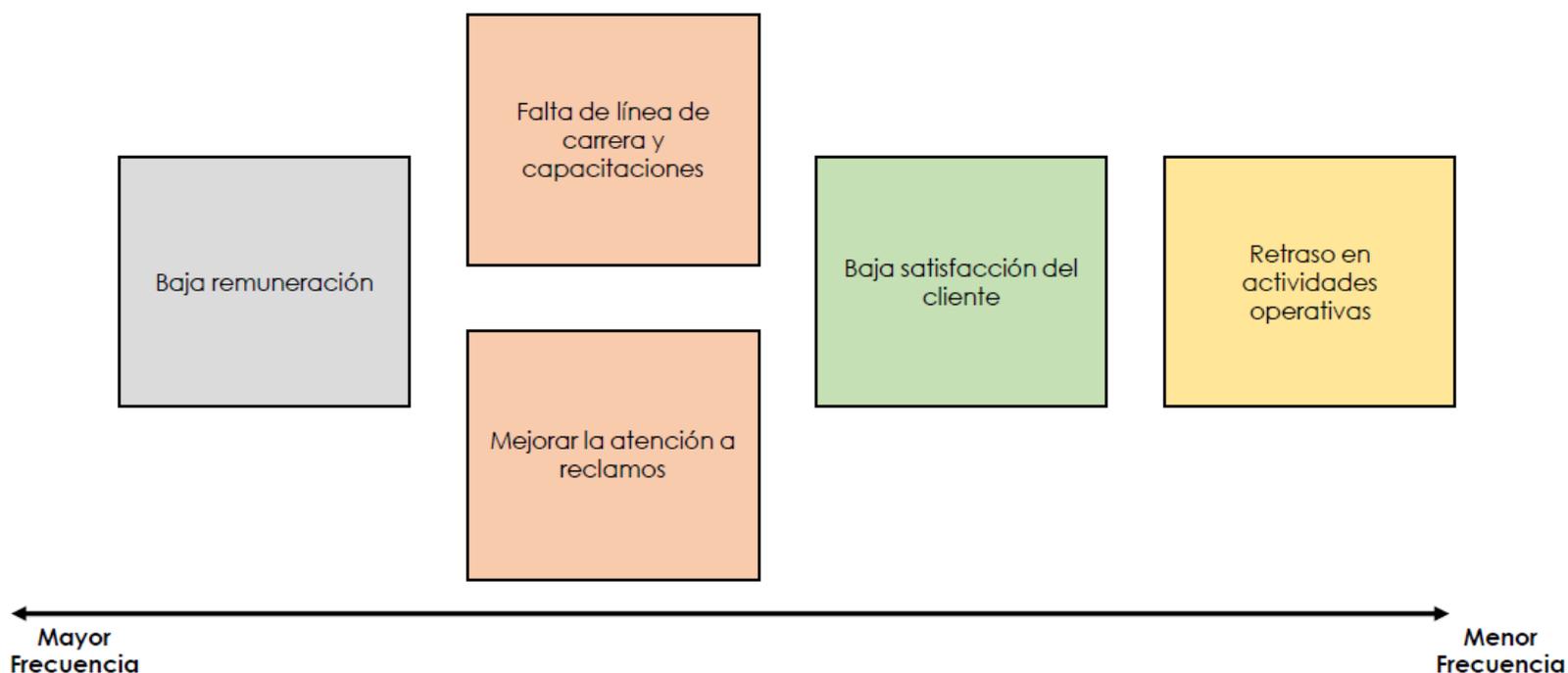
Gráfico No. 53 Por favor, si en alguna opción ha respondido Malo o Muy Malo indique por qué.



Fuente: Encuesta a Colaboradores ELSE 2022

Al consultarle a los colaboradores de ELSE los tres problemas principales que tiene ELSE y que sean resolubles por la organización; la mayoría mencionó Baja remuneración, Falta de línea de carrera y capacitaciones, y Mejorar la atención a reclamos.

Gráfico No. 54 Nombre tres (03) problemas que tenga ELSE y sean resolubles por la organización



Fuente: Encuesta a Colaboradores ELSE 2022

Al consultarle a los colaboradores sobre cuáles serían las principales decisiones que tomaría si lo nombraran Gerente General de ELSE, la mayoría optaría por una reestructuración de personal.

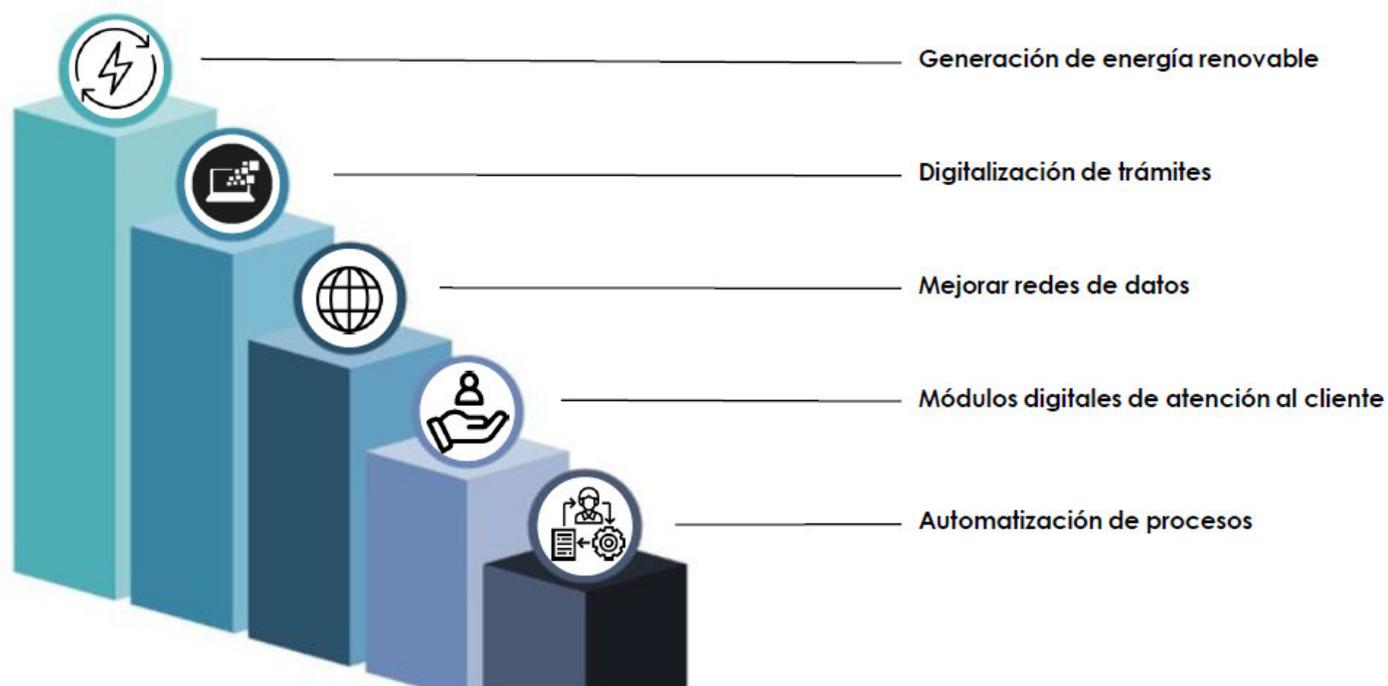
Gráfico No. 55 Si mañana lo nombraran a usted Gerente General de ELSE ¿Cuáles serían las principales decisiones que tomaría?



Fuente: Encuesta a Colaboradores ELSE 2022

Al preguntarle a los colaboradores sobre qué propuestas innovadoras le gustaría implementar en ELSE, la mayoría optó por la búsqueda de la generación de energía renovable.

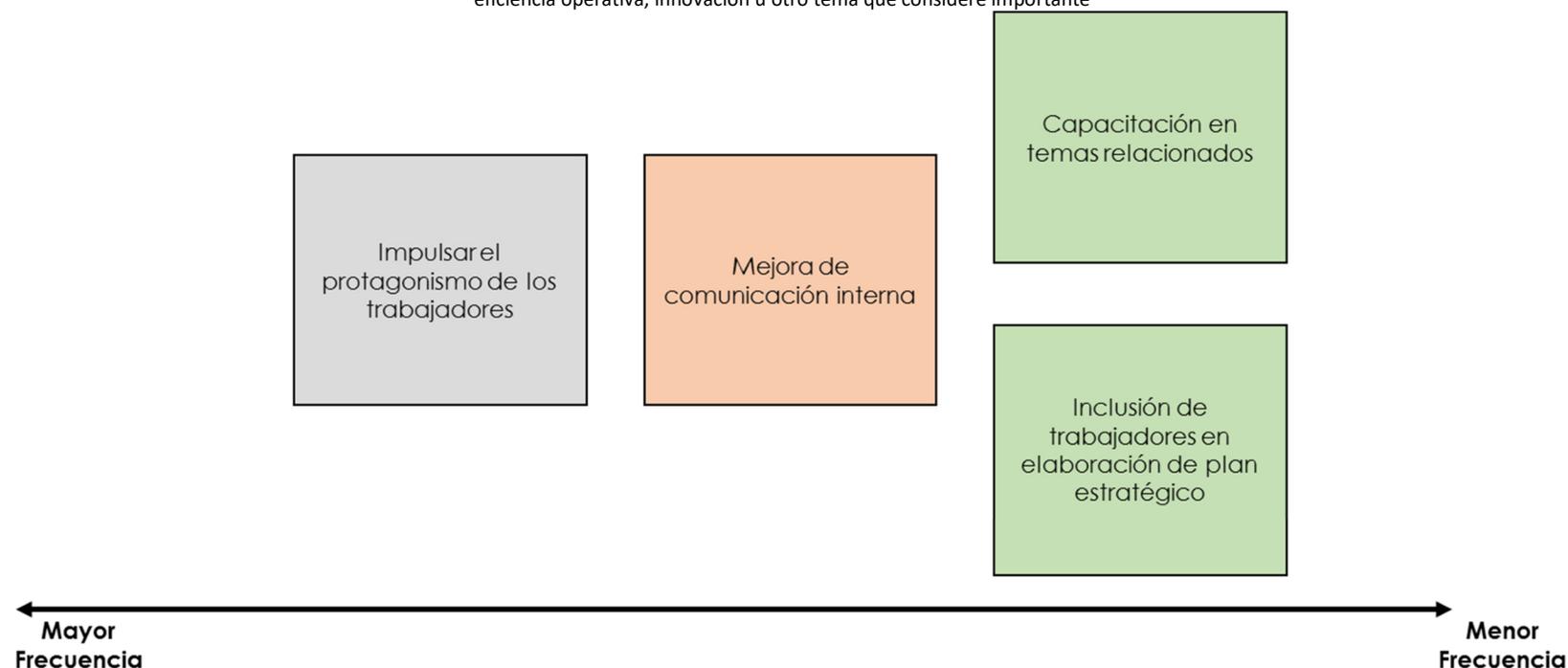
Gráfico No. 56 ¿Qué propuestas innovadoras le gustaría implementar en ELSE?



Fuente: Encuesta a Colaboradores ELSE 2022

En la pregunta sobre qué propondría el colaborador para mejorar la internalización del plan estratégico, compromiso de los trabajadores con la empresa, mejora de eficiencia operativa, innovación u otro tema que considere importante, la mayoría escogió impulsar el protagonismo del trabajador en la toma de decisiones dentro de la organización.

Gráfico No. 57 ¿Qué idea propondría para mejorar cualquiera de los siguientes aspectos?: internalización del plan estratégico, compromiso de los trabajadores con la empresa, mejora de eficiencia operativa, innovación u otro tema que considere importante

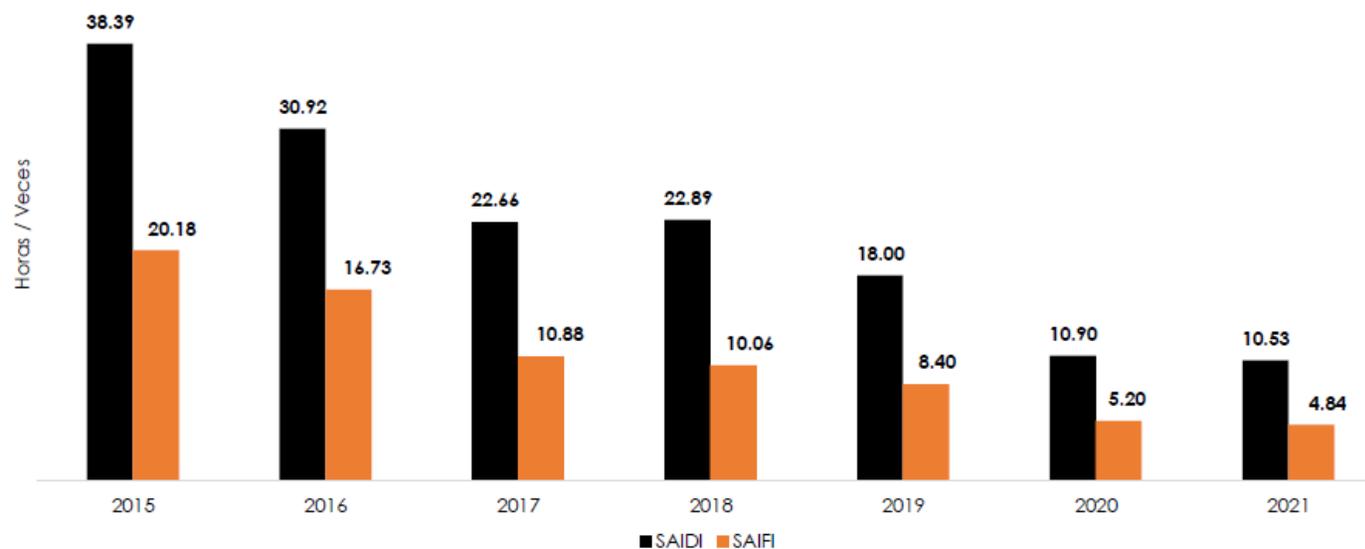


Fuente: Encuesta a Colaboradores ELSE 2022

### 2.2.12 Calidad del 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 2015 y el 2021. En los últimos siete años el SAIDI mejoró en un 73% y el SAIFI en 77%. El SAIDI en el 2021 ha sido de 10.53 horas, y el SAIFI de 4.84 veces.

