ELECTROSUR S.A.

EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PÚBLICO DE ELECTRICIDAD

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017-2021

Firmado Digitalmente por: CAVAGNARO VELARDE Guido Alfredo FAU 20119205949 hard
Razón: SOY REVISOR DEL DOCUMENTO
Ubicación: ELECTROSUR S.A.
Fecha: 27/01/2021 10:07:55

Firmado Digitalmente por: ARPASI QUISPE Mirian Rosario FAU 20119205949 soft
Razón: SOY REVISOR DEL DOCUMENTO
Ubicación: ELECTROSUR S.A.
Fecha: 27/01/2021 10:09:26

Firmado Digitalmente por: MONZON GONZALES Victor Raul FAU 20119205949 hard
Razón: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO
Ubicación: ELECTROSUR S.A.
Fecha: 27/01/2021 11:39:47

Documento actualizado en diciembre 2020

Presentación

El Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Empresa Regional de Distribución Eléctrica (ELECTROSUR S.A.) ha sido actualizado gracias a la información alcanzada en los talleres realizados, en los que participaron todas las Gerencias y Jefaturas de la empresa.

Sobre la base del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 de ELECTROSUR S.A., se ha tomado en cuente los lineamientos de FONAFE, el Plan Estratégico Corporativo (PEC) de FONAFE 2017-2021 y el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016 – 2021 del Ministerio de Energía y Minas.

El presente documento Plan Estratégico Institucional (PEI) de ELECTROSUR 2017-2021, se compone de ocho partes y un anexo.

En la primera parte se realiza una breve presentación de la Empresa, así como una síntesis del plan estratégico del sector.

En la segunda parte se realiza el Diagnostico Estratégico de la Empresa, incluyendo el análisis externo, análisis interno, la cadena de valor, los grupos de interés y los elementos de la matriz FODA.

En la tercera parte se presenta los fundamentos estratégicos, Misión, Visión, Principios y Valores de la empresa.

En la cuarta parte se presenta los ejes estratégicos, así como el Mapa Estratégico Empresarial.

En la quinta parte se presentan los Objetivos Estratégicos Institucionales de la Empresa.

En la sexta parte se presenta en enfoque estratégico para los periodos 2020 y 2021.

En la séptima parte se presentan las acciones estratégicas institucionales

En la octava parte la ruta estratégica priorizada de ELECTROSUR S.A.

Este documento corresponde a la última actualización realizada en agosto de 2020.

Contenido

1. MARCO INSTITUCIONAL 3
1.1. Síntesis de la Empresa 3
1.2. Marco Regulatorio 4
1.3. Área de influencia 4
1.4. Síntesis del Plan Estratégico del Sector 5
1.4.1. Escenario Apuesta 5
1.4.2. Visión 6
1.4.3. Los Objetivos Estratégicos y las Acciones Estratégicas 6
1.4.4. Ruta Estratégica 7
2. DIAGNÓSTICO DE ELECTROSUR S.A. 9
2.1. ANALISIS EXTERNO 9
2.1.1. Aspectos económicos 9
2.1.2. Aspectos políticos. 11
2.1.3. Aspectos sobre competitividad y desarrollo social. 13
2.1.4. Aspectos tecnológicos. 17
2.1.5. Aspectos ambientales. 19
2.2. Análisis interno 21
2.2.1. Organización y gestión de los recursos humanos. 21
2.2.2. Gestión Comercial 23
2.2.3. Gestión Técnica 27
2.2.4. Gestión de Proyectos. 29
2.2.5. Gestión de la Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) 30
2.2.6. Resultados económicos y financieros 31
2.2.7. La cadena de valor ELECTROSUR S.A. 34
2.3. Los grupos de interés 34
2.4. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. 36
3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS 39
3.1. Visión 39
3.2. Misión 39
3.3. Valores 40
3.4. Principios 41
4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICO 42

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI) 47
6. ENFOQUE ESTRATÉGICO..... 48
7. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI) 49
8. ESTADO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS A NIVEL EMPRESARIAL..... 51
8.1 SITUACIÓN DE LOS RIESGOS (IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO..... 54
8.2 RELACIÓN DE RIESGOS ALTOS Y EXTREMOS..... 55
8.3 MATRIZ DE RIESGOS DE FRAUDEXTREMOS..... 58
9. RUTA ESTRATÉGICA 59
ANEXOS:..... 60

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Síntesis de la Empresa

ELECTROSUR S.A. es una empresa pública de derecho privado, cuya actividad principal es la distribución y comercialización de la energía eléctrica en los departamentos de Tacna y Moquegua.

El objeto social de ELECTROSUR S.A. es prestar el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica con carácter de servicio público dentro de las áreas de concesión otorgadas por el Estado Peruano (regiones de Tacna y Moquegua), así como la distribución y comercialización de libre contratación. También, podrá dedicarse a la generación y transmisión de energía eléctrica dentro de los límites que establezca la Ley.

Asimismo, podrá importar o exportar energía eléctrica, prestar servicio de consultoría, servicio de contrastación de medidores eléctricos, diseñar o ejecutar cualquier tipo de estudio u obra vinculada a las actividades eléctricas, así como la importación, fabricación y comercialización de bienes y prestación de servicios que se requiriesen para la generación, transmisión, comercialización o distribución de energía eléctrica.

También se encuentra incluido dentro del objeto social la promoción y desarrollo eficiente y sostenible de la electrificación, y del uso productivo de la electricidad en zonas rurales, localidades aisladas y de frontera del país, así como el incentivo del uso de alternativas económicas viables sobre todo de aquellas que promueven el aprovechamiento de los recursos energéticos renovables.

Se entiende incluidos en el objetivo social los actos relacionados con el mismo que coadyuven a la financiación y realización de sus fines, incluyendo el aprovechamiento económico financiero de sus activos y procesos, así como de las sinergias con empresas vinculadas.

Es conformante de la actividad empresarial del Estado y como tal, se encuentra comprendida dentro del ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado- FONAFE, creada por Ley N° 27170.

ELECTROSUR S.A. es una empresa estatal regional de derechos privados y de duración indefinida, constituida bajo la forma de sociedad anónima que goza de autonomía propia para realizar sus actividades, siendo su actividad principal la distribución y comercialización de energía eléctrica dentro del área de su concesión que comprende los departamentos de Tacna y Moquegua.

Las principales instalaciones de la empresa se encuentran en Tacna, Moquegua e Ilo, siendo los centros urbanos los que concentran mayor consumo de energía.

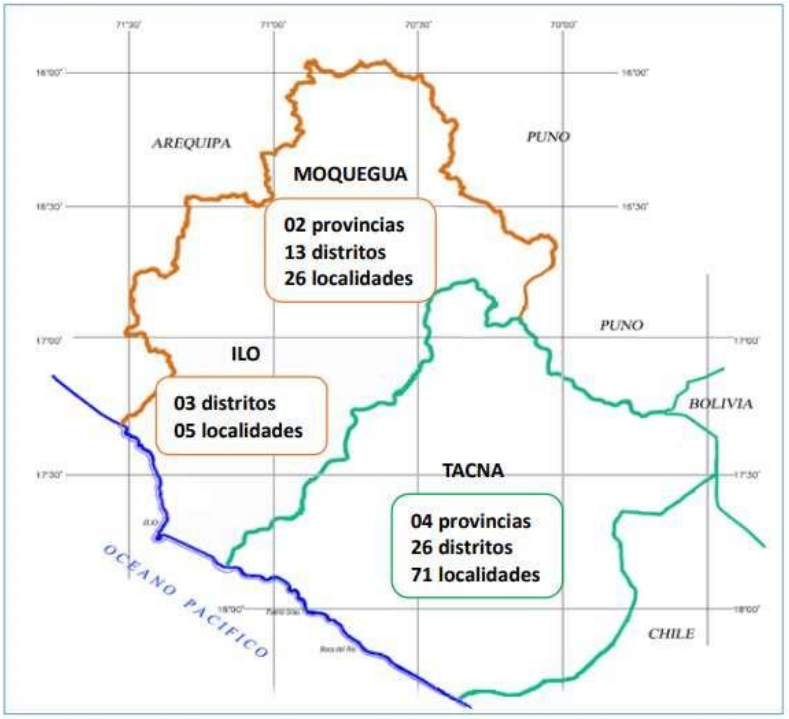
1.2. Marco Regulatorio

ELECTROSUR S.A. fue creado por Ley N° 24093 del 28 de enero de 1985, su constitución se definió mediante Resolución Ministerial N° 096-85-EM/DGE del 22 de abril de 1985 sobre la base anterior Unidad de Operaciones Sur Oeste de Electro Perú iniciando sus operaciones el 01 de junio de 1985.

1.3. Área de influencia

ELECTROSUR S.A. tiene presencia en las regiones de Tacna y Moquegua, abarcando una zona de 16,401.40 km² que se conoce como área de influencia.

Gráfico Nro. 1 – Área de influencia ELECTROSUR



1.4. Síntesis del Plan Estratégico del Sector

El Plan Estratégico del Sector Multianual – PESEM 2016 – 2021, ha sido elaborado según la directiva aprobada mediante Resolución N° 026 – 2014 – CEPLAN/PCD[1] y Directiva N° 001-2014- CEPLAN, aspira lograr un sector minero energético altamente competitivo a nivel internacional, que promueva el desarrollo eficiente y satisfaga las necesidades de la población preservando el medio ambiente, respetando la cultura de los pueblos y contribuyendo significativamente a la reducción de la pobreza.

1.4.1. Escenario Apuesta

El escenario que se aspira para el año 2021, como resultado de 5 años de accionar de políticas públicas, el Sector Minero Energético, con apoyo del gobierno central y gobiernos descentralizados, del sector privado y la sociedad civil, ha conseguido contribuir al desarrollo económico y competitivo del país, preservando el medio ambiente y fomentando la inclusión social más vulnerable.

Para el sector energético es permisible que el país inicie posicionándose como un polo energético para la integración en la región. La matriz energética es más diversificada y con mayor participación de los recursos energéticos renovables (RER). Asimismo, los usuarios y la industria han interiorizado y concientizado el uso eficiente de la energía.

En el aspecto social, el país cuenta con redes regionales de transporte y distribución de gas natural en más ciudades y poblaciones para su uso doméstico, contribuyendo con la inclusión social. Respecto a los proyectos de inversión del sector, la población ha "aceptado socialmente" la operación de las industrias extractivas. Esta aceptación ha aumentado la participación de la población en la ejecución de los proyectos de inversión. Se ha incentivado a que las organizaciones asuman con mayor énfasis la Responsabilidad Social y tengan una cultura de Valor Compartido.

En el aspecto ambiental, el Estado con ayuda de la cooperación internacional ha realizado las remediaciones de los pasivos ambientales, así como se ha reducido

[1]Fuente: http://coespelima.org/directiva_general_del_proceso_de_planeamiento_estrategico_-_sinaplan.pdf

los Gases del Efecto Invernadero causados por los combustibles con mayor uso de fuentes limpias y amigables con el medio ambiente.

En el nivel gubernamental, se impulsa la participación del sector privado mediante óptimos procesos administrativos para la obtención de títulos de concesiones, permisos y autorizaciones.

1.4.2. Visión

Esta visión declara la situación futura a la que aspira el Sector Minero Energético como si hubiera implementado exitosamente la estrategia:

"Sector Minero Energético reconocido por ser altamente competitivo a nivel internacional, que promueve el desarrollo eficiente y sostenible de la explotación de los recursos minero energéticos para satisfacer las necesidades de la población, preservando el medio ambiente, respetando la cultura de los pueblos y contribuyendo a la reducción de la pobreza y al desarrollo integral del país, mediante la participación conjunta del Estado, la comunidad y el Sector Privado"

1.4.3. Los Objetivos Estratégicos y las Acciones Estratégicas

La relación de objetivos estratégicos y de las acciones estratégicas, así como su relación, se presenta en el Cuadro 2.

Cuadro Nro. 1 - Relación de los objetivos y acciones estratégicas del sector.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector minero – energético	I.1. Promover las actividades mineras y energéticas
	I.2. Garantizar el abastecimiento de la energía e impulsar la diversificación de la matriz energética
	I.3. Incrementar el conocimiento de los recursos minero-energéticos y garantizar la seguridad jurídica del rol concedente
II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero - energéticas	II.1. Fomentar que las operaciones mineras y energéticas se realicen cumpliendo con los estándares ambientales
	II.2. Promover la eficiencia energética y el uso de recursos energéticos renovables
	II.3. Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales
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 de las actividades mineras y energéticas
	III.2. Incrementar el acceso a la energía

IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del sector minero energético	IV.1. Modernizar la gestión sectorial
	IV.2. Mejorar el marco legal minero-energético
	IV.3. Promover la coordinación y articulación entre las diferentes entidades públicas y privadas vinculadas al sector
	IV.4. Fortalecer la gestión descentralizada del Sector Minero - Energético

Fuente: Plan Estratégico Sectorial del Sector Energía y Minas 2016 – 2021, pág. 30.
Elaboración: Propia

1.4.4. Ruta Estratégica

En el marco del sector en que la empresa de distribución eléctrica se desarrolla, se identifica la prioridad de los objetivos estratégicos con sus respectivas acciones estratégicas, entidades responsables, así como niveles de prioridad (que se inician desde el nivel 1, con mayor prioridad; hasta nivel 4, de menor prioridad), que se puede apreciar en el Cuadro 3.