Gráfico No. 58 Electro Sur Este. Evolución del SAIDI y SAIFI



Fuente: Electro Sur Este. FONAFE

### 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. 59 Grupos relevantes de Electro Sur Este



Cuadro No. 20 Expectativas de los Grupos Relevantes de Electro Sur Este

Grupo de Interés	Expectativas
Clientes	Menores pagos y trato personalizado, mejor atención al cliente, mejor alumbrado público, pronta atención.
Asociaciones	Reducción de tarifas, no cobro del IGV, mayor cantidad de asociados con energía eléctrica.
Gobierno	Calidad de servicio, respeto de derechos laborales, pago oportuno de impuestos, transparencia en gestión, eficiencia y transparencia en procesos de adquisición, uso racional del agua, minimización de impactos negativos en zonas protegidas, mediación y minimización de conflictos sociales, información confiable y oportuna.
Medio de Comunicación	Atención de quejas y reclamos.
Accionistas	Rentabilidad y eficiencia.
Comunidades	Energía gratis y concesión a corto plazo, programas y proyectos, obras.
Proveedores / Socios Estratégicos	Mejores precios, mayores plazos de contratación, incremento de volumen de compra, incremento de demanda de energía.
Trabajadores	Incremento / mejora salarial, línea de carrera, mayores beneficios.
Empresas Mineras	Continuidad y calidad del servicio.
Dirección Regional de Salud (DIRESA)	Abastecimiento de servicio, cooperación, proyectos, entre otros.

Fuente: Reporte de Sostenibilidad ELSE 2020

## 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. 21 Fortalezas y Debilidades de Electro Sur Este

Fortalezas	Debilidades
<p>Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en infraestructura eléctrica durante pandemia.</li> </ul> <p>Recursos Financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen crecimiento en estados financieros: Ventas, Utilidad, ROE.</li> <li>• Incremento de capital.</li> </ul> <p>Comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monopolio natural.</li> </ul> <p>Operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en los indicadores SAIDI y SAIFI.</li> <li>• Buena infraestructura eléctrica y automatización.</li> </ul> <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de recurso humano con experiencia.</li> </ul> <p>Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logró la certificación de la trinorma (Calidad, Gestión Ambiental y de Seguridad y Salud en el trabajo).</li> </ul>	<p>Recursos Financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones en financiamiento para inversiones.</li> </ul> <p>Comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución en el nivel de satisfacción del cliente.</li> <li>• Disminución del sector minero como cliente.</li> </ul> <p>Operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona de concesión mayormente rural.</li> <li>• Oportunidad de mejora en procesos de estudio de mercado y control interno.</li> </ul> <p>Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja gestión de recursos humanos.</li> <li>• Falta de plan de sucesión interno y línea de carrera.</li> <li>• Disminución en capacitación al personal.</li> </ul> <p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación interna y externa.</li> </ul> <p>Innovación:</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. 22 Amenazas y Oportunidades para Electro Sur Este

Oportunidades	Amenazas
<p>Factor Económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del PBI 2021 vs 2020.</li> <li>• Incremento en el consumo de energía eléctrica.</li> </ul> <p>Factor Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de población y migración urbana genera más demanda de servicios.</li> </ul> <p>Factor Tecnológico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cantidad de tecnología disponible para la gestión operativa.</li> <li>• Ampliar el alcance de la certificación Trinorma (Calidad, Gestión Ambiental y de Seguridad y Salud en el trabajo) a otros procesos.</li> <li>• Implementar Transformación Digital.</li> <li>• Implementación de la electromovilidad.</li> </ul>	<p>Factor Político</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrupción.</li> <li>• Inestabilidad política nacional y regional.</li> </ul> <p>Factor Económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenta recuperación en la economía mundial.</li> <li>• Incremento de la inflación.</li> </ul> <p>Factor Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos sociales en zonas de concesión.</li> </ul> <p>Factor Ecológico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerabilidad ante desastres naturales.</li> </ul> <p>Factor Legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promulgación de nuevas leyes a favor de la reducción de tarifas eléctricas.</li> </ul> <p>Factor Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento del uso de fuentes de energía alternativas.</li> </ul>

## 2.5 CONCLUSIONES: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Para lograr los objetivos estratégicos planteados por la alta dirección, Electro Sur Este debe aumentar la satisfacción de sus grupos de interés. Esto quiere decir, mejorar la planificación operativa y la calidad de los servicios ofrecidos. Además, también sería necesario aumentar el alcance de la organización, intentando brindar sus servicios a la totalidad de habitantes en las zonas de concesión.

Gráfico No. 60 Reto Estratégico de Electro Sur Este

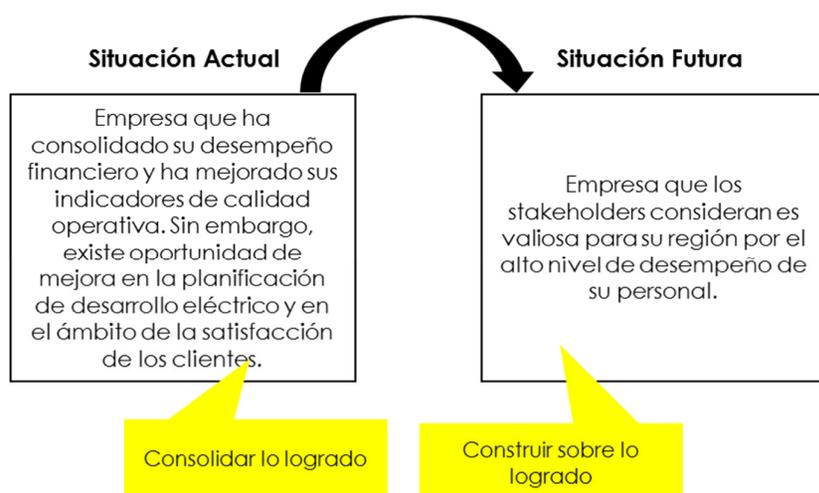
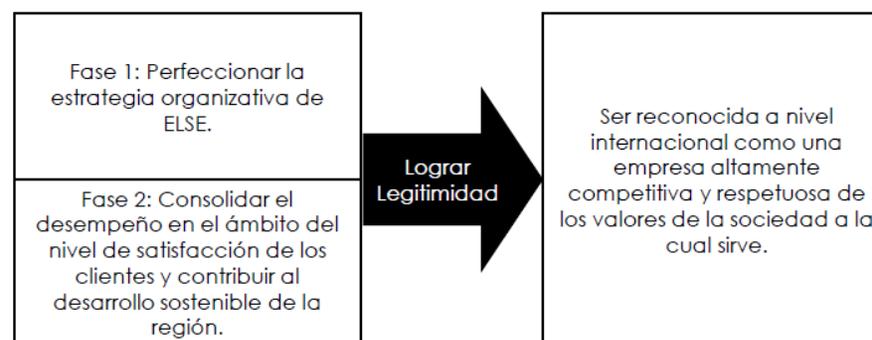


Gráfico No. 61 Propuesta de valor compartido para el Plan Estratégico Institucional 2022 - 2026

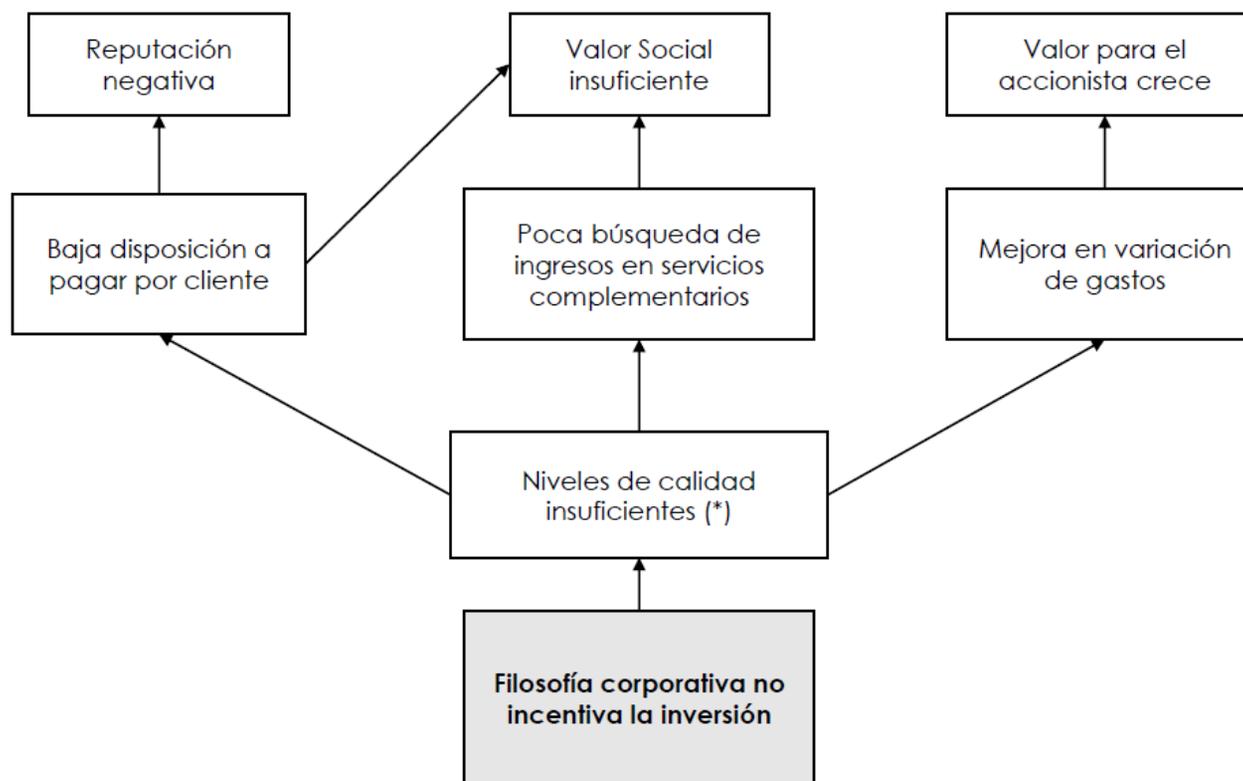


Fuente: Taller de Plan Estratégico ELSE 2022

## 2.6 CONCLUSIONES: IDENTIFICACIÓN DE DESAFÍOS Y CAUSAS (NO EXHAUSTIVO)

Durante el taller se revisó la información del diagnóstico y se trabajó de manera participativa la identificación de las principales brechas y causas que tiene actualmente ELSE. Considerando esto, se consolidó la siguiente información:

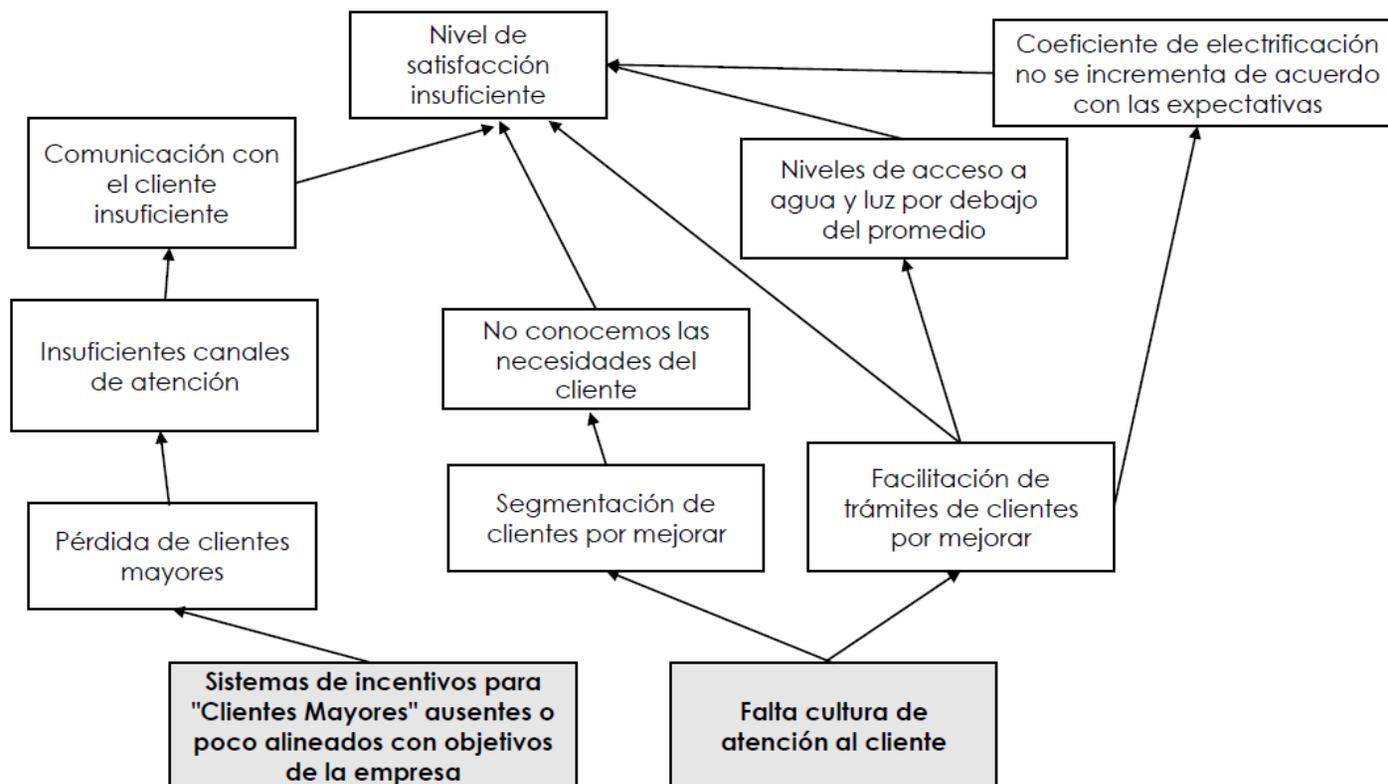
Gráfico No. Árbol de Brechas y Causas – Perspectiva: Valor



Fuente: Taller de Plan Estratégico ELSE 2022

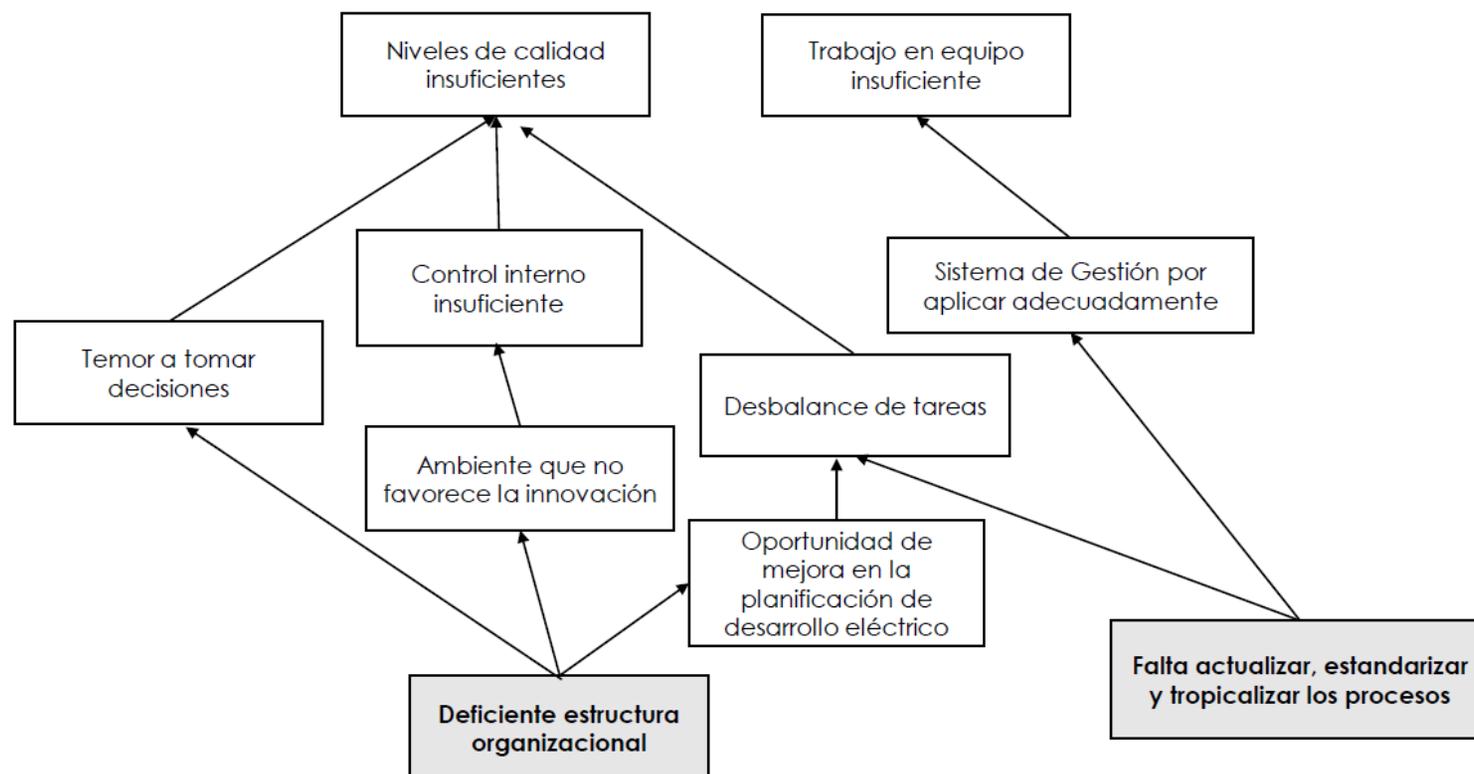
(\*) Encuesta CIER: Índice de Satisfacción General 31.5%

Gráfico No. 62 Árbol de Desafíos y Causas – Perspectiva: Stakeholders



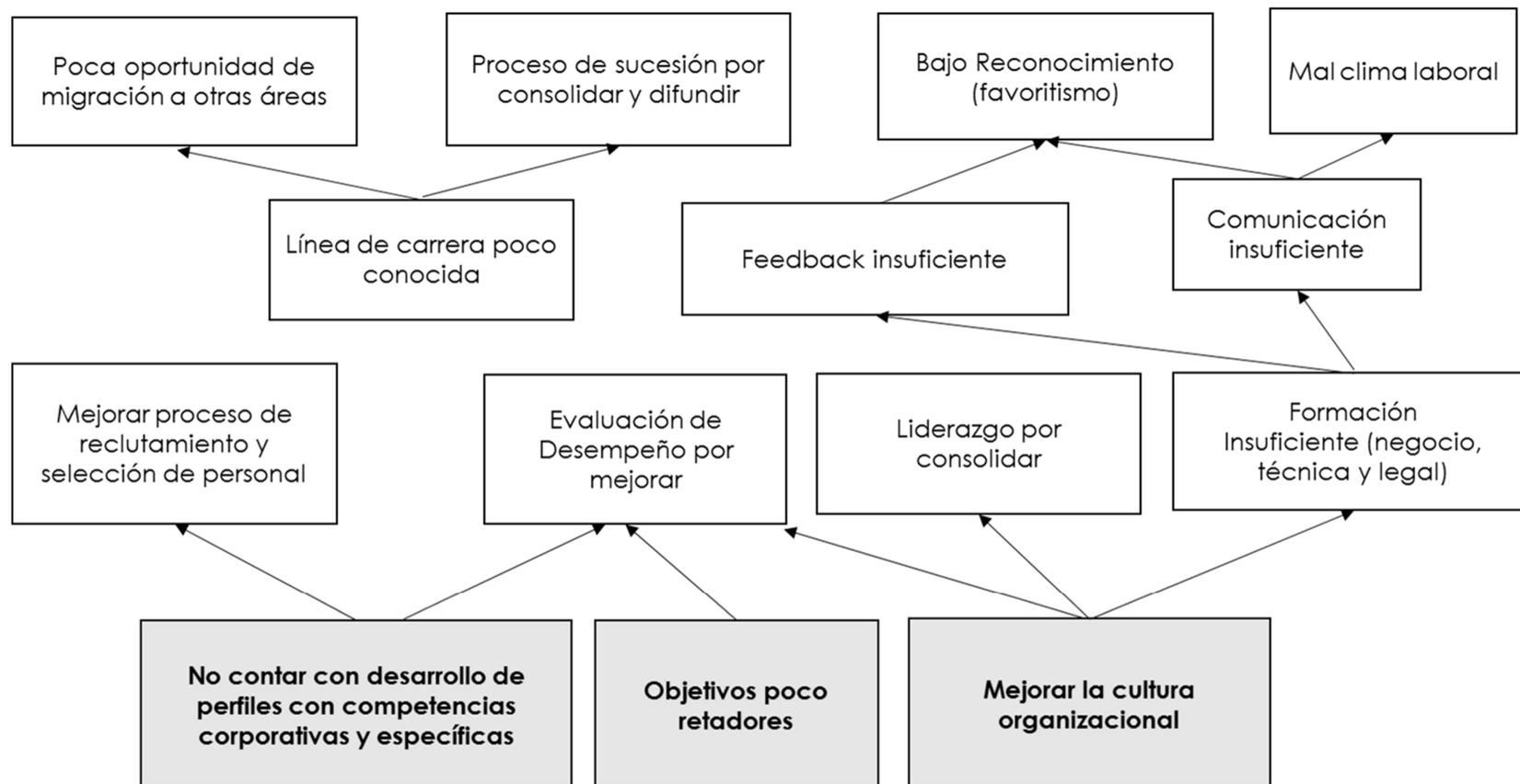
Fuente: Taller de Plan Estratégico ELSE 2022

Gráfico No. 63 Árbol de Desafíos y Causas – Perspectiva: Procesos



Fuente: Taller de Plan Estratégico ELSE 2022

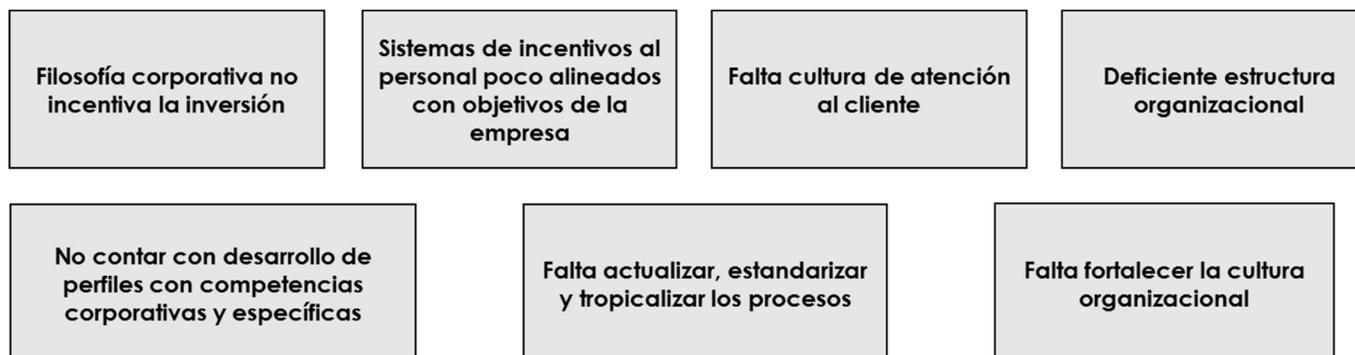
Gráfico No. 64 Árbol de Desafíos y Causas – Perspectiva: Gestión de Personas



Fuente: Taller de Plan Estratégico ELSE 2022

## 2.7 CONCLUSIONES:

- A nivel de rentabilidad, ELSE ha logrado mejorar su ROE durante los últimos 5 años. El ROE en el año 2021 fue de 11.4, casi el doble que el registrado en el año 2017.
- Dentro de los principales indicadores de ELSE, se destaca el aumento de número de clientes durante los últimos 5 años.
- ELSE ha obtenido una disminución del 7% en las inversiones.
- Los resultados financieros de ELSE durante el periodo 2017 – 2021 han sido buenos. Ha logrado un crecimiento promedio anual de sus ventas en 6% y la utilidad neta en 16%.
- El ámbito de influencia de Electro Sur Este son las regiones de Cusco, Madre de Dios y Apurímac. En la actualidad viene brindando servicio energético sólo en el área de influencia. La población bajo concesión de ELSE se encuentra mayoritariamente en los niveles socioeconómicos D y E. En Cusco, el 69.6% de la población se encuentra en el segmento D y E, en Apurímac el 85.6% se encuentra en este segmento, y en Madre de Dios el 69.6% se encuentra en el segmento D y E. Estas zonas aún tienen un coeficiente de acceso a electricidad, agua y desagüe que puede crecer en los próximos años.
- Electro Sur Este ha mejorado sus indicadores en lo que respecta a calidad de suministro brindada (SAIDI y SAIFI). Sin embargo, está pendiente mejorar el ámbito respecto a la calidad percibida, ya que el índice de satisfacción de los clientes ha bajado -1.9 puntos respecto al año anterior.
- En el taller se identificó que las principales oportunidades de mejora de ELSE son:

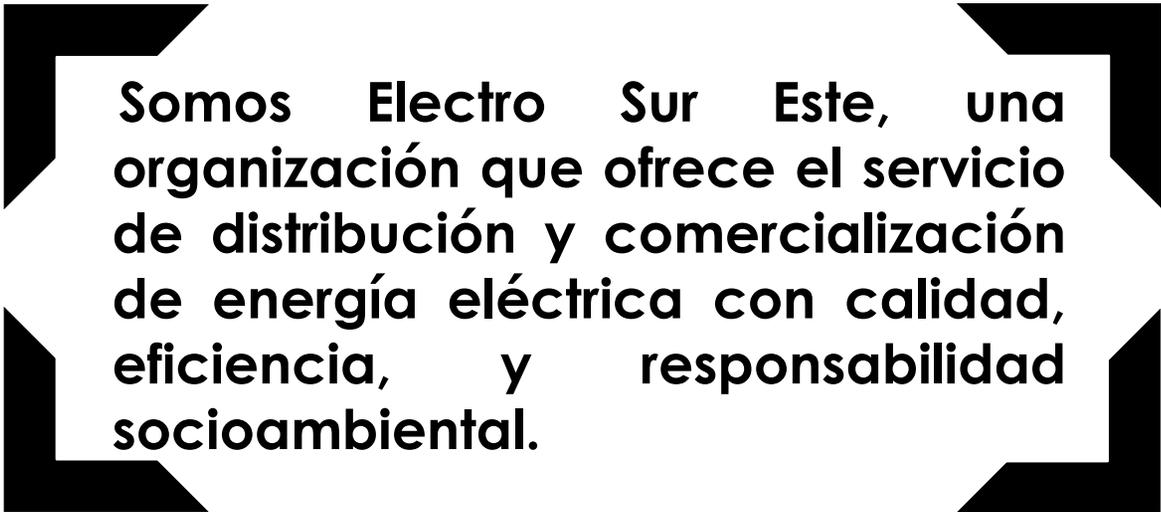


### 3 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

#### 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:

Gráfico No. 65 Misión de Electro Sur Este

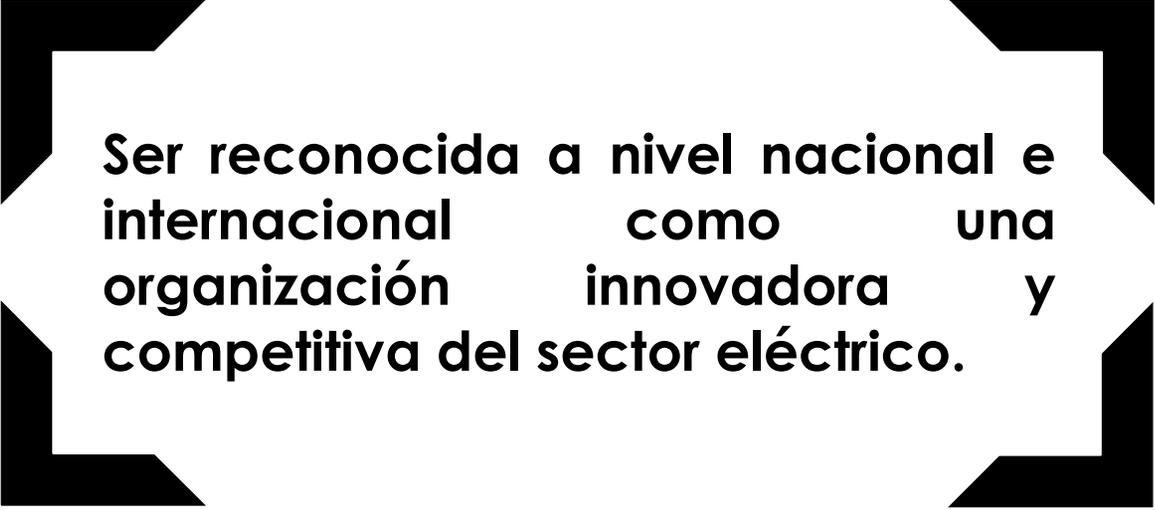


**Somos Electro Sur Este, una organización que ofrece el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica con calidad, eficiencia, y responsabilidad socioambiental.**