Cuadro Nro. 2 - Ruta estratégica del sector.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	PRIORIDAD
I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector minero - energético	I.1. Promover las actividades mineras y energéticas	DGEE (MEM) - MEF – Pro-Inversión	Nivel 1
	I.2. Garantizar el abastecimiento de la energía e impulsar la diversificación de la matriz energética	DGE - DGEE (MEM) – COES	Nivel 1
	I.3. Incrementar el conocimiento de los recursos minero-energéticos y garantizar la seguridad jurídica del rol concedente	INGEMMET	Nivel 2
II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero - energéticas	II.1. Fomentar que las operaciones mineras y energéticas se realicen cumpliendo con los estándares ambientales	DGAEE - MEM - MINAM - SENACE – OEFA	Nivel 1
	II.2. Promover la eficiencia energética y el uso de recursos energéticos renovables	DGEE - DGAEE - MEM - MINAM – OSINERGMIN	Nivel 2
	II.3. Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales	DGAAE - MEM - MINAM - OEFA	Nivel 2
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 de las actividades mineras y energéticas	OGSS(MEM) - PCM - MINAM	Nivel 1
	III.2. Incrementar el acceso a la energía	DGE - MEM	Nivel 1
IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del sector minero energético	IV.1. Modernizar la gestión sectorial	DGE - DGEE - DGAEE - OGPP - MEM	Nivel 1
	IV.2. Mejorar el marco legal minero-energético	DGE - DGEE - OGAJ - MEM	Nivel 2
	IV.3. Promover la coordinación y articulación entre las diferentes entidades públicas y privadas vinculadas al sector	DGE - DGEE - DGAEE - OGPP - MEM	Nivel 3
	IV.4. Fortalecer la gestión descentralizada del Sector Minero - Energético	DGE - DGEE - DGAEE - OGPP - MEM	Nivel 2

Fuente: Plan Estratégico Sectorial del Sector Energía y Minas 2016 – 2021, pág. 41.y 42
Elaboración: Propia

2. DIAGNÓSTICO DE ELECTROSUR S.A.

2.1. Análisis externo.

2.1.1. Aspectos económicos

Contexto general

La economía peruana ha experimentado dos fases distintivas de desarrollo económico desde que inició el nuevo siglo. Entre el 2002 y el 2013, el Perú fue uno de los países de crecimiento más acelerado en América Latina, con una tasa de crecimiento promedio del PBI de 6.1 por ciento anual.

Entre el 2014 y el 2019, el crecimiento del PBI fue más lento, a una tasa promedio de 3.1 por ciento anual, en gran medida debido a la caída del precio internacional de las materias primas.

Un contexto del PBI histórico, así como las proyecciones al 2021, antes de la pandemia COVID 19, se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico Nro. 2 – Evolución y proyección del PBI: 2008 - 2021

Fuente: PEC – Fonafe 2017 - 2021

Impacto de la crisis sanitaria del COVID 19

En el año 2020, el Perú se ha visto gravemente afectado por la pandemia del COVID-19. Una estricta cuarentena generalizada llevó a un descenso del PBI de 17.4 % durante el primer semestre del 2020. De acuerdo con las encuestas de alta frecuencia del Banco Mundial, los hogares peruanos experimentaron una de las mayores pérdidas de empleo e ingresos de toda América Latina. Las pérdidas de

empleo y la aversión al riesgo afectarán el consumo en lo que queda del año, mientras que la incertidumbre seguirá entorpeciendo la recuperación de la inversión privada.

El Banco Mundial proyecta que en el 2020 la economía peruana será la que más retroceda en Sudamérica a causa del COVID-19.

El organismo internacional prevé que el PBI del Perú caerá 12% al cierre del año 2020, un resultado que contrasta con el cálculo de crecimiento de 3.2% que tenía el Banco Mundial en enero pasado, antes de la pandemia.

Desempleo

Otro aspecto importante es el incremento de la tasa de desempleo debido a la cuarentena ocasionada por la pandemia del COVID 19, que se elevó al 42% en su etapa más crítica.

La incidencia fue mayor en los niveles socioeconómicos (NSE) D/E, con un 47%, y en el C, que registró un 43%. En tanto, en el NSE A solo el 21% pasa por esta situación.

Factores económicos levantados en el taller con Electrosur.

En base a los aportes de Gerencias y Jefaturas de la Empresa se han obtenido los siguientes factores:

- El turismo hacia la región de Tacna proveniente de Chile se ha visto disminuido considerablemente en los últimos meses, lo cual viene afectando de manera negativa la economía de la región (amenaza).
- También se han visto disminuidas las importaciones y exportaciones a raíz de la desaceleración de las actividades empresariales por causa del COVID 19 (amenaza).
- Las medidas sanitarias y económicas adoptadas por el gobierno como la cuarentena, el distanciamiento social, las facilidades de pago, la inaplicación de cobro de intereses, así como la no ejecución de cortes de

servicio, no favorecen a los procesos de recaudación económica por la prestación del servicio de energía eléctrica (amenaza).

- Existe el riesgo latente de rebrote del COVID 19, lo que alargaría el período de crisis sanitaria y en consecuencia los efectos económicos sobre las empresas peruanas en general y el sector eléctrico en particular (amenaza).

2.1.2. Aspectos políticos.

Contexto general

En los últimos años el Perú, ha experimentado una serie de acontecimientos políticos, los cuales han acrecentado la incertidumbre, así como la confianza de la población en sus autoridades. Aspectos como la vacancia presidencial, corrupción en diferentes estamentos del gobierno, luchas de poder constantes entre el ejecutivo y legislativo, poca credibilidad en los miembros del congreso, la agenda nacional marcada por acusaciones de un bando político a otro, poca capacidad de concertación, falta de un liderazgo en el ejecutivo, que pueda canalizar los recursos hacia un desarrollo claro y sostenible.

Todos estos aspectos han profundizado la crisis e incertidumbre en el aspecto político, lo cual evidentemente genera un escenario incierto en el corto y mediano plazo.

El mayor ruido político local de los últimos meses y la mayor conflictividad entre los distintos actores han deteriorado el entorno para hacer negocios. Como resultado, se ha elevado la incertidumbre, lo que resta visibilidad para la toma de decisiones de inversión y, probablemente, la confianza empresarial seguirá debilitándose.

La actual incertidumbre sobre qué tanto tiempo le queda de mandato al Ejecutivo también resentirá la inversión pública.

Factores políticos levantados en el taller con Electrosur.

En base a los aportes de Gerencias y Jefaturas de la Empresa se han obtenido los siguientes factores:

- Aplicación de la ley y reglamento del teletrabajo, que a partir de una revisión y adecuación se podrá lograr una correcta aplicación, especialmente en épocas de crisis sanitaria como la que actualmente vive el Perú. (oportunidad)
- Aplicación de Políticas que permitan solucionar de una manera clara y definitiva el saneamiento de predios y terrenos a nivel nacional. (oportunidad)
- Promoción a la instalación de empresas industriales en Zona Franca (oportunidad)
- Falta de Políticas de salud pública para lograr un sistema de salud eficiente, actualmente colapsados y agudizados ante la pandemia del COVID 19, el cual repercute en la capacidad operativa y económica de las empresas (amenaza)
- Debilidad en los niveles de gobierno para definir cambios de rumbo en aspectos normativos y de regulación debido principalmente a la falta de cohesión entre poderes del estado. (amenaza)
- Inestabilidad política por la crisis sanitaria tendrá una fuerte repercusión en la recuperación económica hasta el 2023 (amenaza)
- Constantes cambios en la ley de contrataciones del estado y su reglamento generan desconocimiento y retraso en la ejecución de las adquisiciones de bienes, servicios y obras (amenaza).
- Cercanía del proceso electoral lo cual podría propiciar la aparición de nuevos líderes con un enfoque de cambio y mejora en aspectos políticos, económicos y sociales (oportunidad).
- Incertidumbre sobre el tiempo en que estarán cerradas las fronteras internacionales producto de la crisis sanitaria del COVID 19 (amenaza).

- Los cambios y/o modificaciones a las normas relacionadas al sector eléctrico, hacen que la Empresa deba estar adecuando permanentemente sus procesos al nuevo marco normativo (amenaza).

2.1.3. Aspectos sobre competitividad y desarrollo social.

Competitividad regional

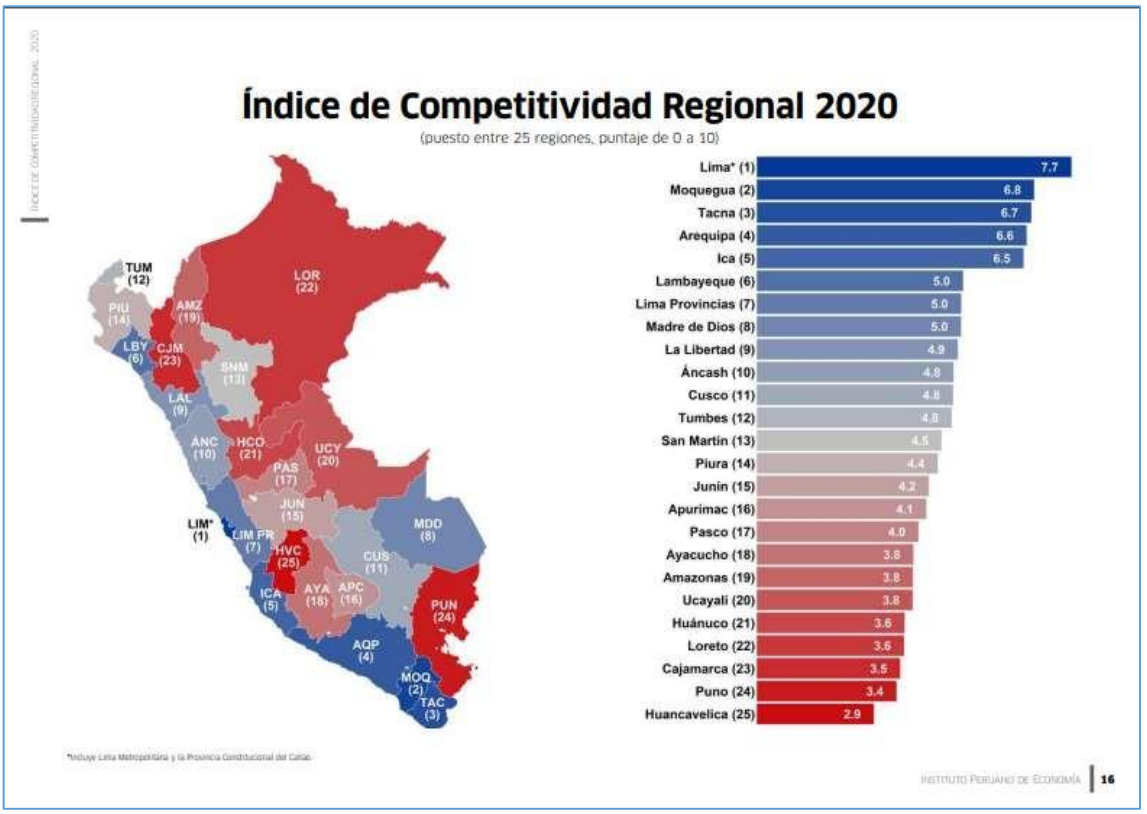
De acuerdo al estudio del Índice de Competitividad Regional (INCORE 2020), realizado por el Instituto Peruano de Economía, se obtuvieron tienen los siguientes resultados:

Lima se mantiene como la región más competitiva del país. Esta región ocupa el primer puesto en los pilares Entorno Económico, Infraestructura, Salud y Laboral; el segundo puesto en Educación y se ubica en los tres primeros puestos en 23 de los 40 indicadores del INCORE.

Moquegua desplazó a Arequipa y es la segunda región más competitiva del país. La región ocupa el segundo puesto en los pilares Entorno Económico y Salud, el cuarto puesto en Infraestructura y el quinto en Educación y Laboral. Asimismo, se ubica en los cinco primeros puestos en 22 de los 40 indicadores. La región registró mejoras de dos posiciones en Salud debido a la mejora en vacunación, y de cuatro posiciones en Instituciones por la reducción del número de homicidios. Asimismo, en el pilar Entorno Económico destaca como la región con mayor PBI per cápita y stock de capital por trabajador.