### 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:

Gráfico No. 66 Visión de Electro Sur Este



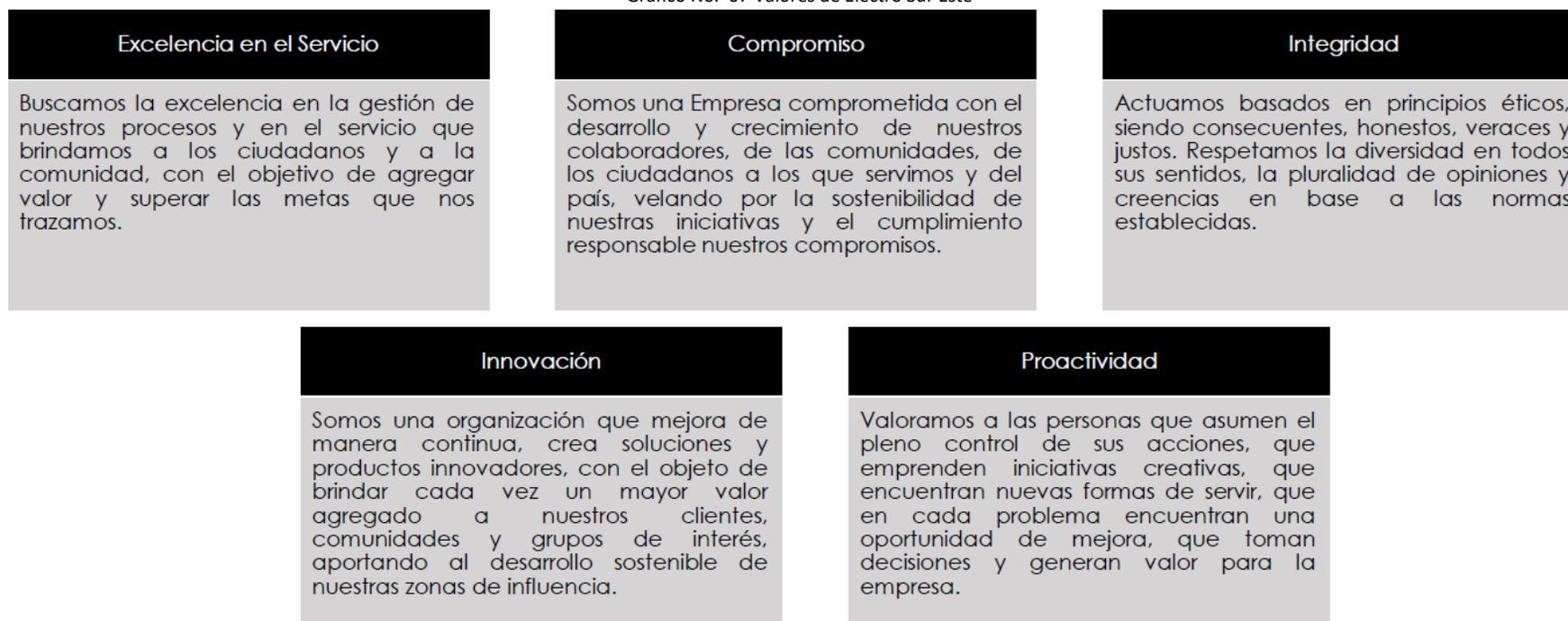
**Ser reconocida a nivel nacional e  
internacional como una  
organización innovadora y  
competitiva del sector eléctrico.**

### 3.3 Valores y Principios

#### 3.3.1 Valores

Se cuentan con los siguientes valores establecidos por FONAFE:

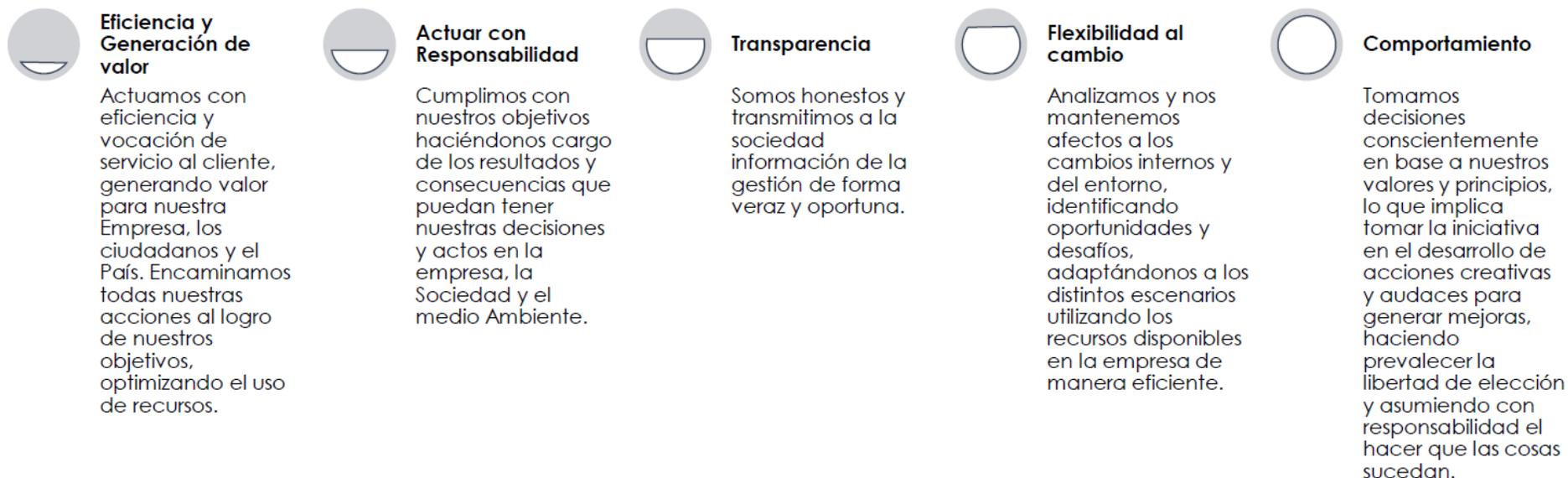
Gráfico No. 67 Valores de Electro Sur Este



### 3.3.2 Principios

Electro Sur Este cuenta con 5 principios:

Gráfico No. 68 Principios de Electro Sur Este



## 4 EJES Y MAPA ESTRATÉGICO

### 4.1 Ejes y Mapa Estratégico BSC de ELSE

Para el desarrollo de los ejes y 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”.

Fuente: Taller de Plan Estratégico ELSE 2022

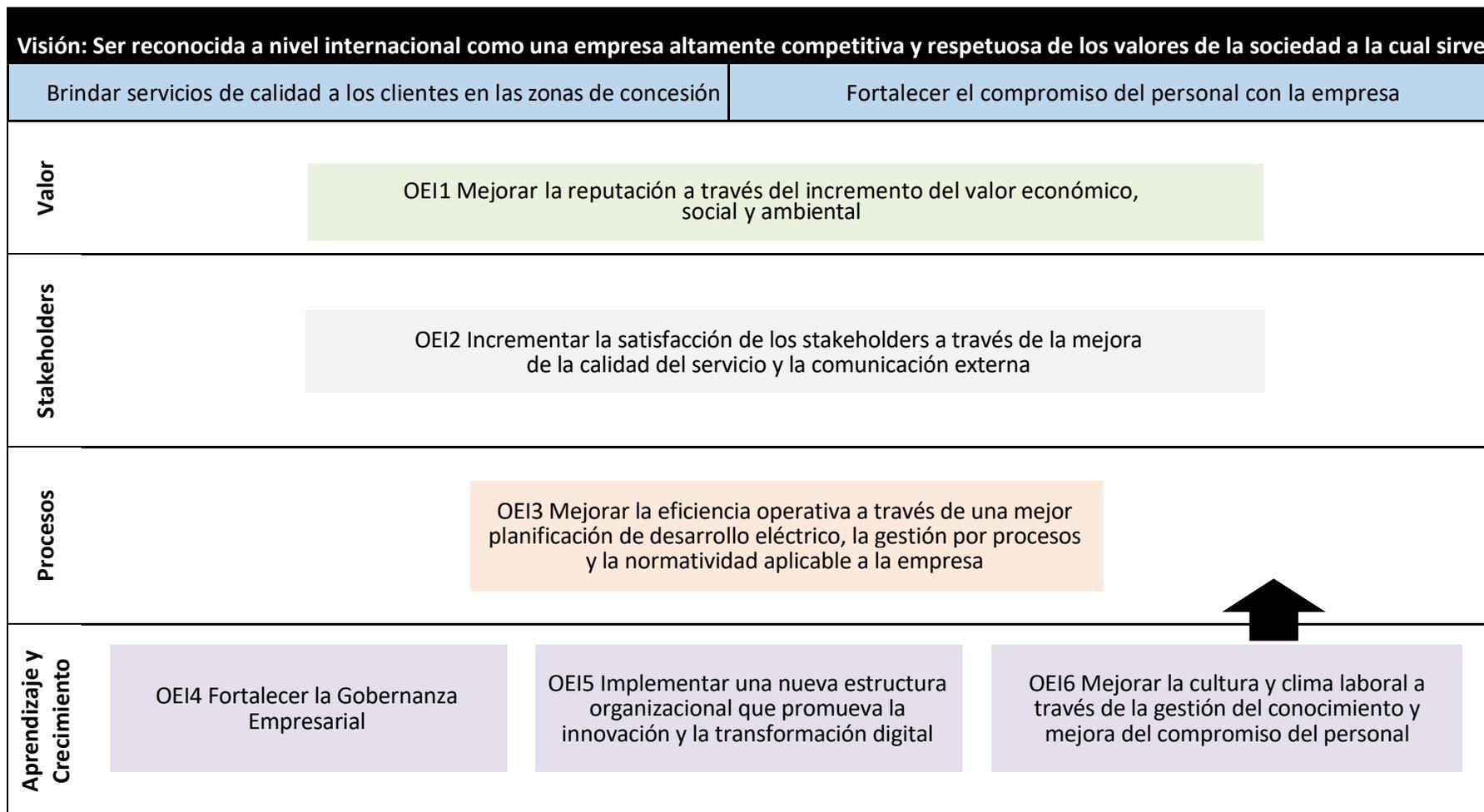
Gráfico No. 69 Líneas Estratégicas

Brindar servicios de calidad a los clientes en las zonas de concesión	Fortalecer el compromiso del personal con la empresa
-----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------

Cuadro No. 23 Principales características de las líneas estratégicas

Línea Estratégica	Descripción
Brindar servicios de calidad a los clientes en nuestro ámbito de influencia	Para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la alta dirección, es necesario mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios. Esto ayudará a la organización a aumentar el alcance de sus servicios ofrecidos e incrementar la satisfacción de los clientes.
Fortalecer el compromiso del personal con la empresa	Esta línea estratégica impacta directamente en la gestión del personal, que viene siendo un tema crítico para la organización. Los trabajadores de ELSE buscan que se les capacite, además de que sean reconocidos y tomados en cuenta para posibles ascensos.

Gráfico No. 70 Mapa Estratégico de Electro Sur Este S.A.A.



## 5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)

### 5.1.1 Objetivos estratégicos institucionales – Perspectiva de Valor



Gráfico No. 71 Objetivos Estratégicos Perspectiva de Valor

**Perspectiva de Valor**

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

Cuadro No. 24 Principales características de los Objetivos de la perspectiva de Valor

Objetivos	Descripción
<p>OEI1 Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental</p>	<p>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.</p>

### 5.1.2 Objetivos estratégicos institucionales – Perspectiva de Stakeholders



Gráfico No. 72 Objetivos Estratégicos Perspectiva de Stakeholders

**Perspectiva de Stakeholders**

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

Cuadro No. 25 Principales características de los Objetivos de la perspectiva de Stakeholders

Objetivos	Descripción
<p>OEI2 Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa</p>	<p>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.</p>

### 5.1.3 Objetivos estratégicos institucionales – Perspectiva de Procesos



#### Perspectiva de Procesos

Gráfico No. 73 Objetivos Estratégicos 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

Cuadro No. 26 Principales características de los Objetivos de la perspectiva de Procesos

Objetivos	Descripción
<p>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</p>	<p>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.</p>

### 5.1.4 Objetivos estratégicos institucionales – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

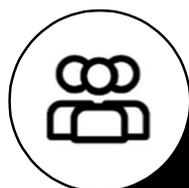


Gráfico No. 74 Objetivos Estratégicos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

#### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- OEI4 Fortalecer la Gobernanza Empresarial
- OEI5 Implementar una nueva 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

Cuadro No. 27 Principales características de los Objetivos de la perspectiva de Gestión de Personas

Objetivos	Descripción
OEI4 Fortalecer la Gobernanza Empresarial	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.
OEI5 Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital	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.
OEI6 Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal	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.

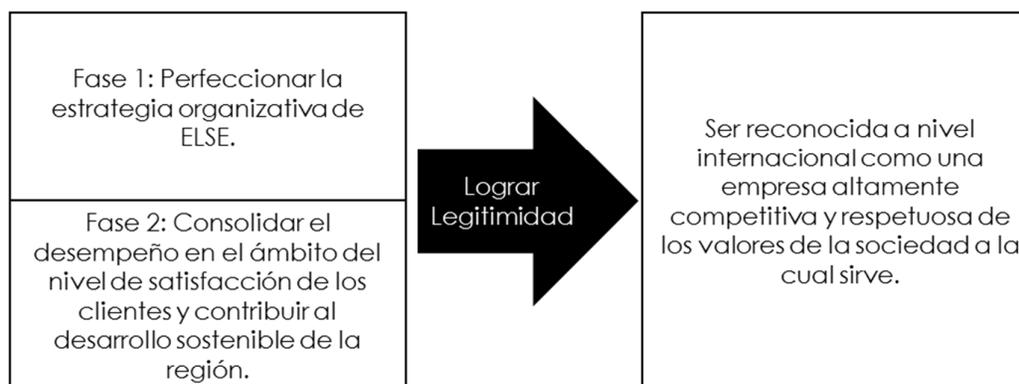
## 6 ESTRATEGIA GENERAL

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. 75 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

## 7 ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)

Cuadro No. 28 Acciones estratégicas institucionales (1 de 6)

OEI	AEI	Indicador	Unidad de Medida	LÍNEA BASE		Metas					Forma de Cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026			
OEI1 Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental	Incrementar el Valor Económico	EBITDA	S/ MM	2021	117.64	144.09	188.17	202.37	216.37	231.55	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización	Reporte	Gerencia de Administración
		ROE	%	2021	8.40%	10.77%	13.86%	14.39%	14.89%	15.45%	(Utilidad Neta / Patrimonio) * 100	Reporte	Gerencia de Administración
		ROA	%	2021	4.41%	6.21%	8.11%	8.49%	8.84%	9.23%	(Utilidad Neta / Activo) * 100	Reporte	Gerencia de Administración
	Incrementar la cobertura de servicio de ELSE en su zona de concesión	Coficiente de electrificación	%	2021	97.3%	97.7%	97.9%	98.1%	98.3%	98.5%	(Clientes residenciales * Promedio personas por familia / Población de la Zona de Responsabilidad Técnica) * 100	Informe	Gerencia de Proyectos
	Mejorar la gestión ambiental	Cumplimiento del Plan Anual Ambiental (PAA)	%	-	-	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Actividades ejecutadas / Actividades Planificadas) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento
	Asegurar el cumplimiento de la Fiscalización Ambiental	Hallazgos de OEFA Subsanaados	%	2021	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Hallazgos Subsanaados / Total de Hallazgos OEFA) * 100	Reporte	Gerencia de Planeamiento
	Mejorar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)	Cumplimiento del PASST	%	-	-	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Actividades ejecutadas / Actividades Planificadas) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento
Implementar el Programa de Responsabilidad Social – Ámbito de responsabilidad social, económico y ambiental	Grado de Madurez de Responsabilidad Social Corporativa	%	2021	80.6%	82.0%	83.0%	84.0%	85.0%	86.0%	Aplicativo FONAFE	Informe	Gerencia Comercial	

Cuadro No. 29 Acciones estratégicas institucionales (2 de 6)

OEI	AEI	Indicador	Unidad de Medida	LÍNEA BASE		Metas					Forma de Cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026			
OEI2 Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa	Mejorar la atención al cliente	Índice de Satisfacción de Calidad Percibida	%	2021	31.5%	42.2%	46.3%	53.5%	61.7%	70.2%	Índice de satisfacción de Calidad Percibida (Encuesta CIER)	Encuestas CIER e Internas	Gerencia Comercial
	Ampliar e implementar la oferta de servicios complementarios para el cliente	Aumento de servicios complementarios ofertados	Cantidad	-	-	1	1	1	1	1	Número de servicios nuevos rentables ofertados en el año	Informe	Gerencia Comercial
	Incrementar el ingreso (S/) por servicio complementarios	Porcentaje de Incremento de Ingresos por Servicios Complementarios	%	-	-	2.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	(Monto en S/. De Periodo evaluado / Monto en S/. De Periodo Anterior) * 100	Informe	Gerencia Comercial
	Implementar el Plan de fortalecimiento de la segmentación de clientes	Nivel de Avance de implementación del Plan de Fortalecimiento de la Segmentación de Clientes	%	-	-	40.0%	80.0%	90.0%	100.0%	100.0%	-	Reporte	Gerencia Comercial
	Elaborar y ejecutar el Plan de Marketing para lograr la Fidelización de Clientes	Nivel de cumplimiento del Plan de Marketing	%	-	-	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Actividades ejecutadas / Actividades Planificadas) * 100	Reporte	Gerencia Comercial
	Mejorar la estrategia de comunicación con el cliente mediante el uso de nuevas tecnologías e innovación	Índice de atributo de información y comunicación del ISCAL	%	2021	38.7%	40.0%	45.0%	50.0%	55.0%	60.0%	Atributo de Información y comunicación (Encuesta CIER)	Encuesta CIER	Gerencia Comercial
	Elaborar el Plan para el aumento de la confianza por parte de los grupos de interés	Índice de excelencia de la calidad percibida	%	2021	11.4%	20.0%	30.0%	40.0%	50.0%	60.0%	Índice de excelencia de la calidad percibida (Encuesta CIER)	Encuesta CIER	Gerencia General
	Mejorar la confianza de los grupos de interés	Grado de Madurez de Buen Gobierno Corporativo	%	2021	84.1%	86.0%	87.0%	88.0%	89.0%	90.0%	-	Informe de Validación de FONAFE	Gerencia de Planeamiento
	Fortalecer el acceso a la información pública de ELSE	Nivel de cumplimiento de Acceso a la información por Transparencia	%	-	-	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Número de Solicitudes Atendidas dentro del Plazo/Número Total de Solicitudes Recibidas) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento
	Realizar la identificación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés	Mapeo de Grupo de Interés	Cantidad	-	-	1	1	1	1	1	Reporte actualizado de Mapeo de Grupos de Interés del Ejercicio	Informe	Gerencia Comercial
Desarrollar el Plan y cumplir actividades de cierre de brechas, en función a la Identificación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés	Nivel de cumplimiento de Plan de Cierre de Brechas de Grupos de Interés	%	-	-	Plan	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Número de actividades realizadas / Número de actividades programadas) * 100	Informe	Gerencia Comercial	

Cuadro No. 30 Acciones estratégicas institucionales (3 de 6)

OEI	AEI	Indicador	Unidad de Medida	LÍNEA BASE		Metas					Forma de Cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026			
OEI3 Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa	Reforzar la Implementación de la Gestión Por Procesos y VAD	Cantidad de procesos en nivel de Madurez 3	Cantidad	-	-	10	20	30	40	50	-	Informe	Gerencia de Planeamiento
	Implementar la oficina de planeamiento eléctrico	Avance de implementación de oficina de Planeamiento Eléctrico	%	-	-	85.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Actividades implementadas / Total de actividades programadas) * 100	Evaluación del Plan Operativo	Gerencia de Planeamiento
	Implementar la PMO	Nivel de implementación de PMO	%	-	-	30.0%	70.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Actividades implementadas / Total de actividades programadas) * 100	Informe	Gerencia de Proyectos
	Reducir las Pérdidas de energía en distribución	Pérdidas de energía en distribución	%	2021	10.5%	9.7%	9.2%	8.7%	8.6%	8.5%	(Energía Entregada en Distribución - Energía Consumida Por Clientes de la Empresa) * 100	Informe	Gerencia General
	Reducir el Indicador SAIDI	Nivel de SAIDI	Horas	2021	17.8	17.4	17.0	16.8	16.6	16.4	* Sumatoria de (Usuarios Afectados x Duración de la Interrupción en Horas) / (Total Usuarios)	Informe de Gestión	Gerencia de Operaciones
	Reducir el Indicador SAIFI	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
	Elaborar e implementar el plan de expansión eléctrica, considerando la gestión de la demanda, fuentes de energía renovable, y nuevas tecnologías del sector eléctrico.	Nivel de implementación/Ejecución del Plan de Expansión Eléctrica	%	2021	52.6%	60.0%	80.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Actividades implementadas / Total de actividades programadas) * 100	Informe	Gerencia de Proyectos
	Mejorar la Gestión para el Cumplimiento del plan anual de ejecución de obras, alineadas al planeamiento eléctrico.	Indicador FBK - Eficiencia de Inversiones	%	-	-	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Monto ejecutado de Inversiones FBK / Monto programado de Inversiones FBK) * 100	Informe	Gerencia de Proyectos
	Cumplir el Programa para el aumento de eficacia de planes de mantenimiento, alineadas al planeamiento eléctrico.	Nivel de Cumplimiento del Plan de Mantenimiento	%	-	-	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Actividades Ejecutadas / Total de actividades programadas) * 100	Informe	Gerencia de Operaciones
	Elaborar el Plan para Implementar la Gestión de Activos (ISO 5000)	Nivel de Implementación de Plan de Gestión de Activos	%	-	-	Plan	50.00%	70.00%	90.00%	100.00%	(Actividades implementadas / Total de actividades programadas) * 100	Informe	Gerencia de Operaciones
	Implementar la Gestión de Continuidad del Negocio/Operativa	Nivel de Implementación de la Gestión de Continuidad del Negocio/Operativa	%	-	-	Plan	35.00%	70.00%	100.00%		(Actividades ejecutadas / Total de actividades programadas) * 100	Reporte	Gerencia de Planeamiento
Elaborar el Plan para implementar un Arquitectura Empresarial (TOGAF)	Nivel de Cumplimiento del Plan de Implementación de la Arquitectura Empresarial	%	-	-	Plan	20.00%	50.00%	75.00%	100.00%	(Actividades implementadas / Total de actividades programadas) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento	

\* Se excluye las interrupciones por Fuerza Mayor.

Cuadro No. 31 Acciones estratégicas institucionales (4 de 6)

OEI	AEI	Indicador	Unidad de Medida	LÍNEA BASE		Metas					Forma de Cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026			
OEI4 Fortalecer la Gobernanza Empresarial	Incrementar el Nivel de madurez del Buen Gobierno Corporativo	Nivel de Madurez del Gobierno Corporativo	%	2021	84.1%	86.0%	87.0%	88.0%	89.0%	90.0%	Aplicativo SISMAF FONAFE	Informe	Gerencia Legal
	Incrementar el Nivel de madurez del Sistema de Control Interno	Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno	%	2021	79.2%	82.0%	84.0%	86.0%	92.0%	92.0%	Aplicativo SISMAF FONAFE	Informe	Gerencia de Planeamiento
	Incrementar el Nivel de la Gestión Integral de Riesgos	Nivel de Madurez de la Gestión Integral de Riesgos	%	2021	75.9%	80.4%	82.0%	84.0%	Mayor a 84%	Mayor a 84%	(Número de actividades realizadas / Número de actividades totales) * 100	Reporte	Gerencia de Planeamiento
	Fortalecer la Gestión de Cumplimiento Normativo (Legal)	Porcentaje de Reducción del Pago de Multas aplicadas a la empresa por Organismos Reguladores/Fiscalizador	%	-	-	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	(Monto de Multas Pagadas en el ejercicio evaluado / Monto de Multas Pagadas en el ejercicio anterior) * 100	Reporte	Gerencia de Planeamiento
	Desarrollar mecanismos que faciliten la gestión del Acceso a la Información por Transparencia.	Nivel de cumplimiento de Acceso a la información por Transparencia	%	-	-	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Número de Solicitudes Atendidas dentro del Plazo/Número Total de Solicitudes Recibidas) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento
	Desarrollar acciones conducentes a la implementación de la Plataforma Digital Única del Estado Peruano.	Porcentaje de Migración/Adopción/implementación de la Plataforma Digital del Estado Peruano	%	-	-	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Número de Interfaces-Proceso migrados a Plataforma GOB.PE/Número Total de Interfaces-Procesos) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento
	Asegurar la implementación del Modelo de Prevención de Delitos	Porcentaje de cumplimiento del Plan de implementación del Modelo de Prevención de Delitos	%	-	-	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Número de actividades realizadas / Número de actividades Programadas) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento

Cuadro No. 32 Acciones estratégicas institucionales (5 de 6)