Tacna se mantiene como la tercera región más competitiva del país por sexto año consecutivo. La región mantiene los tres primeros puestos en tres de los seis pilares y ocupa las primeras cinco posiciones en 21 de los 40 indicadores del INCORE. En particular, destaca su liderazgo en Educación donde ocupa el primer puesto a nivel nacional y lidera asistencia escolar, así como rendimiento académico tanto en primaria como en secundaria. Asimismo, en Infraestructura, donde ocupa el segundo lugar, es la segunda región con el mayor acceso a los tres servicios básicos, así como a internet fijo.

Gráfico Nro. 3 - Índice de competitividad regional.



Fuente: Instituto Peruano de Economía – Estudio INCORE 2020.

El nivel de competitividad de la Región Tacna y Moquegua se constituye en una oportunidad para buscar un mayor desarrollo energético y en consecuencia nuevas oportunidades de negocio para la empresa.

Desempleo

Producto de la crisis sanitaria, desatada en el último año, la tasa del desempleo en Perú entre abril y junio subió a 8,8 %, según cifras del INEI, periodo que estuvo fuertemente marcado por el confinamiento nacional ordenado por el Gobierno, a fin de evitar la propagación de la COVID-19 en el país.

Según el mismo estudio, al menos 994.300 personas buscaron empleo activamente en el país durante abril, mayo y junio, aun cuando solo a partir de mediados de mayo el Gobierno estableció la reactivación económica en la mayoría de las actividades económico productivas del país.

La cifra representa más del doble que la reportada en el segundo trimestre de 2019, cuando la tasa de desempleo nacional se situó en 3,6 %.

Asimismo, el área urbana fue la que registró el mayor incremento de desempleo, al pasar del 4,5 % del similar periodo de 2019 al 12,4 % este año, frente al 1,1 % registrado en el área rural, apenas un 0,5 % más que en 2019.

Estas cifras están conformadas por el porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) que no trabajó siquiera una hora durante la semana de referencia de la encuesta, pero manifestó haber buscado activamente empleo.

El estudio también señala que los jóvenes menores de 25 años han registrado los mayores niveles de desempleo, con un 13,2 %; seguido de los que tienen entre 25 a 44 años, con un 11,0 %, y los del grupo de 45 y más años, con un 4,0 %.

Nivel de Pobreza

La tasa de pobreza del Perú subiría de 20% a 27% en el 2020, ante el impacto de la pandemia de COVID-19, según un informe de la consultora en economía, Macroconsult.

En el 2021 se espera que la pobreza retroceda a un 25%, niveles similares a los registrados entre el 2012 y el 2013.

En las zonas urbanas se estima que la población en situación de vulnerabilidad pasará de 15% a 22% durante este 2020. En el 2021 caerá solo a 20%.

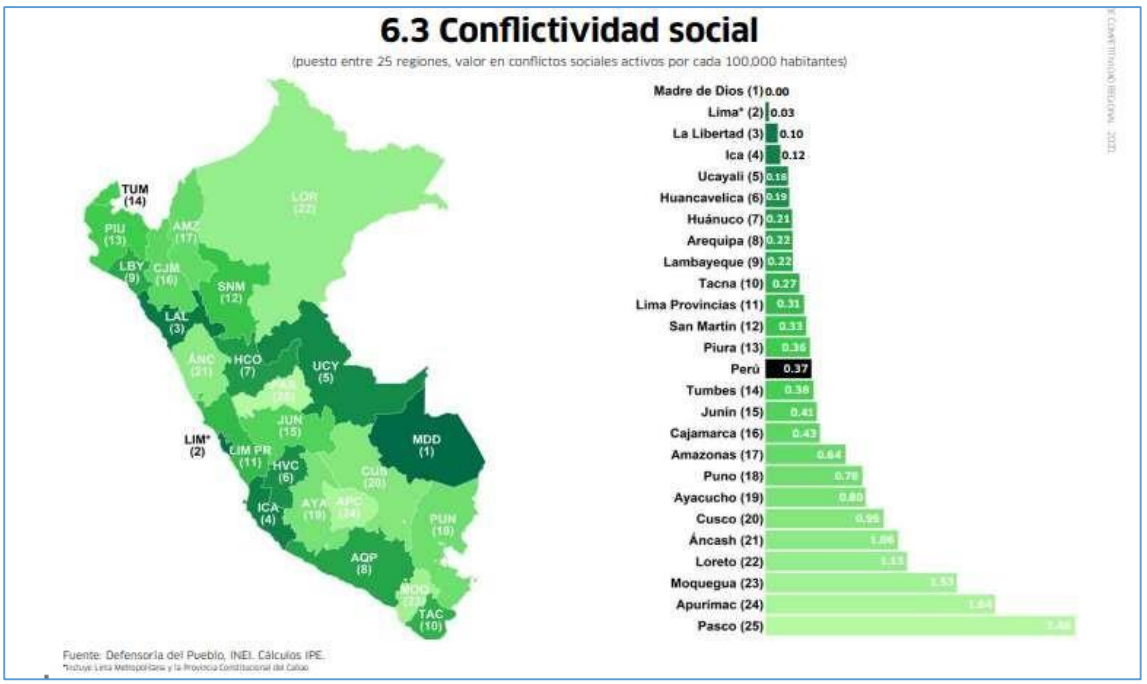
Sin embargo, considerando la profundidad de la recesión en el 2020, para el 2021 se espera un fuerte repunte, lo cual presupone una ejecución acelerada de la inversión pública y mejores condiciones internacionales a raíz de la implementación de una vacuna contra el COVID-19.

En adelante, se espera que la economía se estabilice a tasas cercanas a las registradas en el período anterior a la crisis.

Conflictos sociales

De acuerdo al estudio INCORE 2020, Tacna ocupa el décimo lugar como la región con menos conflictos sociales, en cambio Moquegua ocupa el puesto Nro. 23 como la región con menos conflictos.

Gráfico Nro. 4 - Conflictos sociales.



Fuente: Instituto Peruano de Economía – Estudio INCORE 2020.

Factores sociales levantados en el taller con Electrosur.

En base a los aportes de Gerencias y Jefaturas de la Empresa se han obtenido los siguientes factores:

- Presencia latente de conflictos sociales que afecten a las operaciones de la empresa (amenaza)
- Falta de comunicación con el gobierno regional propiciando un conflicto social con pobladores de la Yarada (amenaza).

- Cierre de empresas por insolvencia económica debido a la paralización de labores (amenaza).
- Agricultores de la Yarada dificultan los cortes del suministro poniendo en riesgo la integridad de nuestros trabajadores (amenaza).
- Posibilidad de atender a sectores vulnerables a través de programas de responsabilidad social (oportunidad).
- Incremento de delincuencia por motivos de pandemia y podría llevar al robo de cables (amenaza).

2.1.4. Aspectos tecnológicos.

Contexto general

La disponibilidad de la tecnología para la captación o generación de energía ha sido siempre esencial para la humanidad que cada vez demanda más recursos energéticos para cubrir sus necesidades de consumo y bienestar. En este contexto, las energías renovables que provienen de fuentes inagotables como el Sol y no emiten gases de efecto invernadero, entre otros beneficios, son una de las piezas clave en la construcción de un sistema de desarrollo sostenible.

Existe una concienciación cada vez mayor sobre los efectos medioambientales que conlleva el actual sistema de desarrollo económico, como son el cambio climático, la lluvia ácida o el agujero de la capa de ozono.

Las sociedades modernas, que sustentan su crecimiento en un sistema energético basado principalmente en la obtención de energía a través de combustibles fósiles, se inclinan cada vez más hacia la adopción de medidas que protejan nuestro planeta.

En este contexto se encuentran: la energía hidroeléctrica, la energía solar térmica, la Energía eólica, la Energía de la biomasa.

Por tanto, será fundamental para las empresas del sector, profundizar la mirada hacia nuevas formas de generación de energía. Actualmente las energías

renovables han dejado de ser tecnologías caras y minoritarias para ser plenamente competitivas y eficaces de cara a cubrir las necesidades de la demanda.

Hoy la tendencia mundial está en torno a las energías renovables, lo cual brinda la posibilidad de diversificar e ingresar al negocio de la generación de energía solar y acumulación de energía, lo cual tendría un efecto positivo para la mejora de ingresos (oportunidad).

Tecnología de Sistemas de Información

En base a los aportes de Gerencias y Jefaturas de la Empresa se han obtenido los siguientes factores relacionados a las tecnologías de Sistemas de Información:

- Tendencia creciente hacia la automatización de procesos, uso de herramientas digitales, disminución de costos de propiedad (oportunidad).
- El avance de la tecnología trae también consigo el incremento de hackers, cada vez más sofisticados, lo que hace que las empresas deban evolucionar constantemente en sistemas de protección (amenaza).
- Elevado costo de plataformas digitales por la pandemia (amenaza).
- Tendencia hacia el uso de los certificados digitales por parte de los contratistas de ELECTROSUR, lo cual permitirá contar con información digital con valor legal (oportunidad).
- Tendencia creciente en la población para realizar transacciones económicas a través de internet (oportunidad).
- Fragilidad y lentitud de parte del Gobierno Central para impulsar el Gobierno Digital, como una política de estado liderada por la Presidencia del Consejo de Ministros (amenaza).

- Mayor disponibilidad de plataformas digitales para uso de la población, lo cual favorece a la implementación de una cultura digital (oportunidad).
- Tendencia creciente del trabajo remoto impulsado por la crisis sanitaria del COVID 19 (oportunidad).

2.1.5. Aspectos ambientales.

Contexto general

El OEFA es la institución gubernamental encargada de la fiscalización ambiental a las empresas del sector eléctrico. Se evalúa el cumplimiento de las obligaciones ambientales de los administrados previstas en la normativa y en sus instrumentos de gestión ambiental (IGA).

El OEFA tiene la función de supervisar a los administrados que realizan actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica en sus diferentes etapas, ya que pueden producir impactos en la calidad del aire, suelo o agua y, en consecuencia, en la flora y fauna.

Las fuentes para la supervisión directa son

Instrumentos de Gestión ambiental (Estudios de impacto ambiental, Planes de Manejo ambiental, Informes técnicos sustentatorios).

Normativa ambiental del subsector electricidad

En este contexto, las empresas del sector, están llamadas a un fiel cumplimiento de la normativa vigente sobre la materia, así como las disposiciones en cuanto a procedimientos de fiscalización emanadas por el órgano regulador y supervisor.

Factores ambientales levantados en el taller con Electrosur.

En base a los aportes de Gerencias y Jefaturas de la Empresa se han obtenido los siguientes factores:

- Excesiva fiscalización de OEFA, respecto los temas ambientales relacionados con la actividad de la Empresa (amenaza).

- Tendencia a uso de alumbrado público con tecnología LED, lo cual reduce las emisiones del CO2 (oportunidad).
- Tendencia al uso de postes de fibra de vidrio, lo cual evita la deforestación y promueve el cuidado del medio ambiente (oportunidad).
- Falta de normas, proyectos innovadores para la implementación de programas de cuidado del medio ambiente (amenaza).
- Debilidad en el marco normativo para el tratamiento de los bienes obsoletos, lo cual dificulta el retiro físico de dicho tipo de bienes de las instalaciones de la empresa (amenaza).