OEI	AEI	Indicador	Unidad de Medida	LÍNEA BASE		Metas					Forma de Cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026			
OEI5 Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital	Definir el perfil del líder de ELSE	Índice de Satisfacción - Liderazgo	%	2021	75.0%	80.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	-	Encuesta de clima laboral	Gerencia de Administración
	Implementar el Sistema de Gestión de la innovación (ISO 56002).	Nivel de implementación del Sistema de Gestión de la Innovación (ISO 56002)	%	-	-	Plan	25.0%	50.0%	75.0%	100.0%	(Actividades Implementadas / Total de actividades Programadas) * 100	Informe	Gerencia de Planeamiento
	Crear el Centro de Innovación de ELSE	Proyectos de innovación implementados con relación Costo - Beneficio superior a 1	Cantidad	2021	0	Creación	2	2	2	2	-	Informe	Gerencia de Operaciones
	Implementar nueva estructura organizacional	Estructura implementada a partir de la aprobación de FONAFE	%	-	-	30.0%	40.0%	50.0%	60.0%	70.0%	(CAP implementado / CAP aprobado por FONAFE) * 100	Informe Talento Humano	Gerencia de Administración
	Desarrollar estrategias para mejorar la comunicación dentro de la organización	Índice de Satisfacción - Comunicación	%	2021	73.8%	75.0%	80.0%	85.0%	90.0%	95.0%	-	Encuesta de clima laboral	Gerencia de Administración
	Desarrollar una cultura basada en los valores empresariales, para generar confianza por parte de los trabajadores.	Nivel de Adopción de Valores Empresariales	%	-	-	50.0%	60.0%	80.0%	100.0%	-	-	Encuesta de clima laboral	Gerencia de Administración
	Desarrollar capacidades y actitudes que faciliten el desarrollo de la transformación digital dentro de la organización.	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Implementación de la Transformación Digital	%	-	-	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Número de actividades realizadas / Número de actividades Programadas) * 100	Informe	Gerencia de Administración

Cuadro No. 33 Acciones estratégicas institucionales (6 de 6)

OEI	AEI	Indicador	Unidad de Medida	LÍNEA BASE		Metas					Forma de Cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026			
OEI6 Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal	Implementar el Programa para mejorar el nivel de satisfacción del personal	Índice de Satisfacción General	%	2021	75.0%	78.0%	80.0%	85.0%	87.0%	90.0%	-	Encuesta de clima laboral	Gerencia de Administración
	Implementar el programa de reconocimientos	Porcentaje de Implementación del Programa de Reconocimiento	%	-	-	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Número de actividades realizadas / Número de actividades Programadas) * 100	Informe	Gerencia de Administración
	Fortalecer la gestión del desempeño dentro de la organización	Promedio de evaluación de desempeño empresarial	%	2021	86.3%	86.9%	88.1%	89.3%	90.5%	91.5%	(Sumatoria de la evaluación del desempeño de trabajadores / Total de trabajadores) * 100	Informe	Gerencia de Administración
	Actualizar el estudio de carga laboral	Índice de Satisfacción - Organización del Trabajo	%	2021	78.1%	80.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	-	Encuesta de clima laboral	Gerencia de Administración
	Implementar la "Escuela ELSE" para gestionar el conocimiento	% de trabajadores capacitados	%	-	-	70.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Número de trabajadores con cursos requeridos / Número total de trabajadores) * 100	Reporte	Gerencia de Administración
	Reforzar la implementación del modelo de Gestión Humana	Cumplimiento de los Hitos del Modelo de Gestión Humana establecido por FONAFE	%	-	-	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	(Número de actividades realizadas / Número de actividades Programadas) * 100	Informe FONAFE	Gerencia de Administración

## 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. 34 Matriz Estratégica

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI ELSE	Indicador ELSE	Unidad de Medida	Ponderación %	Línea Base		Metas ELSE				
						Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
Financiera	OEC1 Incrementar el Valor Económico y reputacional	OEI1 Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental	EBITDA	S/ MM	5	2021	117.64	144.09	188.17	202.37	216.37	231.55
	OEC2 Incrementar el Valor Social y Ambiental		ROE	%	5	2021	8.40	10.77	13.86	14.39	14.89	15.45
	OEC4 Generar valor compartido en la sociedad		Coefficiente de electrificación	%	5	2021	97.3	97.7	97.9	98.1	98.3	98.5
	OEC15 Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE		Hallazgos de OEFA Subsanados	%	5	2021	100	100	100	100	100	100
Grupos de Interés	OEC3 Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI2 Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa	Cumplimiento del PASST	%	5	-	-	100	100	10	100	100
	OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficiente		Grado de Madurez de Responsabilidad Social Corporativa	%	5	2021	80.6	82.0	83.0	84.0	85.0	86.0
	OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo		Índice de Satisfacción de Calidad Percibida	%	5	2021	31.5	42.2	46.3	53.5	61.7	70.2
Procesos Internos	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE	OEI3 Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa	Nivel de cumplimiento del Plan de Marketing	%	5	-	-	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	OEC11 Optimizar el control		Índice de atributo de información y comunicación del ISCAL	%	5	2021	38.7	40.0	45.0	50.0	55.0	60.0
	OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE		Pérdidas de energía en distribución	%	5	2021	10.5	9.7	9.2	8.7	8.6	8.5
	OEC13 Optimizar la normatividad aplicable a las EPE		Nivel de SAIDI	Horas	5	2021	17.8	17.4	17.0	16.8	16.6	16.4
Aprendizaje y Crecimiento	OEC5 Mejorar la gobernanza de las EPE	OEI4 Fortalecer la Gobernanza Empresarial	Nivel de SAIFI	Veces	5	2021	8.2	8.1	8.0	7.8	7.6	7.5
	OEC9 Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa		Indicador FBK - Eficiencia de Inversiones	%	5	-	-	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	OEC16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa		Nivel de Madurez del Gobierno Corporativo	%	5	2021	84.1	86.0	87.0	88.0	89.0	90.0
	OEC17 Implementar procesos de transformación digital	OEI5 Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital	Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno	%	5	2021	79.2	82.0	84.0	86.0	92.0	92.0
	OEC8 Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras		Nivel de Madurez de la Gestión Integral de Riesgos	%	5	2021	75.9	80.4	82.0	84.0	Mayor a 84%	Mayor a 84%
	OEC18 Desarrollar el clima y cultura organizacional		Nivel de implementación del Sistema de Gestión de la Innovación (ISO 56002)	%	5	-	-	Plan	25.0	50.0	75.0	100.0
	OEC19 Desarrollar la Gestión del conocimiento		Porcentaje de cumplimiento del Plan de Implementación de la Transformación Digital	%	5	-	-	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	OEC6 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	2021	86.3	86.9	88.1	89.3	90.5	91.5	
		Cumplimiento de los Hitos del Modelo de Gestión Humana establecido por FONAFE	%	5	-	-	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

### ANEXO 3: ALINEAMIENTO CON OEC Y OES

Cuadro No. 35 Alineamiento con OEC FONAFE y OES PESEM (1 de 2)

OES PESEM	OEC FONAFE	OEI ELSE
OES1 Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector minero – energético.	OEC1 Incrementar el Valor Económico y reputacional	OEI1 Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental
	OEC2 Incrementar el Valor Social y Ambiental	
	OEC3 Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI2 Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa
	OEC4 Generar valor compartido en la sociedad	OEI1 Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental
OES2 Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero– energéticas.	OEC5 Mejorar la gobernanza de las EPE	OEI4 Fortalecer la gobernanza empresarial
	OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	OEI2 Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa
	OEC8 Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras	OEI5 Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital
OES3 Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector Minero Energético	OEC9 Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa	OEI4 Fortalecer la gobernanza empresarial
	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE	OEI3 Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa

Cuadro No. 36 Alineamiento con OEC FONAFE y OES PESEM (2 de 2)

OES PESEM	OEC FONAFE	OEI ELSE
OES3 Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector Minero Energético.	OEC11 Optimizar el control	OEI3 Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa
	OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE	
	OEC13 Optimizar la normatividad aplicable a las EPE	
OES4 Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero – Energético.	OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo	OEI2 Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa
	OEC15 Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	OEI1 Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental
	OEC16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa	OEI5 Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital
	OEC17 Implementar procesos de transformación digital	
	OEC18 Desarrollar el clima y cultura organizacional	OEI6 Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal
	OEC19 Desarrollar la Gestión del conocimiento	

### ANEXO 3.1: ALINEAMIENTO CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MINEM

Cuadro No. 37 Alineamiento con Objetivos Estratégicos MINEM (1 de 2)

OEI MINEM	OEI ELSE
OEI.01 Promover la competitividad y sostenibilidad de las inversiones minero-energéticas en beneficio de la población	OEI1 Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental
	OEI2 Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa
	OEI3 Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa
OEI.02 Impulsar la seguridad energética mediante el abastecimiento continuo, moderno y de calidad universal para la población	OEI2 Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa
	OEI3 Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa
OEI.03 Asegurar la gestión ambiental responsable de los operadores en las actividades minero-energéticas en beneficio de la población	OEI1 Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental
	OEI3 Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa
OEI.04 Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población	OEI2 Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa
	OEI3 Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa

Cuadro No. 38 Alineamiento con Objetivos Estratégicos MINEM (2 de 2)

OEI MINEM	OEI ELSE
OEI.05 Fortalecer las capacidades de gestión en materia minero-energética de los Gobiernos Regionales	OEI5 Implementar una nueva 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
OEI.06 Fortalecer la Gestión Institucional	OEI3 Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa
	OEI4 Fortalecer la gobernanza empresarial
	OEI5 Implementar una nueva 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
OEI.07 Implementar la Gestión del Riesgo de Desastres	OEI3 Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa
	OEI4 Fortalecer la gobernanza empresarial

## ANEXO 4: MATRIZ DE AEI

Cuadro No. 39 Ruta Estratégica – Cronograma General (I)

OEI	AEI	Prioridad Relativa	2022	2023	2024	2025	2026	Área Responsable
OEI1 Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental	Incrementar el Valor Económico	Alta						Oficina de Administración
	Incrementar la cobertura de servicio de ELSE en su zona de concesión	Alta						Gerencia de Proyectos
	Mejorar la gestión ambiental	Alta						Gerencia de Planeamiento
	Asegurar el cumplimiento de la Fiscalización Ambiental	Alta						Gerencia de Planeamiento
	Mejorar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)	Alta						Gerencia de Planeamiento
	Implementar el Programa de Responsabilidad Social – Ámbito de responsabilidad social, económico y ambiental	Muy Alta						Gerencia Comercial
OEI2 Incrementar la satisfacción de los stakeholders a través de la mejora de la calidad del servicio y la comunicación externa	Mejorar la atención al cliente	Muy Alta						Gerencia Comercial
	Ampliar e implementar la oferta de servicios complementarios para el cliente	Alta						Gerencia Comercial
	Incrementar el ingreso (S/) por servicio complementarios	Alta						Gerencia Comercial
	Implementar el Plan de fortalecimiento de la segmentación de clientes	Alta						Gerencia Comercial
	Elaborar y ejecutar el Plan de Marketing para lograr la Fidelización de Clientes	Alta						Gerencia Comercial
	Mejorar la estrategia de comunicación con el cliente mediante el uso de nuevas tecnologías e innovación	Muy Alta						Gerencia Comercial
	Elaborar el Plan para el aumento de la confianza por parte de los grupos de interés	Muy Alta						Gerencia General
	Mejorar la confianza de los grupos de interés	Muy Alta						Gerencia de Planeamiento
	Fortalecer el acceso a la información pública de ELSE	Alta						Gerencia de Planeamiento
	Realizar la identificación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés	Muy Alta						Gerencia Comercial
	Desarrollar el Plan y cumplir actividades de cierre de brechas, en función a la Identificación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés	Alta						Gerencia Comercial

Cuadro No. 40 Ruta Estratégica – Cronograma General (II)

OEI	AEI	Prioridad Relativa	2022	2023	2024	2025	2026	Área Responsable	
OEI3 Mejorar la eficiencia operativa a través de una mejor planificación de desarrollo eléctrico, la optimización del control y la normatividad aplicable a la empresa	Reforzar la Implementación de la Gestión Por Procesos y VAD	Muy Alta	■						Gerencia de Planeamiento
	Implementar mejoras en procesos claves	Muy Alta	■						Gerencia de Planeamiento
	Automatizar procesos dentro de la organización	Alta	■						Gerencia de Planeamiento
	Implementar mecanismos ágiles de control de procesos	Alta	■						Gerencia de Planeamiento
	Implementar la oficina de planeamiento eléctrico	Muy Alta	■					Gerencia de Planeamiento	
	Implementar la PMO	Alta	■					Gerencia de Proyectos	
	Reducir las Pérdidas de energía en distribución	Alta	■					Gerencia General	
	Reducir el Indicador SAIDI	Alta	■						Gerencia de Operaciones
	Reducir el Indicador SAIFI	Alta	■						Gerencia de Operaciones
	Elaborar e implementar el plan de expansión eléctrica, considerando la gestión de la demanda, fuentes de energía renovable, y nuevas tecnologías del sector eléctrico	Alta	■						Gerencia de Proyectos
	Mejorar la Gestión para el Cumplimiento del plan anual de ejecución de obras, alineadas al planeamiento eléctrico	Alta	■						Gerencia de Proyectos
	Cumplir el Programa para el aumento de eficacia de planes de mantenimiento, alineadas al planeamiento eléctrico	Alta	■						Gerencia de Operaciones
	Implementar la Gestión de Activos (ISO 55000)	Alta	■						Gerencia de Operaciones
	Implementar la Gestión de Continuidad del Negocio/Operativa	Alta	■						Gerencia de Planeamiento
Elaborar el Plan para implementar un Arquitectura Empresarial (TOGAF)	Alta	■						Gerencia de Planeamiento	

Cuadro No. 41 Ruta Estratégica – Cronograma General (III)