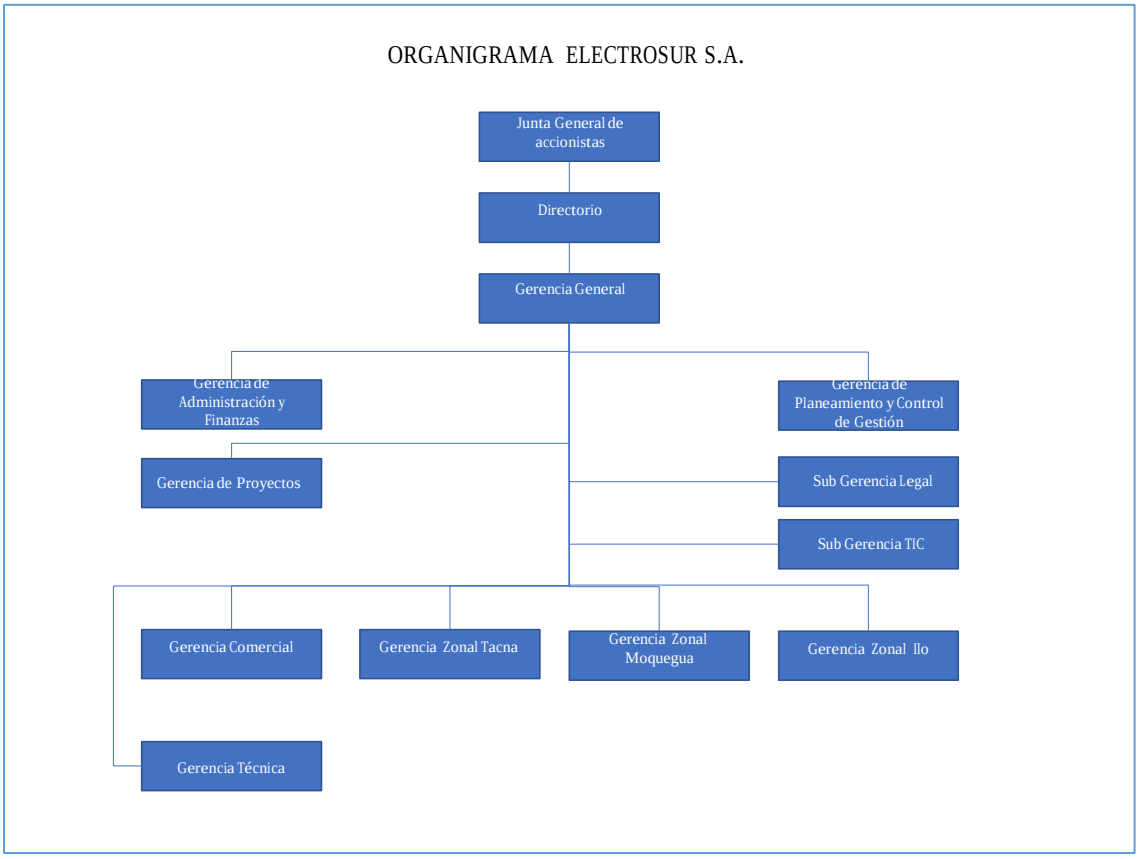
2.2. Análisis interno

2.2.1. Organización y gestión de los recursos humanos.

Estructura

La nueva estructura de la Empresa se presenta en el siguiente organigrama:

Gráfico Nro. 5 - Organigrama ELECTROSUR



Fuente: Organigrama de ELECTROSUR S.A – Pagina de Transparencia.

La estructura organizacional es la que se presenta a continuación como:

Órgano de Dirección : El Directorio

Órgano de Ejecución : La Gerencia General

Órganos de Asesoría : La Subgerencia de Asesoría Legal y la Subgerencia de Tecnologías de la Información.

Órganos de Apoyo : La Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión.

Órganos de Línea : La Gerencia Técnica, la Gerencia Comercial, la Gerencia Zonal Tacna, Gerencia Zonal Ilo, Gerencia Zonal Moquegua, Gerencia de Proyectos.

La implementación del Plan Estratégico Institucional 2017-2021, para los periodos 2020 y 2021, que corresponde a la presente actualización, requerirá culminar la implementación de la nueva estructura organizacional, especialmente en lo referente a cubrir todos los puestos requeridos, con la finalidad de alcanzar el logro de los objetivos y metas del PEI.

Factores internos relacionados al capital humano levantados en el taller con Electrosur.

En base a los aportes de Gerencias y Jefaturas de la Empresa se han obtenido los siguientes factores:

- Personal comprometido con el logro de los objetivos empresariales (fortaleza).
- Estructura organizacional con necesidad de cobertura de plazas vacantes, así como ajustes y mejoras en sus instrumentos de gestión (debilidad).
- Personal de puestos gerenciales con experiencia y visión estratégica (fortaleza).
- Colaboradores con experiencia y capacidad de adaptación (fortaleza).
- Falta de liderazgo en las diferentes jefaturas y gerencias (debilidad).
- Falta de un alineamiento de la cultura organizacional actual, con la nueva estructura, el plan estratégico y el nuevo entorno laboral marcado por la crisis sanitaria del COVID 19 (debilidad).
- Falta de un plan de comunicación interna y externa (debilidad).
- Disminución de la fuerza laboral producto de la afectación de la salud de los trabajadores debido a la crisis sanitaria del COVID 19 (debilidad).
- La empresa cuenta con un programa de asistencia médico familiar (PAMF), el cual requiere ser revisado y mejorado en aspectos de cobertura (debilidad).
- Se requiere mejorar el actual clima laboral en la empresa (debilidad).

2.2.2. Gestión Comercial

Índice de Satisfacción del Cliente

Para ELECTROSUR S.A., un aspecto fundamental de la gestión empresarial es orientar sus esfuerzos y recursos para alcanzar un alto nivel de satisfacción de sus clientes.

La meta del indicador ISCAL que se fijó para el 2019 fue de 55,0 %. El resultado obtenido por la empresa Electrosur para el indicador ISCAL 2019 fue de 47,0 %, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 3 - Evolución del indicador ISCAL

CÓDIGO	INDICADOR	2017	2018	2019	2019-2018	VARIACIÓN % 2018-2019
ISCAL	Índice de satisfacción con la calidad percibida	39,9	49,0	47,0	-2,0	-4,1 %

Fuente: Memoria anual 2019 ELECTROSUR S.A

Un resumen de los resultados de la encuesta CIER, a partir de la cual se obtiene el indicador ISCAL, es la siguiente:

Gráfico Nro. 6 - Resultados encuesta CIER

	Áreas y Atributos	IDATs	Importancia relativa	Tasa de satisfacción
SE	Sin interrupción	61,0	7,0%	4,3
	Sin variación de voltaje	50,0	4,9%	2,5
	Rapidez en la reanudación de la energía cuando falta	42,3	3,5%	1,5
IC	Notificación de interrupción	53,3	4,0%	2,1
	Uso eficiente	36,6	3,4%	1,2
	Riesgos y peligros	33,7	3,6%	1,2
	Derechos y deberes	33,8	3,2%	1,1
FE	Plazo entre la recepción y el vencimiento	56,8	3,6%	2,1
	Factura sin errores	47,2	5,2%	2,4
	Facilidad de comprensión	50,1	3,4%	1,7
	Locales para el pago	68,8	3,1%	2,1
	Fechas para el vencimiento	57,5	2,9%	1,7
AT	Facilidad para contactarse	42,6	4,3%	1,8
	Tiempo de espera hasta ser atendido	35,0	3,9%	1,3
	Duración del tiempo de la atención	38,0	4,1%	1,6
	Conocimiento sobre el tema	49,3	3,2%	1,6
	Claridad en la información	47,5	3,6%	1,7
	Calidad de la atención	52,3	3,9%	2,0
	Plazo informado	39,6	3,4%	1,3
	Solución definitiva del problema	48,1	3,8%	1,8
	Cumplimiento del plazo	44,2	3,1%	1,4
IM	Respeta los derechos de los consumidores	44,4	3,4%	1,5
	Correcta con los consumidores	43,4	2,9%	1,3
	Invierte para proveer energía con calidad	50,0	2,4%	1,2
	Informa a sus consumidores con respecto a su actuación	40,4	2,0%	0,8
	Se ocupa de evitar hurtos de energía	48,8	1,7%	0,8
	Ofrece atención sin discriminación	55,9	2,0%	1,1
	Dispuesta a negociar con sus consumidores (flexible)	42,7	2,3%	1,0
	Se ocupa del medio ambiente	36,6	2,1%	0,8

Fuente: Informe CIER 2019.

Las metas para los períodos 2020 y 2021 son 55% y 60% respectivamente, lo cual indica que la empresa deberá enfocarse en mejorar en aquellos aspectos que reflejan una baja calificación según los resultados de la encuesta.

Nuevos clientes

Se incorporaron 6 350 nuevos clientes. A diciembre de 2019 la empresa tiene 169 442 clientes, de los cuales 109 371 corresponden a Tacna, 31 530 a Moquegua y 28 541 a Ilo. El incremento del número se debe a la ejecución de proyectos de electrificación en las zonas urbano-marginales de Tacna y Moquegua.

La evolución del número de clientes en el periodo 2014-2019 se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 4 - Evolución del número de clientes

ZONA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TACNA	93 361	95 873	98 731	102 087	105 406	109 371
MOQUEGUA	27 532	28 006	28 979	29 727	30 598	31 530
ILO	24 828	25 069	25 607	25 999	27 088	28 541
TOTAL, DE CLIENTES	145 721	148 948	153 317	157 813	163 092	169 442

Fuente: Memoria anual 2019 ELECTROSUR S.A

La venta de energía

La venta de energía en el año 2019 fue de 390 623 MWh, incrementándose en 3,31 % respecto del ejercicio 2018, tal como se expone en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 5 -Venta de energía 2014 - 2019

ZONA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TACNA	240 429	240 906	248 989	256 460	267 447	268 785
MOQUEGUA	47 304	47 932	44 354	46 173	49 007	53 189
ILO	58 331	59 203	59 203	58 753	61 661	68 649
TOTAL MWH	346 064	348 041	352 546	361 386	378 115	390 623

Fuente: Memoria anual 2019 ELECTROSUR S.A

La compra de energía

La compra de energía anual fue de 431 311 MWh, superior en 1,66 % respecto del año anterior. En el año 2019 la empresa tuvo como proveedor principal del suministro de energía a Enel Generación Perú.

Cuadro Nro. 6 - Principales proveedores de energía

PRINCIPALES PROVEEDORES DE ENERGÍA	MONTO DE COMPRA MWH	% DE COMPRA
ENEL GENERACIÓN PERÚ	140 583	33 %
ELECTROPERÚ	30 082	7 %
TERMOCHILCA	24 313	6 %
EGASA	14 336	3 %
KALLPA	53 204	12 %
CHINANGO	7 039	2 %
ENGIE	104 914	24 %
ENEL GENERACIÓN PIURA	19 930	5 %
STATKRAFT	36 911	9 %
TOTAL	431 311	100 %

Fuente: Memoria anual 2019 ELECTROSUR S.A

Cuadro Nro. 7 - Precio medio de compra de energía

ZONA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MWH	382 478	396 010	397 393	408 903	424 273	431 311
S/	89 415 516	98 386 838	110 081 944	121 195 517	115 834 618	121 515 727
PRECIO MEDIO DE COMPRA (CT. S/ / KWH)	23,38	24,84	27,70	29,64	27,30	28,17

Fuente: Memoria anual 2019 ELECTROSUR S.A

Participación en el mercado del SEIN

La participación del ELECTROSUR S.A. en la venta de Energía del total de empresas distribuidoras fue del 2.01% a diciembre del 2018, tal cual se evidencia en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 8 - Participación de ELECTROSUR en el mercado del SEIN

N*	Entidad Distribuidora	Participación (%)
1	LUZ DEL SUR S.A.A	26.94
2	EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE LIMA NORTE S.A.A - EDELNOR S.A.A.	29.04
3	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD ELECTRONORTEMEDIO S.A - HIDRANDINA S.A	9.33
4	ELECTRONOROESTE S.A - ENOSA	6.00
5	ELECTROCENTRO S.A	5.77

6	SOCIEDAD ELECTRICA DEL SUR OESTE S.A -SEAL	5.26
7	EMPRESA DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD DEL NORTE S.A - ELECTRONORTE S.A	1.89
8	ELECTRO DUNAS S.A.A	3.74
9	ELECTRO SUR ESTE S.A.A	3.84
10	ELECTRO ORIENTE S.A	3.62
11	ELECTROSUR S.A	2.01
12	OTROS	2.56
	TOTAL	100.00

Fuente: Participación de empresas en el Mercado Eléctrico 2018 – OSINERGMIN https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/electricidad/Documentos/Publicaciones/Participacion-Empresas-Mercado-Electrico-2018.pdf

Factores internos relacionados a la gestión comercial levantados en el taller con Electrosur.

En base a los aportes de Gerencias y Jefaturas de la Empresa se han obtenido los siguientes factores:

- Pérdida de clientes libres, debido a su migración a empresas generadoras de energía eléctrica (debilidad).
- Riesgo financiero de falta de liquidez, ocasionado por retraso en el pago de recibos por parte de clientes, situación generada por la crisis sanitaria del COVID 19 (debilidad).
- Incremento de los gastos de venta por estimación de cobranza dudosa por falta de pago de recibos de los clientes (debilidad).
- Los nuevos proyectos de inversión permitirán la captación de nuevos clientes, incrementando la venta de energía (fortaleza).
- Falta la implementación de los equipos de medición remota automatizada para una mayor eficiencia operacional (debilidad).
- Falta de una adecuada política de cobranzas (debilidad).

2.2.3. Gestión Técnica

Nivel de interrupciones (SAIDI y SAIFI)

La calidad de la energía suministrada a los clientes se representa en los indicadores SAIFI y SAIDI, que comprenden la duración y frecuencia media de las interrupciones por usuario del servicio eléctrico. Estas cifras han sido calculadas utilizando la información de las operaciones que fueron reportadas al Osinergmin.

Cuadro Nro. 9 - SAIFI por regiones

Indicador SAIFI por regiones						
REGIONES	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TACNA	6,42	5,18	6,17	4,00	3,73	3,20
MOQUEGUA	2,29	1,76	1,22	1,42	1,00	0,90
ILO	2,88	1,15	0,83	1,34	1,95	1,00

Fuente: Memoria anual 2019 ELECTROSUR S.A

Cuadro Nro. 10 - SAIDI por regiones

Indicador SAIDI por regiones						
REGIONES	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TACNA	11,31	8,40	10,54	3,65	4,22	4,50
MOQUEGUA	4,01	3,51	2,40	3,57	1,27	1,60
ILO	4,88	1,12	1,73	1,08	3,14	1,80

Fuente: Memoria anual 2019 ELECTROSUR S.A

Perdidas de Energía en distribución.

Cuadro Nro. 11 - Perdidas de energía en distribución

ZONA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TACNA	6,85	7,51	7,33	7,3	7,22	7,49
MOQUEGUA	7,77	8,17	9,22	8,81	8,68	8,70
ILO	10,5	8,93	8,9	9,68	9,34	8,21
TOTAL	7,62	7,84	7,84	7,89	7,75	7,77

Fuente: Memoria anual 2019 ELECTROSUR S.A

Factores internos relacionados a la gestión técnica levantados en el taller con Electrosur.

En base a los aportes de Gerencias y Jefaturas de la Empresa se han obtenido los siguientes factores:

- La Empresa cuenta con suficiente capacidad instalada en transmisión y distribución (fortaleza).
- Se cuenta con un avance en la operación a distancia de redes eléctricas, lo cual está permitiendo una mayor eficiencia operativa, así como indicadores de calidad de manera oportuna (fortaleza).
- El nivel de pérdidas de pérdidas de energía en distribución se encuentra en un nivel superior al aceptado por Osinergmin (debilidad).
- Falta de implementación del plan de continuidad operativa (debilidad).
- Falta la implementación de alumbrado público con tecnología LED (debilidad).
- Falta de implementación de mantenimiento de redes en caliente (debilidad).

2.2.4. Gestión de Proyectos.

En relación con el Plan de Inversiones en Transmisión, la empresa viene ejecutando dicho Plan, con un monto total presupuestado de 34,923,850 Soles cuya proyección de ejecución se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 12 - Plan de transmisión

CUADRO RESUMEN					
RUBROS	TOTAL	2019	2020	2021	2022
Montos	34,923,850.16	1,405,796.81	13,754,116.00	9,779,031.09	9,984,906.26
Anual (Meta)	100%	4%	39%	28%	29%
Acumulado	100%	4%	43%	71%	100%

Fuente: Información proporcionada por la Gerencia de Proyectos.

En relación con el Plan de Inversiones en Distribución, la empresa viene ejecutando dicho Plan, con presupuestos diferenciados para cada año, cuya proyección de ejecución se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 13 - Plan de distribución

PLAN DE DISTRIBUCIÓN				
	2018	2019	2020	2021
prog. 1	12,678,928	13,357,780	2,219,008	8,240,327
ejec.	7,670,752	16,697,226	2,219,008	8,240,327
META	60.50%	125.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Información proporcionada por la Gerencia de Proyectos.

Factores internos relacionados a la gestión de proyectos levantados en el taller con Electrosur.

En base a los aportes de Gerencias y Jefaturas de la Empresa se han obtenido los siguientes factores:

- Presencia de reclamos sobre franjas de servidumbre debido a una mala gestión en el desarrollo de proyectos (debilidad).
- Parte de la infraestructura eléctrica que ha cumplido su vida útil. Se hace necesario contar con proyectos de renovación de infraestructura eléctrica (debilidad).
- Los nuevos proyectos de inversión permitirán la captación de nuevos clientes, incrementando las ventas de energía (fortaleza).
- Falta un plan integral para la reconfiguración de las redes a un sistema en anillos (debilidad).

2.2.5. Gestión de la Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs)

En relación con la gestión de tecnologías de la información y comunicaciones, producto del taller participativo, fueron expuestos los siguientes factores internos:

- Se requiere fortalecer la estructura de la Subgerencia de Tecnologías de la Información, principalmente por la alta necesidad de innovación tecnológica que requiere la empresa (debilidad).
- Falta mejorar la integración de las diferentes bases de datos de la empresa (debilidad).
- Limitada infraestructura tecnológica para trabajo remoto (debilidad).
- Equipos de cómputo y servidores con tecnológica vigente (fortaleza).
- Los equipos de cómputo y servidores licenciados (fortaleza).
- Sistemas de información estratégicos implementados (fortaleza).
- Personal experimentado y profesional en tecnologías de la información (fortaleza).
- Se cuenta con importantes avances en la implementación del proyecto de "trámites con cero papeles" (fortaleza).
- Falta de capacitación al personal de tecnologías de información en nuevas tecnologías (debilidad).
- La empresa cuenta con equipos de cómputo acorde a las necesidades de los puestos de trabajo (fortaleza).

2.2.6. Resultados económicos y financieros

Contexto general al 2019.

Los ACTIVOS (S/ 333,83 MM) aumentaron en 8,40 % respecto al 31.12.2018 (S/ 307,95 MM) debido principalmente al incremento del rubro Propiedad, Planta y Equipo, por el alta de obras eléctricas concluidas y puestas en servicio, ejecutadas con los financiamientos obtenidos de FONAFE, DGER y transferencias a título gratuito de la DGER y Foncodes.[2]

Con relación a la meta del año (S/ 327,64 MM), la variación del 1,89 % se debió principalmente a mayores excedentes de fondos derivados de los financiamientos

2 (Electrosur - Memoria anual, 2019)

recibidos de FONAFE y de la DGER para la ejecución de obras eléctricas, el último desembolso recibido fue con fecha 31.10.2019 por S/ 6,47 MM.[3]

Los PASIVOS (S/ 159,47 MM) aumentaron en 21,84 % respecto 31.12.2018 (S/ 130,86 MM) debido principalmente al rubro Otras Cuentas por pagar por los aportes recibidos de la DGER no utilizados a la fecha, el Impuesto a la Ganancias por los tratamientos tributarios inciertos reconocidos por efecto de la implementación de la CINIIF 23 y por retenciones de garantía de fiel cumplimiento contractual, por las Cuentas por pagar a entidades relacionadas corriente y no corriente, por los financiamientos obtenidos de FONAFE para ejecución obras eléctricas y por el Pasivo por Impuesto a las Ganancias resultante del ejercicio a favor de la administración tributaria.

Con relación a la meta del año 2019 (S/ 150,78 MM), la variación del 5,75 % se debió principalmente al incremento del rubro Otras cuentas por pagar por la recepción de aportes de la DGER no utilizados y retenciones de garantías, por el Impuesto a las Ganancias corriente, cuentas por pagar comerciales a proveedores por compra de energía, valorizaciones de obras, adquisición de bienes, servicios y de los Beneficios a los empleados por el cambio de la metodología de cálculo de la provisión de quinquenios.

El PATRIMONIO (S/ 174,38 MM) disminuyó en 1,53 % respecto al 31.12.2018 (S/177.09 MM) debido principalmente a la disminución de la utilidad neta obtenida en el presente año.

Con relación a la meta del año (S/ 188,12 MM), la variación del -1.40 % se debió principalmente a la disminución de los resultados acumulados originado por el impacto del recálculo de la depreciación tributaria alineada a la postura de la Administración Tributaria y de los quinquenios y de la obtención de una menor utilidad neta.

La UTILIDAD NETA (S/ 14,95 MM) disminuyó en 16,66 % respecto al 31.12.2018 (S/17,93 MM), debido principalmente al incumplimiento al incumplimiento de

3 (Electrosur - Memoria anual, 2019)

pago del Gobierno Regional de Tacna, cuya deuda al cierre del año ascendió a S/ 4.31 MM más S/ 0.28 por concepto de intereses moratorios y compensatorios, afectándose al gasto de ventas la estimación de cobranza dudosa correspondiente y a los gastos de servicio de inventario integral de propiedad, planta y equipo, estudio de elaboración del Valor Agregado de Distribución-VAD, mantenimiento de redes eléctricas MT y BT y la depreciación por mayores obras eléctricas ejecutadas.

Con relación a la meta del año (S/ 15,91 MM), la variación del -6,06 % se debió a la ejecución real de mayores gastos de ventas por mayor estimación de cobranza dudosa por las deudas del Gobierno Regional de Tacna, ocasionado por el no pago del subsidio de La Yarada.

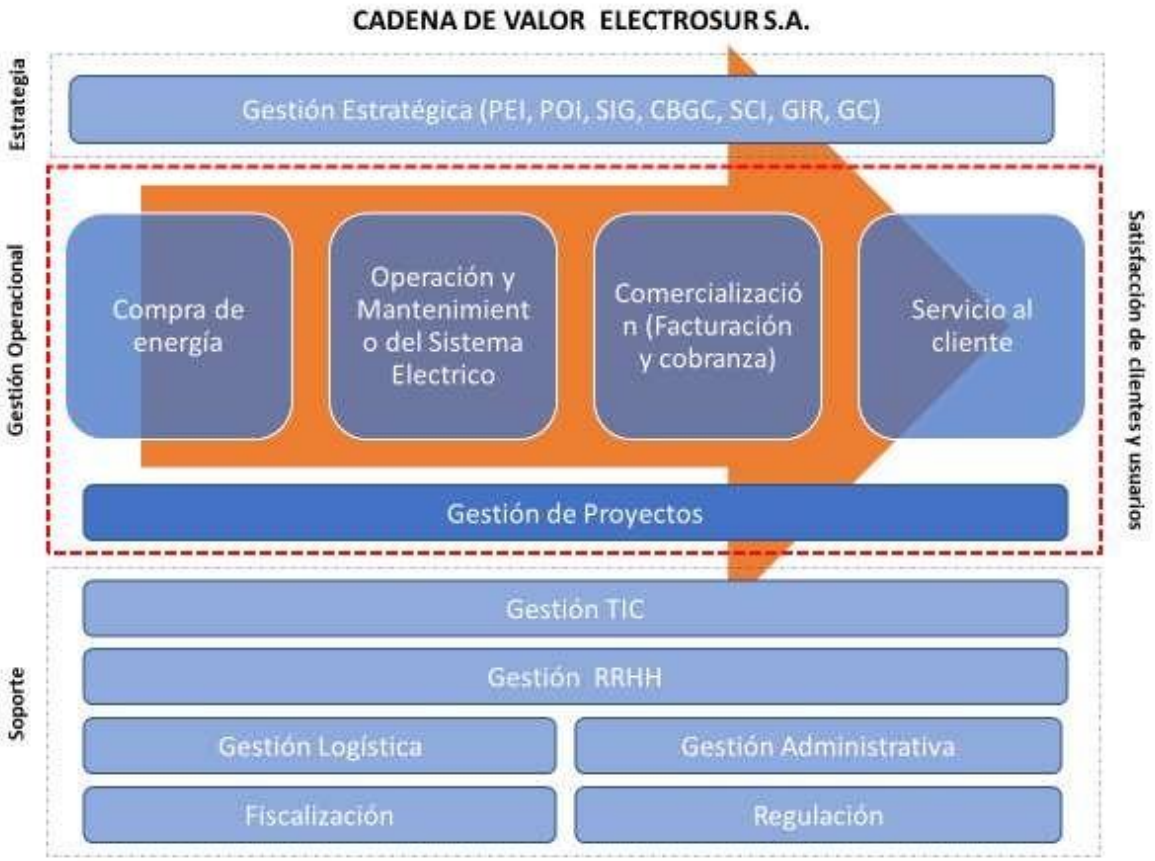
Factores internos relacionados a la gestión financiera levantados en el taller con Electrosur.

En base a los aportes de Gerencias y Jefaturas de la Empresa se han obtenido los siguientes factores:

- La empresa cuenta con solvencia financiera gracias al patrimonio con el que cuenta, lo que permite acceder a créditos a corto, mediano y largo plazo (fortaleza).
- Falta de una estrategia para adecuarnos a la estructura de costos ajustados al VAD (debilidad).
- Incremento de las pérdidas económicas, debido a perdidas de energía, multas y compensaciones (debilidad).