OEI	AEI	Prioridad Relativa	2022	2023	2024	2025	2026	Área Responsable
OEI4 Fortalecer la Gobernanza Empresarial	Incrementar el Nivel de madurez del Buen Gobierno Corporativo	Muy Alta	█					Asesoría Legal
	Incrementar el Nivel de madurez del Sistema de Control Interno	Muy Alta	█					Gerencia de Planeamiento
	Incrementar el Nivel de la Gestión Integral de Riesgos	Muy Alta	█					Gerencia de Planeamiento
	Fortalecer la Gestión de Cumplimiento Normativo (Legal)	Alta	█			█		Gerencia de Planeamiento
	Desarrollar mecanismos que faciliten la gestión del Acceso a la Información por Transparencia	Alta	█				█	Gerencia de Planeamiento
	Desarrollar acciones conducentes a la implementación de la Plataforma Digital Única del Estado Peruano	Alta	█			█		Gerencia de Planeamiento
	Asegurar la implementación del Modelo de Prevención de Delitos	Muy Alta	█				█	Gerencia de Planeamiento
OEI5 Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital	Definir el perfil del líder de ELSE	Muy Alta	█		█			Gerencia de Administración
	Implementar el Sistema de Gestión de la innovación (ISO 56002)	Alta	█			█		Gerencia de Planeamiento
	Crear el Centro de Innovación de ELSE	Alta	█					Gerencia de Operaciones
	Implementar nueva estructura organizacional	Muy Alta	█				█	Gerencia de Administración
	Desarrollar estrategias para mejorar la comunicación dentro de la organización	Alta	█					Gerencia de Administración
	Desarrollar una cultura basada en los valores empresariales, para generar confianza por parte de los trabajadores	Alta	█					Gerencia de Administración
	Desarrollar capacidades y actitudes que faciliten el desarrollo de la transformación digital dentro de la organización	Alta	█					Gerencia de Planeamiento

Cuadro No. 42 Ruta Estratégica – Cronograma General (IV)

OEI	AEI	Prioridad Relativa	2022	2023	2024	2025	2026	Área Responsable
OEI6 Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal	Implementar el Programa para mejorar el nivel de satisfacción del personal	Muy Alta	■					Gerencia de Administración
	Implementar el programa de reconocimientos	Muy Alta	■					Gerencia de Administración
	Fortalecer la gestión del desempeño dentro de la organización	Muy Alta	■					Gerencia de Administración
	Actualizar el estudio de carga laboral	Muy Alta	■					Gerencia de Administración
	Implementar la "Escuela ELSE" para gestionar el conocimiento	Muy Alta	■					Gerencia de Administración
	Reforzar la implementación del modelo de Gestión Humana	Alta	■					Gerencia de Administración

## ANEXO 5: FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Cuadro No. 43 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (I)

Perspectiva	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC1 Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC4 Generar valor compartido en la sociedad OEC15 Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI1 Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
<b>Nombre del Indicador</b>	EBITDA				
<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>	Reporte				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	117.64				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	144.09	188.17	202.37	216.37	231.55
<b>Análisis de Evolución</b>	<p>En el periodo 2019-2021 el indicador presenta una evolución incremental en promedio de 9.65% debido a un mejor comportamiento de la Utilidad Operativa por incremento de las ventas, incorporación de nuevos clientes y cambios tarifarios, sumado a la mayor Depreciación, debido a la incorporación de activos como producto de la ejecución de obras de la Cartera de inversiones de la empresa en dicho periodo.</p> <p>Para el periodo 2023-2026 se proyecta en el principal componente de cálculo, una mayor Utilidad Operativa por la incorporación de aproximadamente 115 mil clientes, con una tasa de crecimiento de 3.49% anual, en promedio, y un incremento tarifario en promedio de 2.51%</p>				

Perspectiva	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC1 Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC4 Generar valor compartido en la sociedad OEC15 Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI1 Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
<b>Nombre del Indicador</b>	ROE				
<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>	Reporte				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	8.4				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	10.77	13.86	14.39	14.89	15.45
<b>Análisis de Evolución</b>	<p>A pesar de una reducción de los valores de este indicador en 6.86% durante el ejercicio 2020 con respecto al ejercicio 2019, producto de una menor Utilidad Neta, se produjo una recuperación de 46% en el ejercicio 2021.</p> <p>Para el periodo 2023-2026 se proyecta un incremento en este indicador de 43%, motivado a un crecimiento del principal componente, Utilidad Neta en 7.83%, con relación al Patrimonio que crece en dicho periodo en 2.9% en promedio.</p>				

Cuadro No. 44 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (II)

Perspectiva	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC1 Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC4 Generar valor compartido en la sociedad OEC15 Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI1 Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
<b>Nombre del Indicador</b>	ROA				
<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>	Reporte				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	4.41				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	6.21	8.11	8.49	8.84	9.23
<b>Análisis de Evolución</b>	<p>Durante el ejercicio 2021 hubo un incremento de 58% de este indicador respecto al 2020, producto de una mejor Utilidad Neta, con respecto al anterior ejercicio, que fue afectado por las restricciones producto de la pandemia.</p> <p>Para el periodo 2023-2026 se proyecta un incremento en este indicador en 48%, motivado a un crecimiento del principal componente, Utilidad Neta en 7.83%, con relación al Activo que crece en dicho periodo en 3.9% en promedio.</p>				

Perspectiva	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC1 Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC4 Generar valor compartido en la sociedad OEC15 Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI1 Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
<b>Nombre del Indicador</b>	Coeficiente de electrificación				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Clientes residenciales} * \text{Promedio personas por familia} / \text{Población de la Zona de Responsabilidad Técnica}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Proyectos				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	97.3				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	97.7	97.9	98.1	98.3	98.5
<b>Análisis de Evolución</b>	<p>En el periodo 2019-2021 el indicador muestra un crecimiento de 3.5% en promedio, debido al incremento de nuevos clientes.</p> <p>Para el periodo 2023-2026 se proyecta la incorporación de aproximadamente 115 mil clientes, con una tasa de crecimiento de 3.49% anual, en promedio, permitiendo incrementar los niveles de este indicador.</p>				

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

Perspectiva	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC1 Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC4 Generar valor compartido en la sociedad OEC15 Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI1 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>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	En el ejercicio 2019 se alcanzó una ejecución de 101.69%, en los ejercicios 2020 y 2021 se logró una ejecución del 100%. Para el periodo 2022-2026 se busca mantener el mismo nivel de ejecución de cumplimiento del PAA.				

Perspectiva	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC1 Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC4 Generar valor compartido en la sociedad OEC15 Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI1 Mejorar la reputación a través del incremento del valor económico, social y ambiental				
<b>Nombre del Indicador</b>	Hallazgos de OEFA Subsanados				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Hallazgos Subsanados} / \text{Total de Hallazgos OEFA}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Reporte				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	100				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Durante el periodo 2019-2021 se cumplió en 100% con el levantamiento de todos lo hallazgos de la OEFA. Para el periodo 2022-2026 se busca sostener el levantamiento al 100% de los hallazgos que se pudieran tener de la OEFA.				

Cuadro No. 46 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Valor (IV)

Perspectiva	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC1 Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC4 Generar valor compartido en la sociedad OEC15 Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI1 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>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Durante el periodo 2019-2021 se alcanzó el 100% del PASST. Para el periodo 2022-2026 se busca mantener el mismo nivel de cumplimiento de ejecución del PASST.				

Perspectiva	Valor				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC1 Incrementar el Valor Económico y reputacional OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental OEC4 Generar valor compartido en la sociedad OEC15 Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI1 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				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Aplicativo FONAFE				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia Comercial				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	80.6				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	82.0	83.0	84.0	85.0	86.0
<b>Análisis de Evolución</b>	En el periodo 2019-2021 el indicador muestra un crecimiento de 45% en promedio, debido a las acciones tomadas por la empresa para mejorar este indicador. Para el periodo 2022-2026 se busca incrementar este indicador en un 6.7% en promedio.				

Cuadro No. 47 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (I)

Perspectiva	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficiente OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI2 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>	Índice de Satisfacción de Calidad Percibida				
<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>	Encuestas CIER e Internas				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	31.5				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	42.2	46.3	53.5	61.7	70.2
<b>Análisis de Evolución</b>	En el periodo 2019-2021 el indicador muestra una disminución de 26.2% en promedio. La mayor causa de la disminución de este indicador es producto del periodo de pandemia por la COVID 19, donde se tuvieron dificultades para la atención de los usuarios, impactando en este indicador, muy a pesar de todas las acciones tomadas por la empresa. Para el periodo 2022-2026 se busca revertir este indicador, pretendiendo incrementarlo en más de 30 puntos porcentuales.				

Perspectiva	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficiente OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI2 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>	Aumento de servicios complementarios ofertados				
<b>Unidad de Medida</b>	Cantidad				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Número de servicios nuevos rentables ofertados en el año				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia Comercial				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	1	1	1	1	1
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2022-2026 Se busca incrementar en al menos un servicio complementario por ejercicio, que permita brindar un mejor servicio a los clientes e incrementar el valor económico de la empresa.				

Cuadro No. 48 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (II)

Perspectiva	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficiente OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI2 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>	Porcentaje de Incremento de Ingresos por Servicios Complementarios				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Monto en S/. De Periodo evaluado} / \text{Monto en S/. De Periodo Anterior}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia Comercial				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	2	4	4	4	4
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2022-2026, unido al incremento de servicios complementarios, se espera un incremento en el monto percibido por servicios complementarios en un promedio de 4% anual.				

Perspectiva	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficiente OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI2 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>	Nivel de Avance de implementación del Plan de Fortalecimiento de la Segmentación de Clientes				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	-				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia Comercial				
<b>Fuente de Información</b>	Reporte				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	40	80	90	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2022-2026 se busca ejecutar el Plan de Fortalecimiento de la Segmentación de Clientes, el cual se debe finalizar en el ejercicio 2025.				

Cuadro No. 49 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (III)

Perspectiva	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficiente OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI2 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>	Nivel de cumplimiento del Plan de Marketing				
<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 Comercial				
<b>Fuente de Información</b>	Reporte				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2022-2026 se debe cumplir al 100% con las actividades indicadas en el Plan de Marketing para los ejercicios del 2022 al 2026.				

Perspectiva	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficiente OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI2 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>	Índice de atributo de información y comunicación del ISCAL				
<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>	Encuesta CIER				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	38.7				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	40.0	45.0	50.0	55.0	60.0
<b>Análisis de Evolución</b>	En el periodo 2019-2021 el indicador muestra una disminución de 9% en promedio. La mayor causa de la disminución de este indicador es producto del periodo de pandemia por la COVID 19, donde se tuvieron dificultades para la atención de los usuarios, impactando en este indicador, muy a pesar de todas las acciones tomadas por la empresa. Para el periodo 2022-2026 se busca revertir este indicador, pretendiendo incrementarlo en más de 20 puntos porcentuales.				

Cuadro No. 50 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (IV)

Perspectiva	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficiente OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI2 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>	Índice de excelencia de la calidad percibida				
<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 General				
<b>Fuente de Información</b>	Encuesta CIER				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	11.4				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	20	30	40	50	60
<b>Análisis de Evolución</b>	En el periodo 2019-2021 el indicador muestra un ligero incremento de 2 puntos porcentuales en promedio. El incremento se debe a las diversas actividades realizadas por la empresa, a pesar de las dificultades producto de la pandemia de COVID 19. Para el periodo 2022-2026 se busca seguir incrementando este indicador en más de 45 puntos porcentuales.				

Perspectiva	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficiente OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI2 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>	Grado de Madurez de Buen Gobierno Corporativo				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	-				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe de Validación de FONAFE				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	84.1				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	86	87	88	89	90
<b>Análisis de Evolución</b>	En el periodo 2019-2021 el indicador tuvo un incremento de 16.8 puntos porcentuales a raíz de la implementación de nuevas directivas que mejoraron este indicador. Para el periodo 2022-2026 se busca un incremento de 5 puntos porcentuales, que permitan lograr un mejor desempeño del indicador dentro de la organización.				

Cuadro No. 51 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (V)

Perspectiva	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficiente OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI2 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>	Nivel de cumplimiento de Acceso a la información por Transparencia				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	(Número de Solicitudes Atendidas dentro del Plazo/Numero Total de Solitudes Recibidas) * 100				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2022-2026 se debe cumplir al 100% con el acceso a la información por transparencia.				

Perspectiva	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficiente OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI2 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>	Mapeo de Grupo de Interés				
<b>Unidad de Medida</b>	Cantidad				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Reporte actualizado de Mapeo de Grupos de Interés del Ejercicio				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia Comercial				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	1	1	1	1	1
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2022-2026 se debe realizar al menos un Mapeo de Grupos de Interés por cada ejercicio.				

Cuadro No. 52 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Stakeholders (VI)

<b>Perspectiva</b>	Stakeholders				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficiente OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
<b>OEI ELSE</b>	OEI2 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>	Nivel de cumplimiento de Plan de Cierre de Brechas de Grupos de Interés				
<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 Comercial				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Plan	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. En el ejercicio 2022 se debe definir el Plan y para el periodo 2023-2026 se debe cumplir al 100% con las actividades definidas para cada periodo.				

Cuadro No. 53 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (I)

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC11 Optimizar el control OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC13 Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI3 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>	Cantidad de procesos en nivel de Madurez 3				
<b>Unidad de Medida</b>	Cantidad				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	-				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	10	20	30	40	50
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2022-2026 se busca incrementar en una cantidad anual de 10 procesos que estén con Nivel de Madurez 3. Para ejercicio 2022 se debe lograr al menos 10 procesos, para el 2023 al menos 20 procesos, y así consecutivamente en cada ejercicio aumentar 10 procesos.				

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC11 Optimizar el control OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC13 Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI3 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>	Avance de implementación de oficina de Planeamiento Eléctrico				
<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>	Evaluación del Plan Operativo				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	85	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el ejercicio 2022 se debe alcanzar un 85% de implementación. Al final del ejercicio 2023 se debe terminar de implementación de la Oficina de Planeamiento Eléctrico. Desde el ejercicio 2024 se debe continuar con el funcionamiento de la Oficina de Planeamiento Eléctrico.				

Cuadro No. 54 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (II)

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC11 Optimizar el control OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC13 Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI3 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>	Nivel de implementación de PMO				
<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>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	30	70	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el ejercicio 2022 se debe alcanzar un 30% de implementación, para el ejercicio 2023 se debe lograr el 70%, y se debe finalizar para el ejercicio 2023..				