2.2.7. La cadena de valor ELECTROSUR S.A.

Gráfico Nro. 7 - Cadena de Valor ELECTROSUR

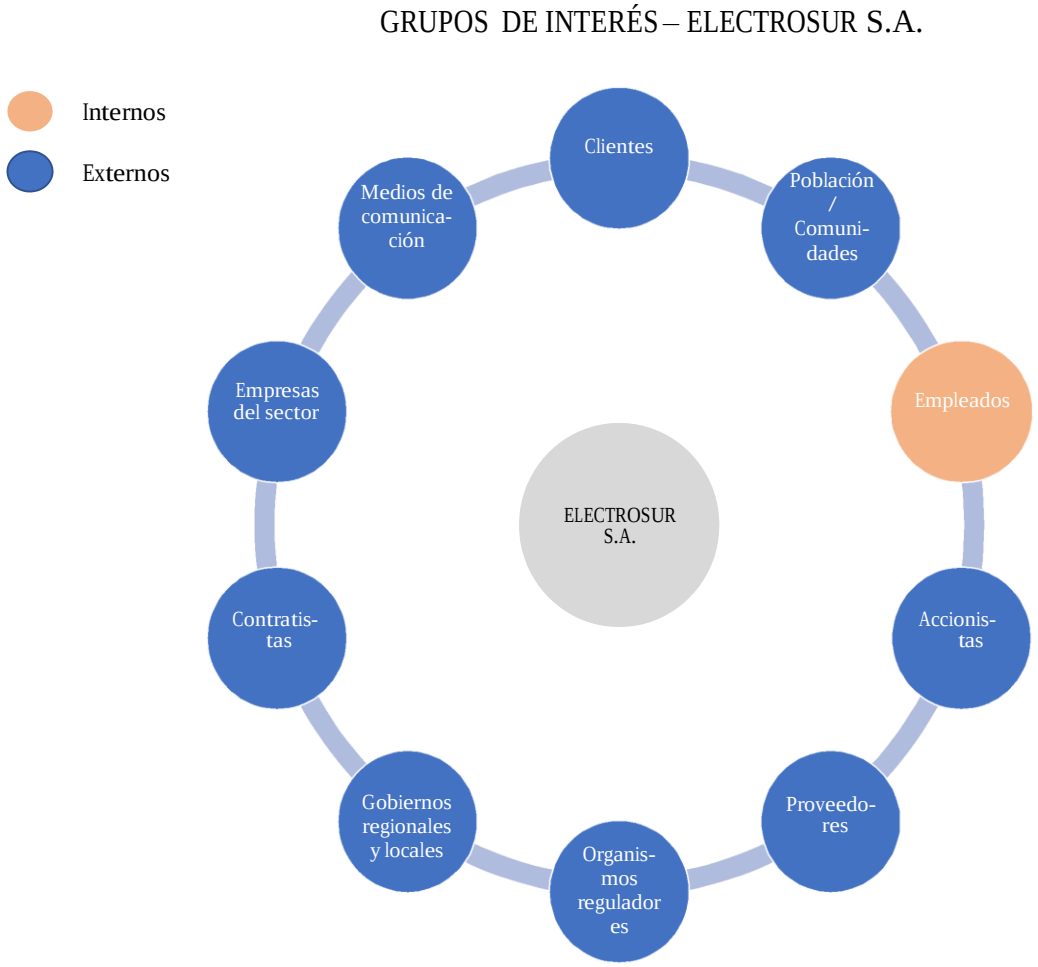


Fuente: elaboración propia.

2.3. Los grupos de interés

Los grupos de interés de ELECTROSUR S.A. está conformado por el conjunto de personas naturales y/o jurídicas que por sus características comunes pueden verse significativamente afectados o afectar positiva o negativamente en el desarrollo de las actividades de la Empresa.

Gráfico Nro. 8 - Grupos de interés ELECTROSUR



Fuente: elaboración propia.

2.4. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Fortalezas

F1 La empresa cuenta con solvencia financiera gracias al patrimonio con el que cuenta, lo que permite acceder a créditos a corto, mediano y largo plazo.

F2 Se cuenta con el desarrollo de proyectos de inversión, para la captación de nuevos clientes e incremento de las ventas de energía

F3 Se cuenta con suficiente capacidad instalada de transmisión y distribución

F4 Se tiene buen avance en la operación a distancia de redes eléctricas que permite obtener buenos indicadores de calidad

F5 Experiencia empresarial en la implementación del modelo de gestión documental que coadyuba a la automatización de procesos

F6 Funcionarios y personal profesional comprometido con el logro de los objetivos empresariales

F7 Gerencia con experiencia y visión estratégica

F8 Colaboradores con experiencia y capacidad de adaptación

Debilidades

D1 Falta de una estrategia para la adecuación a la estructura de costos ajustados al VAD

D2 Incremento de las pérdidas económicas, debido a perdidas de energía, multas y compensaciones.

D3 Pérdida de clientes libres, debido a su migración a empresas generadoras de energía eléctrica.

D4 Falta un plan integral de reconfiguración de las redes a sistema en anillos y disminución de la capacidad instalada acorde a las demandas

D5 Falta de la automatización de los procesos empresariales.

D6 Falta la implementación de la medición remota automatizada.

D7 Porcentaje de pérdidas de energía superiores a las aceptadas por Osinergmin

D8 Necesidad de mejora del alineamiento entre la planificación estratégica, plan operativo, presupuesto de ingresos y egresos, flujo de caja, estados financieros

D9 Parte de la infraestructura eléctrica que ha cumplido su vida útil, falta renovación

D10 Infraestructura no eléctrica inadecuada

D11 Estructura organizacional con necesidad de cobertura de plazas vacantes, así como ajustes y mejoras en sus instrumentos de gestión.

D12 Falta de liderazgo en las diferentes jefaturas y gerencias

D13 Necesidad de reformular el plan de alineamiento cultural acorde a la nueva estructura y al plan estratégico institucional, adaptado a tiempo de COVID 19.

D14 Fortalecer la estructura de la subgerencia TIC, limitada por los recursos y por la alta necesidad de innovación tecnológica que requiere la empresa

D15 Falta mejorar la integración de las diferentes bases de datos de la empresa.

D16 Limitada infraestructura tecnológica para trabajo remoto

Oportunidades

O1 El impulso económico a la reactivación y la inversión publica

O2 Posibilidad de innovación en las empresas del estado a través de inversión publico privada

O3 Tendencia a la implementación de alumbrado público con tecnología LED - utilización de postes de fibra de vidrio

O4 Aplicación de la ley y reglamento del teletrabajo, que a partir de una revisión y adecuación se podrá lograr una correcta aplicación, especialmente en épocas de crisis sanitaria como la que actualmente vive el Perú.

O5 Promoción a la instalación de empresas industriales en Zona Franca.

O6 Aplicación de Políticas que permitan solucionar de una manera clara y definitiva el saneamiento de predios y terrenos a nivel nacional.

O7 Posibilidad de atender a sectores vulnerables a través de programas de responsabilidad social

O8 Tendencia a la automatización de procesos de negocio

O9 Tendencia al cambio de cultural en empresas para impulsar el trabajo remoto

Amenazas

A1 Reducción de la demanda de energía eléctrica debido al COVID 19.

A2 El turismo hacia la región de Tacna proveniente de Chile se ha visto disminuido considerablemente en los últimos meses, lo cual viene afectando de manera negativa la economía de la región.

A3 Lentitud en la reactivación económica a consecuencia del incremento de contagios por el covid-19.

A4 Falta de programas de innovación para la implementación de programas para el cuidado del medio ambiente

A5 Excesiva fiscalización de OEFA, respecto los temas ambientales relacionados con la actividad de la Empresa.

A6 Debilidad en el marco normativo para el tratamiento de los bienes obsoletos, lo cual dificulta el retiro físico de dicho tipo de bienes de las instalaciones de la empresa.

A7 Políticas de salud pública colapsadas y agudizados ante la pandemia del COVID19.

A8 Inestabilidad política y alto grado de incertidumbre por la crisis sanitaria

A9 Debilidad en los niveles de gobierno para definir cambios de rumbo en aspectos normativos y de regulación debido principalmente a la falta de cohesión entre poderes del estado.

A10 Presencia de conflictos sociales que podrían afectar las operaciones de la empresa.

A11 Cierre de empresas por insolvencia económica debido a la paralización de labores

A12 Incremento de delincuencia por motivos de pandemia y podría llevar al robo de cables

A13 Fragilidad y lentitud de parte del Gobierno Central para impulsar el Gobierno Digital, como una política de estado liderada por la Presidencia del Consejo de Ministros

A14 Escaso manejo de la información en bases de datos de los grandes sistemas

A15 Incremento de hackers que ponen en riesgo la seguridad de los sistemas de información.

3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

3.1. Visión

Empresa del estado responsable y moderna, reconocida por brindar servicios de calidad

- “Empresa del estado responsable y moderna”, se refiere a que ELECTROSUR S.A. se orienta a obtener mayores niveles de eficiencia, prioriza el uso de los recursos, aprovecha la tecnología, así como las buenas prácticas, la mejora en la calidad de los servicios, e implementa la gestión por procesos, orientados a los resultados, objetivos y metas de la empresa, en forma responsable hacia los grupos de interés.

- “reconocida por brindar servicios de calidad”, es el deseo de ELECTROSUR S.A., para ser más valorada por la mejora permanente de los servicios que brinda, reconocida por los grupos de interés

3.2. Misión

Somos la empresa del estado que brinda un servicio pleno de distribución de energía de calidad, con valor sostenible y el fortalecimiento de su capital humano, para el desarrollo de las regiones de Tacna y Moquegua

- “Somos la empresa del estado que brinda un servicio pleno de distribución de energía” se identifica a la empresa con la actividad clave a la que se dedica

- “de calidad”, ELECTROSUR S.A. se basa en la mejora continua de la gestión por procesos y aplica con pragmatismo los conocimientos, las experiencias o aplicaciones aprendidas o desarrolladas para el logro de los objetivos y metas de la empresa

- “con valor sostenible” se aspira al desarrollo sostenible de la empresa. Con el Valor Económico: la empresa busca lograr rentabilidad con eficiencia y eficacia. Mediante el Valor Social: la empresa se compromete, garantiza e impacta en el bienestar y desarrollo de los grupos de interés. Con Valor Ambiental, la empresa anhela que, mediante la operación de sus servicios en toda la cadena de valor, cuide, protege, mitigue el posible daño que pueda originar al medio ambiente.

- “el fortalecimiento de su capital humano”, la empresa apuesta por el personal y el desarrollo de sus competencias para el logro de sus objetivos y metas.

- “para el desarrollo de las regiones de Tacna y Moquegua y del país”, la empresa como agente principal de la distribución eléctrica apoya sólidamente en el desarrollo de los grupos de interés de las regiones y del país

3.3. Valores

- Excelencia en el servicio: Buscamos la excelencia en la gestión y desempeño de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a nuestros grupos de interés, a los ciudadanos y al país, con el objetivo de agregar valor y superar las metas que nos trazamos.

- Compromiso: Somos una empresa comprometida con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, de las comunidades, de los ciudadanos a los que servimos y del país, a través de una gestión sostenible y responsable que incrementa el valor social y ambiental.

- Integridad: Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes y honestos. Respetamos la diversidad en todos sus sentidos, la pluralidad de opiniones y creencias en base a las normas establecidas. Las personas y su desarrollo constituyen un pilar de la organización.

- Integración: Somos una empresa que trabaja de manera colaborativa con el fin de generar soluciones y servicios que agreguen valor al cliente, a la sociedad y al país.

- Innovación: Somos una empresa que trabaja con pasión por la modernización del sector energético, impulsando y desarrollando capacidades para idear, de manera continua, soluciones nuevas y diferentes frente a los desafíos que el entorno ofrece.

3.4. Principios

- Eficiencia y generación de valor.
- Actuar con responsabilidad.
- Transparencia.
- Generación de sinergias.
- Adaptación al cambio.

4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICO

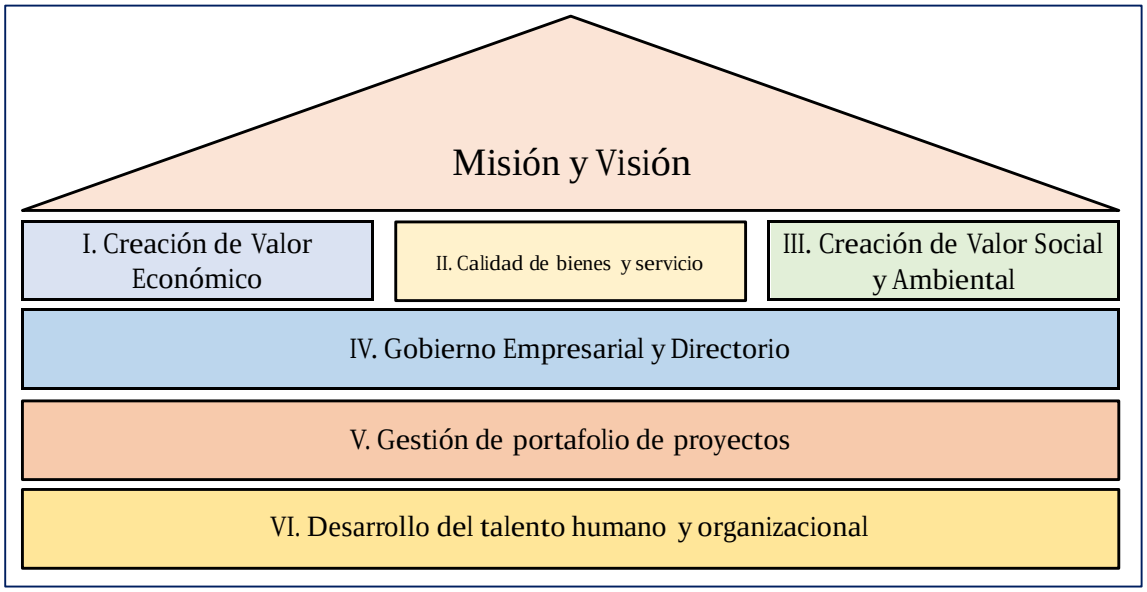
En el marco de los lineamientos de la Corporación FONAFE se han definido seis (6) ejes estratégicos, en los cuales se enfoca la estrategia, para cumplir con la misión y alcanzar la visión al 2021 establecidas.

Los ejes estratégicos son los siguientes:

- Eje I – Creación de valor económico
- Eje II – Calidad de servicios
- Eje III – Creación de valor social y ambiental
- Eje IV – Gobierno empresarial y Directorio
- Eje V – Gestión del portafolio de proyectos
- Eje VI – Desarrollo del capital humano y organizacional

Su representación gráfica y su relacionamiento entre los ejes estratégicos se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico Nro. 9 - Ejes estratégicos



Elaboración: Propia

La orientación de cada uno de los ejes estratégicos de la empresa es la siguiente:

- Eje I - Creación de valor económico

  ELECTROSUR S.A. se orienta al crecimiento de los ingresos, márgenes y la rentabilidad de la empresa, en base a la mejor gestión del desempeño empresarial, así como en las sinergias con las empresas de la corporación para ser más competitivas y mejorar su eficiencia y eficacia.

- Eje II - Calidad de servicios

  Para ELECTROSUR S.A. es imprescindible brindar servicios que cumplan los estándares que los clientes exigen. Se busca obtener los estándares técnicos de calidad del servicio eléctrico que produce, que supere las expectativas de los clientes libres, clientes regulados, clientes spot, mediante el cumplimiento de la Norma Técnica de Calidad de Servicio Eléctrico (NTCSE) y otras normas que se apliquen.

- Eje III - Creación de valor social y ambiental

  ELECTROSUR S.A. se orienta a entregar valor social, mediante la generación y comercialización de energía eléctrica de calidad a los grupos de interés, cuyos beneficios e impactos requieren ser medidos para lo cual la empresa debe relacionarse y aliarse, en los casos que corresponda, con otros agentes de la sociedad peruana.

  Asimismo, la Empresa debe evaluar su desempeño ambiental a fin de no afectar o perjudicar a los grupos de interés, así como cumplir con el marco regulatorio y toda norma que se oriente a mejorar el valor o la responsabilidad ambiental.

- Eje IV – Gobierno empresarial

  La empresa se orienta a la implementación, cumplimiento y evaluación de las buenas prácticas del Código de Buen Gobierno Corporativo[4] , en base a la gestión

[4]Se refiere a las buenas prácticas de gobierno corporativo definidas por la Corporación FONAFE: 1) Objetivos, 2) Marco jurídico, 3) Derechos de propiedad, 4) Directorio y gerencia, 5) Riesgos y código de ética y 6) Transparencia.

y dirección que realizan los miembros del Directorio, bien seleccionados por FONAFE, así como las gerencias para conducir los procesos de cambio, toma de decisiones eficientes y eficaces a favor de la empresa.

- Eje V - Gestión del portafolio de proyectos

  Se aspira en administrar la cartera de proyectos, en forma eficiente y eficaz, con proyectos de rentabilidad sostenible, para incrementar la capacidad de generación eléctrica, mejorar el desempeño y resultados de la empresa, a través de la creación, ampliación, mejora, modernización o recuperación de la capacidad instalada a mediano y largo plazo.

  También se debe mejorar los resultados que se obtienen de los gastos de capital no ligados a proyectos, que son gastos de soporte a las actividades operativas.

- Eje VI – Desarrollo del capital humano y organizacional

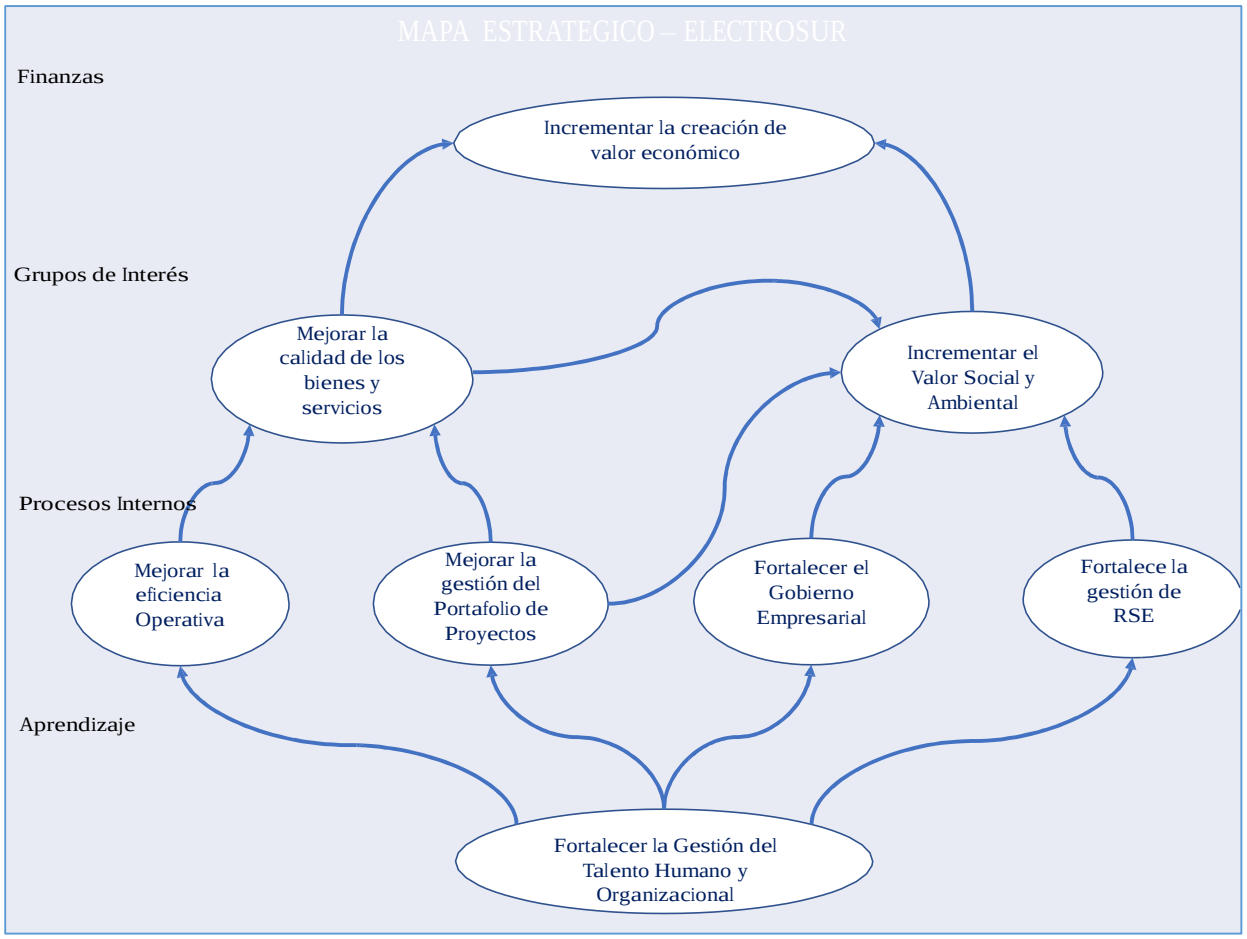
  ELECTROSUR S.A. aspira contar con una estructura organizacional alineada a la estrategia para el logro de los objetivos y metas del plan estratégico y de los planes operativos, para lo cual se requiere ser dotada de recursos tangibles e intangibles.

  El desarrollo del capital humano mediante la implementación de la gestión por competencias, los planes de capacitación, los programas de sucesión, los programas de retención, la administración del desempeño, entre otros, es decir en la gestión del talento orientada al logro de los objetivos y metas de la empresa.

El Mapa Estratégico

En el Gráfico 10 se presenta el Mapa de Estratégico de ELECTROSUR S.A. con los 08 Objetivos Estratégicos (OE) en las 04 perspectivas: Financiera, Grupos de Interés, Procesos y de Aprendizaje.

Gráfico Nro. 10 - Mapa Estratégico ELECTROSUR



Elaboración: Propia

Se aprecia que son Objetivos Estratégicos (OEs) claves: el OE 1) Incrementar la creación de valor económico y el OE 2) Incrementar el valor social y ambiental.

Ambos objetivos están mutuamente relacionados debido a que los recursos generados pueden apoyar y fomentar los programas sociales y ambientales que coadyuven al desarrollo sostenible; y estos programas a su vez pueden brindar paz y seguridad a las inversiones y operaciones de la empresa, para generar rentabilidad.

Para el logro del OE 1) Incrementar la creación de valor económico, es necesario mejorar la eficiencia operativa (OE 4) y fortalecer el gobierno empresarial (OE 6).

Las mejoras del OE 4 (Mejora de la Eficiencia Operativa), OE 5 (Mejora de la Gestión del portafolio de proyectos) y OE 6 (Fortalecer el gobierno empresarial), requieren fundamentalmente del OE 8) Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional de la empresa.

Para mejorar la calidad de los servicios (OE 3), es necesario la eficiencia operativa (OE 4) y la gestión del portafolio (OE 5).

Para incrementar el valor social y ambiental (OE 2), se requiere mejorar la calidad de los servicios (OE 3), la mejora de la gestión del portafolio de proyectos (OE 5) así como del fortalecimiento del gobierno empresarial (OE 6), y de la responsabilidad social empresarial (OE 7).

Se aprecia que son básicamente fundamentales en el Mapa Estratégico, el OE 08: Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional, y OE6 Fortalecer el gobierno empresarial, para la consecución y logro de los otros objetivos estratégicos.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)

Son:

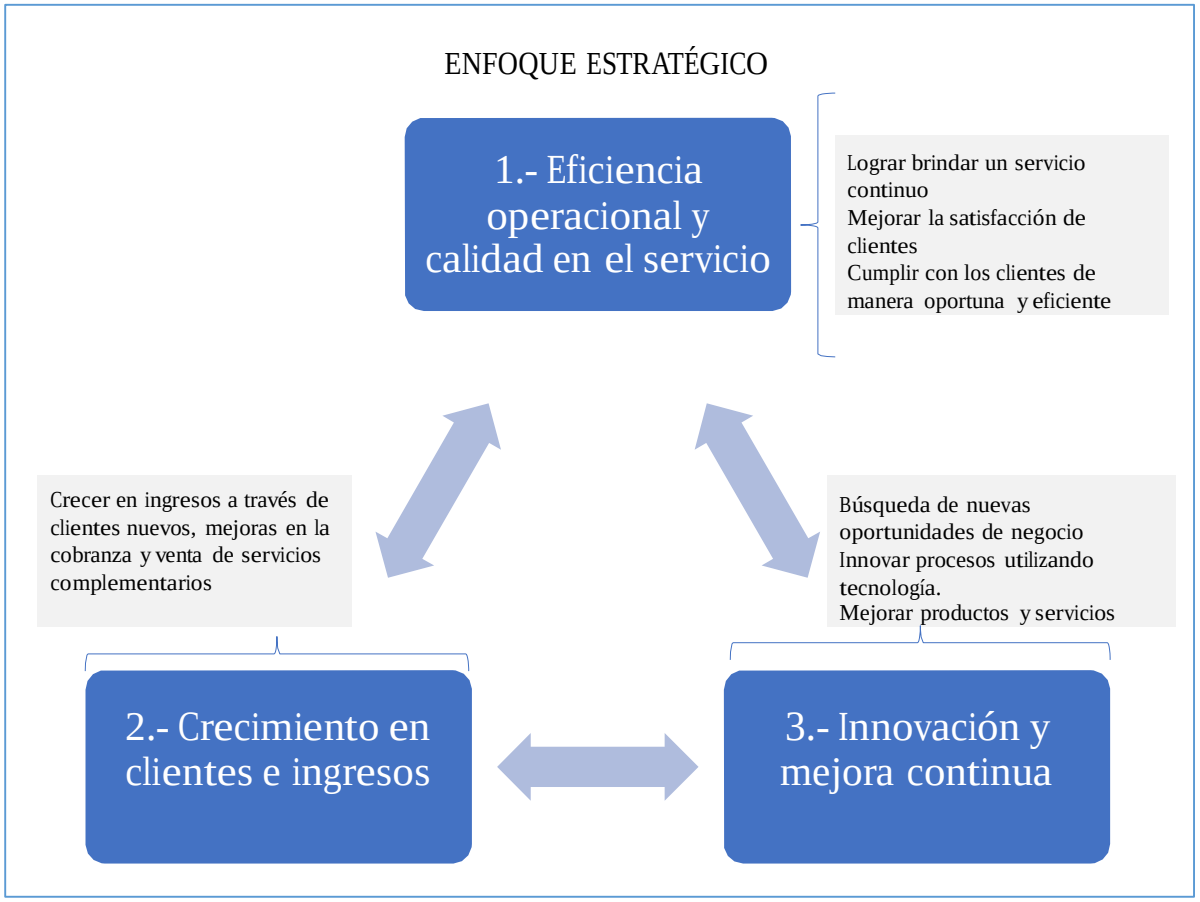
Cuadro Nro. 14 - Objetivos Estratégicos ELECTROSUR

Objetivos Estratégicos Institucionales de ELECTROSUR S.A.
OEI 1. Incrementar la creación de valor económico
OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental
OEI 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios
OEI 4. Mejorar la eficiencia operativa
OEI 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos
OEI 6. Fortalecer el gobierno empresarial
OEI 7. Fortalecer la gestión de la RSE
OEI 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional

Fuente: Propia

6. ENFOQUE ESTRATÉGICO

Gráfico Nro. 11 - Enfoque estratégico de ELECTROSUR



Elaboración: Propia

El enfoque estratégico refleja la postura estratégica que asumirá ELECTROSUR S.A. para los periodos 2020 y 2021, tiempo de vigencia del presente Plan.