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC11 Optimizar el control OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC13 Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI3 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>	Pérdidas de energía en distribución				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CR) Continuo de Reducción				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Energía Entregada en Distribución} - \text{Energía Consumida Por Clientes de la Empresa}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia General				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	10.5				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	9.7	9.2	8.7	8.6	8.5
<b>Análisis de Evolución</b>	A pesar de una reducción de los valores de este indicador en 7.2% durante el ejercicio 2020 con respecto al ejercicio 2019, durante el ejercicio 2021 se tuvo un incremento de 17.9% con respecto al ejercicio anterior. Para el periodo 2022-2026 se proyecta una reducción de este indicador de 2 puntos porcentuales, basado en Plan de Reducción de Pérdidas Empresariales.				

Cuadro No. 55 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (III)

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC11 Optimizar el control OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC13 Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI3 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>	Nivel de SAIDI				
<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>Valor de Referencia</b>	2021				
	17.8				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	17.4	17.0	16.8	16.6	16.4
<b>Análisis de Evolución</b>	Durante el periodo 2019-2021 este indicador muestra una disminución de 37.5% en promedio. Para el periodo 2022-2026 se proyecta mantener los niveles del indicador con una reducción de 7.8% en promedio.				

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC11 Optimizar el control OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC13 Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI3 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>	Nivel de SAIFI				
<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>Valor de Referencia</b>	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>	Durante el periodo 2019-2021 este indicador muestra una disminución de 39.5% en promedio. Para el periodo 2022-2026 se proyecta mantener los niveles del indicador con una reducción de 8.5% en promedio.				

Cuadro No. 56 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (IV)

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC11 Optimizar el control OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC13 Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI3 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>	Nivel de implementación/Ejecución del Plan de Expansión Eléctrica				
<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>Valor de Referencia</b>	2021				
	52.6				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	60	80	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Al finalizar el ejercicio 2021 se alcanzó un nivel de implementación del 52.6% del Plan. Para el final del ejercicio 2023 se debe terminar con la ejecución del Plan de Expansión Eléctrica. A partir del ejercicio 2024 se debe continuar con la ejecución del Plan de Expansión Eléctrica.				

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC11 Optimizar el control OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC13 Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI3 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>	Indicador FBK - Eficiencia de Inversiones				
<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>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Durante el periodo 2019 se alcanzó una ejecución del 74.9%, durante el ejercicio 2020 se alcanzó un 90.78% y en el ejercicio 2021 se tuvo una efectividad de ejecución de 88.89% frente al PIA de cada año. Para el periodo 2022-2026 se busca cumplir con el 100% de ejecución de las Inversiones respecto al PIA de cada ejercicio.				

Cuadro No. 57 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (V)

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC11 Optimizar el control OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC13 Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI3 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>	Nivel de Cumplimiento del Plan de Mantenimiento				
<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 Operaciones				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2022-2026 se debe cumplir al 100% con las actividades indicadas en el Plan de Mantenimiento para cada ejercicio.				

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC11 Optimizar el control OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC13 Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI3 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>	Nivel de Implementación de Plan de Gestión de Activos				
<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 Operaciones				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Plan	50	70	90	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el ejercicio 2022 se debe elaborar el Plan para implementar la Gestión de Activos. Su implementación debe finalizar en el ejercicio 2026.				

Cuadro No. 58 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (VI)

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC11 Optimizar el control OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC13 Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI3 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>	Nivel de Implementación de la Gestión de Continuidad del Negocio/Operativa				
<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>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Plan	35	70	100	
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el ejercicio 2022 se debe elaborar el Plan para implementar la Gestión de Continuidad del Negocio/Operativa. En el ejercicio 2025 se debe tener implementada la Gestión de Continuidad del Negocio/Operativa.				

Perspectiva	Procesos				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE OEC11 Optimizar el control OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE OEC13 Optimizar la normatividad aplicable a las EPE				
<b>OEI ELSE</b>	OEI3 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>	Nivel de Cumplimiento del Plan de Implementación de la Arquitectura Empresarial				
<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>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Plan	20	50	75	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el ejercicio 2022 se debe elaborar el Plan para implementar la Arquitectura Empresarial (TOGAF). Su implementación debe finalizar en el ejercicio 2026.				

Cuadro No. 59 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (I)

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC5 Mejorar la gobernanza de las EPE OEC9 Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>OEI ELSE</b>	OEI4 Fortalecer la Gobernanza Empresarial				
<b>Nombre del Indicador</b>	Nivel de Madurez del Gobierno Corporativo				
<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>Valor de Referencia</b>	2021				
	84.1				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	86	87	88	89	90
<b>Análisis de Evolución</b>	<p>En el periodo 2019-2021 el indicador tuvo un incremento de 16.8 puntos porcentuales a raíz de la implementación de nuevas directivas que mejoraron este indicador.</p> <p>Para el periodo 2022-2026 se busca un incremento de 5 puntos porcentuales, que permitan lograr un mejor desempeño del indicador dentro de la organización.</p>				

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC5 Mejorar la gobernanza de las EPE OEC9 Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>OEI ELSE</b>	OEI4 Fortalecer la Gobernanza Empresarial				
<b>Nombre del Indicador</b>	Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno				
<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 de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	79.2				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	82	84	86	92	92
<b>Análisis de Evolución</b>	<p>En el ejercicio 2021 se logró un incremento de más de 39 puntos porcentuales respecto al ejercicio 2020.</p> <p>Para el periodo 2022-2026 se proyecta un crecimiento de 16% en promedio, que permita un mejor control interno dentro de la organización.</p>				

Cuadro No. 60 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (II)

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC5 Mejorar la gobernanza de las EPE OEC9 Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>OEI ELSE</b>	OEI4 Fortalecer la Gobernanza Empresarial				
<b>Nombre del Indicador</b>	Nivel de Madurez de la Gestión Integral de Riesgos				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Número de actividades realizadas} / \text{Número de actividades totales}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Reporte				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	75.9				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	80.4	82	84	Mayor a 84%	Mayor a 84%
<b>Análisis de Evolución</b>	En el ejercicio 2021 se logró un nivel de 75.9% de este indicador. Para el periodo 2023-2026 se busca mantener este indicador por un nivel superior al 84%.				

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC5 Mejorar la gobernanza de las EPE OEC9 Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>OEI ELSE</b>	OEI4 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>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	4	4	4	4	4
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2022-2026 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.				

Cuadro No. 61 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (III)

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC5 Mejorar la gobernanza de las EPE OEC9 Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>OEI ELSE</b>	OEI4 Fortalecer la Gobernanza Empresarial				
<b>Nombre del Indicador</b>	Nivel de cumplimiento de Acceso a la información por Transparencia				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Número de Solicitudes Atendidas dentro del Plazo} / \text{Numero Total de Solitudes Recibidas}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2022-2026 se debe cumplir al 100% con el acceso a la información por transparencia.				

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC5 Mejorar la gobernanza de las EPE OEC9 Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>OEI ELSE</b>	OEI4 Fortalecer la Gobernanza Empresarial				
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de Migración/Adopción/Implementación de la Plataforma Digital del Estado Peruano				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Número de Interfaces-Proceso migrados a Plataforma GOB.PE} / \text{Numero Total de Interfaces-Procesos}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Planeamiento				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2022-2026 se debe cumplir al 100% con la migración/adopción de la Plataforma Digital del Estado Peruano, durante cada ejercicio.				

Cuadro No. 62 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (IV)

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC5 Mejorar la gobernanza de las EPE OEC9 Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa				
<b>OEI ELSE</b>	OEI4 Fortalecer la Gobernanza Empresarial				
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de cumplimiento del Plan de implementación del Modelo de Prevención de Delitos				
<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>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2022-2026 se debe cumplir al 100% con todas las actividades definidas en el plan para cada ejercicio.				

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC8 Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras OEC16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa OEC17 Implementar procesos de transformación digital				
<b>OEI ELSE</b>	OEI5 Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital				
<b>Nombre del Indicador</b>	Índice de Satisfacción - Liderazgo				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	-				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Encuesta de clima laboral				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	75				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	80	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	En el periodo 2019-2021 se logró un incremento de 2.74% de este indicador. Para el ejercicio 2023-2026 se busca lograr un 100% de satisfacción en este indicador.				

Cuadro No. 63 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (V)

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC8 Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras OEC16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa OEC17 Implementar procesos de transformación digital				
<b>OEI ELSE</b>	OEI5 Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital				
<b>Nombre del Indicador</b>	Nivel de implementación del Sistema de Gestión de la Innovación (ISO 56002)				
<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>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Plan	25	50	75	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el ejercicio 2022 se debe elaborar el Plan para implementar la Gestión de la Innovación (ISO 56002). Su implementación debe finalizar en el ejercicio 2026.				

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC8 Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras OEC16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa OEC17 Implementar procesos de transformación digital				
<b>OEI ELSE</b>	OEI5 Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital				
<b>Nombre del Indicador</b>	Proyectos de innovación implementados con relación Costo - Beneficio superior a 1				
<b>Unidad de Medida</b>	Cantidad				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	-				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Operaciones				
<b>Fuente de Información</b>	Informe				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Creación	2	2	2	2
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Durante el periodo 2023-2026 se debe tener al menos 2 (dos) proyectos de innovación implementados por ejercicio.				

Cuadro No. 64 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (VI)

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC8 Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras OEC16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa OEC17 Implementar procesos de transformación digital				
<b>OEI ELSE</b>	OEI5 Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital				
<b>Nombre del Indicador</b>	Estructura Implementada a partir de la aprobación de FONAFE				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{CAP implementado} / \text{CAP aprobado por FONAFE}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Informe Talento Humano				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	30	40	50	60	70
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Se debe alcanzar un nivel de implementación del 70% al finalizar el ejercicio 2026.				

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC8 Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras OEC16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa OEC17 Implementar procesos de transformación digital				
<b>OEI ELSE</b>	OEI5 Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital				
<b>Nombre del Indicador</b>	Índice de Satisfacción - Comunicación				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	-				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Encuesta de clima laboral				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	73.8				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	75	80	85	90	95
<b>Análisis de Evolución</b>	En el periodo 2019-2021 se tuvo una disminución del indicador en un 1.6%. Para el ejercicio 2022-2026 se busca lograr un incremento de 28.7% en promedio de este indicador.				

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

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC8 Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras OEC16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa OEC17 Implementar procesos de transformación digital				
<b>OEI ELSE</b>	OEI5 Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital				
<b>Nombre del Indicador</b>	Nivel de Adopción de Valores Empresariales				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	-				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Encuesta de clima laboral				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	50	60	80	100	
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Se debe alcanzar un nivel de implementación del 100% al finalizar el ejercicio 2025.				

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC8 Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras OEC16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa OEC17 Implementar procesos de transformación digital				
<b>OEI ELSE</b>	OEI5 Implementar una nueva estructura organizacional que promueva la innovación y la transformación digital				
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Implementación de la Transformación Digital				
<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>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2022-2026 se debe cumplir al 100% con todas las actividades definidas de forma anual en el Plan de Implementación de la Transformación Digital.				

Cuadro No. 66 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (VIII)

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC18 Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC19 Desarrollar la Gestión del conocimiento				
<b>OEI ELSE</b>	OEI6 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				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	-				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Encuesta de clima laboral				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	75				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	78	80	85	87	90
<b>Análisis de Evolución</b>	En el periodo 2019-2021 se tuvo una disminución del indicador en un 1.3%. Para el ejercicio 2022-2026 se busca lograr un incremento de 20% en promedio de este indicador.				

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC18 Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC19 Desarrollar la Gestión del conocimiento				
<b>OEI ELSE</b>	OEI6 Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal				
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de Implementación del Programa de Reconocimiento				
<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>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2022-2026 se debe cumplir al 100% con todas las actividades definidas de forma anual en el Programa de Reconocimiento.				

Cuadro No. 67 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (IX)

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC18 Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC19 Desarrollar la Gestión del conocimiento				
<b>OEI ELSE</b>	OEI6 Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal				
<b>Nombre del Indicador</b>	Promedio de evaluación de desempeño empresarial				
<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>Valor de Referencia</b>	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>	En el periodo 2019-2021 se tuvo un incremento del indicador en 6% en promedio. Para el ejercicio 2022-2026 se busca lograr un incremento de 7% en promedio de este indicador.				

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC18 Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC19 Desarrollar la Gestión del conocimiento				
<b>OEI ELSE</b>	OEI6 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 - Organización del Trabajo				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	-				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Encuesta de clima laboral				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	78.1				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	80	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	En periodo 2020 se tuvo un incremento de 7.7% respecto al ejercicio anterior. En el ejercicio 2021 se tuvo una reducción del indicador en un valor de 7.7% en promedio. Para el ejercicio 2023-2026 se busca lograr un 100% de satisfacción en este indicador.				

Cuadro No. 68 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (X)

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC18 Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC19 Desarrollar la Gestión del conocimiento				
<b>OEI ELSE</b>	OEI6 Mejorar la cultura y clima laboral a través de la gestión del conocimiento y mejora del compromiso del personal				
<b>Nombre del Indicador</b>	% de trabajadores capacitados				
<b>Unidad de Medida</b>	%				
<b>Sentido del Indicador</b>	(CI) Continuo Incremento				
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$(\text{Número de trabajadores con cursos requeridos} / \text{Número total de trabajadores}) * 100$				
<b>Área Responsable</b>	Gerencia de Administración				
<b>Fuente de Información</b>	Reporte				
<b>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	70	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2023-2026 se debe cumplir al 100% con la capacitación del personal de acuerdo al Plan Anual de Capacitación (PAC).				

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento				
<b>OEC FONAFE</b>	OEC18 Desarrollar el clima y cultura organizacional OEC19 Desarrollar la Gestión del conocimiento				
<b>OEI ELSE</b>	OEI6 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>Valor de Referencia</b>	2021				
	-				
<b>Metas</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
<b>Análisis de Evolución</b>	Se trata de un Nuevo Indicador. Para el periodo 2022-2026 se debe cumplir al 100% con todas las actividades definidas de forma anual en el Modelo de Gestión Humana.				