El Enfoque estratégico está elaborado bajo la interrelación de tres estrategias.

Primero: Eficiencia Operacional y Calidad en el Servicio, para garantizar la continuidad de suministro con calidad en el servicio e impacto en la satisfacción del cliente.

Segundo: Crecimiento en clientes e ingresos, para garantizar la sostenibilidad económica financiera de la empresa y un crecimiento con incorporación de clientes comunes y libres.

Tercero: Innovación y mejora continua, para explorar nuevas oportunidades de negocio y mejorar los procesos actuales principalmente aplicando nuevas tecnologías.

7. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)

En este punto, se realiza un despliegue de cada Objetivo Estratégico en una o más acciones estratégicas.

Las acciones estratégicas tienen la finalidad de traducir los Objetivos en acciones concretas y reales que tengan la capacidad de orientar a las áreas en la ejecución de sus planes de acción.

En el siguiente se presentan las Acciones Estratégicas Institucionales ligadas a los Objetivos Estratégicos Institucionales

Cuadro Nro. 15 - Acciones estratégicas institucionales

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS
INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	INCREMENTAR LOS INGRESOS A TRAVÉS DE LA CAPTACIÓN DE CLIENTES NUEVOS, LA MEJORA DE LA VENTA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS, LA OPTIMIZACIÓN DE LA RECUPERACIÓN DE DEUDA Y UN ADECUADO CONTROL DEL ACTIVO.
INCREMENTAR EL VALOR SOCIAL Y AMBIENTAL	IMPLEMENTAR LA ADECUACIÓN A LAS NORMAS MEDIOAMBIENTALES, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
	FORTALECER LA CAPTACIÓN DE CLIENTES COMUNES EN ZONAS RURALES Y URBANAS
MEJORAR LA CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS	IMPLEMENTAR LAS ACCIONES DE MANERA INTEGRAL PARA ASEGURAR LA CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS INCORPORANDO EL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS
MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	IMPLEMENTAR ACCIONES PARA REDUCIR DE MANERA GRADUAL LAS PERDIDAS DE ENERGÍA EN DISTRIBUCIÓN
	INCREMENTAR EL USO DE NUEVAS TECNOLOGIAS EN LA OPERACIÓN Y CONTROL DE LA INFRAESTRUCTURA ELECTRICA.
	IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA EN LA EJECUCIÓN DE GASTOS OPERATIVOS SIN DISMINUIR CALIDAD DE SERVICIO
	MEJORA Y VALIDACION DE LOS DATOS DEL SISTEMA GEOREFERENCIADO COMO SOPORTE A LOS PROCESOS EMPRESARIALES.
MEJORAR LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS	FORTALECER EL PLANEAMIENTO ELECTRICO, ASÍ COMO LOS MECANISMOS DE FORMULACIÓN, NORMALIZACIÓN, EJECUCIÓN, LIQUIDACIÓN Y CONTROL DE LOS PROYECTOS Y OBRAS
	EXPLORAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO
FORTALECER EL GOBIERNO EMPRESARIAL	FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS BASADOS EN LA MEJORA CONTINUA E INNOVACION CON EL USO DE NUEVAS TECNOLOGIAS
	FORTALECIMIENTO DE LA SISTEMATIZACION PARA MEJORAR EL ALINEAMIENTO ENTRE LA PLANIFICACION ESTRÁTEGICA, PLAN OPERATIVO, PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS, FLUJO DE CAJA, ESTADOS FINANCIEROS
	FORTALECER LA EJECUCIÓN, ACTUALIZACIÓN Y DIFUSIÓN DEL CBGC, SCI, GIR, GC, SIG
	IMPLEMENTAR LA TRANSFORMACION DIGITAL EN ELMARCO DEL GOBIERNO DIGITAL
	FORTALECER LA PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.
FORTALECER LA GESTIÓN DE LA RSE	MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERES PRIORIZADOS MEDIANTE EL REGISTRO , CENTRALIZACION Y CONSOLIDACION DE LAS ACCIONES Y RECURSOS PARA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL
FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	FORTALECER LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE INCLUYA: COBERTURAR PUESTOS VACANTES, AJUSTES Y MEJORAS A SUS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN.
	GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA

8. ESTADO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS A NIVEL EMPRESARIAL

Número de Matrices Evaluadas	34
Número de Riesgos Identificados	618
Número de Riesgos con Controles	246
Número de Riesgos con Planes de Acción	387
Número de Riesgos con Controles y Planes de Acción	15

Tipos de Riesgo

Estratégicos	64
Operacionales	382
Tecnologías de la información	68
Reporte	6
Cumplimiento	47
Fraude	47
Económico	4

TOTAL	618

Mapa de Calor del Riesgo:

Riesgo Inherente

Escala	Número Riesgos
Bajo	82
Moderado	373
Alto	133
Extremo	30

TOTAL	618

Riesgo Residual

Escala	Número Riesgos
Bajo	254
Moderado	225
Alto	113
Extremo	26

TOTAL	618

Riesgo Inherente

PROBABILIDAD	1	2	3	4
4		4	4	6
3	7	50	99	20
2	11	160	131	26
1	8	63	25	4

IMPACTO

Riesgo Residual

PROBABILIDAD	1	2	3	4
4		3	4	5
3	5	29	84	17
2	22	94	83	23
1	146	86	14	3

IMPACTO

El mapa de calor permite observar como los controles implementados impactan en el Riesgo Residual, sin embargo, el impacto sería mayor en caso se hubiera desarrollado e implementado los planes de acción para mitigación de riesgos actividad que es fundamental en la gestión de los riesgos. Asimismo, se observa que la mayor cantidad de riesgos se ubican en los cuadrantes de riesgos medios y altos.

La implementación de planes de acción contribuirá a fortalecer el proceso de gestión de riesgos con lo cual se espera un desplazamiento de la incidencia de riegos medios a bajos. Los planes de acción pueden estar asociados a costos de implementación, el monto en que se puede incurrir dependerá del alcance de los planes de acción y de las estrategias de tratamiento que se proponga y apruebe.

8.1. SITUACION DE LOS RIESGOS (IDENTIFICACION, EVALUACION, CONTROL Y SEGUIMIENTO)

CÓD	Nivel	Objetivo Estratégico	Código de Riesgo	Descripción del riesgo	Procesos Impactados (Tipificación de actividad)	Origen del Riesgo	Frecuencia del Riesgo	Tipo de Riesgo	Probabilidad (1-4)		Impacto (1-4)		Severidad		Descripción del control	Responsable del control	Frecuencia del control	Oportunidad del control	Diseño del Control: Automatización del Control	Diseño del Control: Objetivo del Control	Diseño del Control: Definición del Control	Diseño del Control: Diseño	Ejecución del Control: Operatividad del Control	Ejecución del Control: Autonomía del Control	Ejecución del Control: Efectividad del Control	Ejecución	Total	Evidencia del control	Probabilidad (1-4)		Impacto (1-4)		Severidad		Estrategia de Respuesta	Descripción del Plan de acción	Responsable de realizar el plan de acción	Inicio de Plan de Acción	Estado de Plan de Acción	Fin del plan de acción	Código KRI	Definición del KRI	Frecuencia	Meta del KRI	KRI Actual	Responsable de asegurar su cumplimiento	Propuesta de Mejora	Observaciones
1	Entidad	E01 LA INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R01	Que se incurra en pérdidas económicas a causa de resultados negativos en procesos judiciales	TODOS	Interno	No Recurrente	Estratégicos	2.00	Medio	3.00	Alto	6.00	Moderado															2	Medio	3	Alto	6.00	Moderado	Reducir-controlar	Elaborar e implementar la política de evitación de contingencias de los litigios	Sub Gerente Legal, Gerencia de Planeamientos y Control de Gestión, Gerente de Administración y Finanzas, Apoyo Consultoría	01/07/2020	Por Iniciar	01/08/2020	KR01	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Sub Gerente Legal, Gerencia de Planeamientos y Control de Gestión, Gerente de Administración y Finanzas, Apoyo Consultoría		
2	Entidad	E01 LA INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R02	Que se reduzca los ingresos de la empresa a causa de la migración de clientes libres hacia las generadoras a por la negociación que ocurrirá en la apertura del mercado	COMERCIALIZACION	Externo	No Recurrente	Estratégicos	2.00	Medio	3.00	Alto	6.00	Moderado	El Gerente Comercial para un periodo de 4 años ha negociado con una empresa Generadora un contrato de suministro de energía para que el negocio quede de parte del cliente libre.	Gerente Comercial	Cada vez que ocurra	Preventivo	Manual	1	El manual asigna el riesgo	3	Se ha definido actividad, periodicidad, evidencia y responsable	Fuerte	Moderado	2	Moderado	2	Moderado	2	Moderado	Eliminar	Contrato	2	Bajo	2	Medio	2.00	Bajo	Reducir-controlar														
3	Entidad	E01 LA INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R03	Que se reduzca los ingresos de la empresa y la cantidad de clientes a causa de la desaceleración económica, cierre de industrias (pequeñas y medianas industrias en general) por la recesión económica	COMERCIALIZACION	Externo	No Recurrente	Estratégicos	2.00	Medio	3.00	Alto	6.00	Moderado															2	Medio	3	Alto	6.00	Moderado	Reducir-controlar	El Gerente Comercial, en el cumplimiento de la Política de Cumplimiento de un plan de contingencia (capacitaciones, promociones, ventas de productos no, brindar nuevos servicios) para evitar el retiro de clientes de la zona de concesión.	Gerente Comercial	2/08/2020	Por Iniciar	30/06/2021	KR03	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerente Comercial		
4	Entidad	E01 LA INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R04	Que se generen pérdidas por menor recaudación a causa del impacto en la economía de las familias y empresas	COMERCIALIZACION	Externo	No Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto															3	Alto	3	Alto	9.00	Alto	Reducir-controlar	El Gerente Administrativo y Finanzas elaborará e implementará el Plan de Mejora de la Salud Financiera de la Empresa	Gerente de Administración y Finanzas	1/08/2020	Por Iniciar	31/12/2020	KR04	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerente de Administración y Finanzas		
5	Entidad	E01 LA INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R05	Que no se tomen las acciones correctas para lograr la rentabilidad actual esperada (POSI) respecto a la meta al 2020 según el Plan Estratégico	TODAS LAS GERENCIAS	Interno	No Recurrente	Estratégicos	4.00	Extremo	3.00	Alto	12.00	Extremo															4	Extremo	3	Medio	9.00	Alto	Reducir-controlar	El Gerente Administrativo y Finanzas en coordinación con las otras Gerencias, programa y ejecuta el seguimiento del POSI considerando las variables económicas actuales	Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con las otras Gerencias	20/07/2020	Por Iniciar	30/08/2020	KR05	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con las otras Gerencias		
6	Entidad	E01 LA INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R06	Que no se logre alcanzar el 70% de recaudación a causa de la recesión económica, desastres naturales y/o pandemias	COMERCIALIZACION	Interno	No Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto															3	Alto	3	Alto	9.00	Alto	Reducir-controlar	El Gerente Comercial, en el cumplimiento de la Política de Cobranzas, Activará el cumplimiento del programa anual de seguridad y salud en el trabajo	Gerencia Comercial	20/07/2020	Por Iniciar	30/06/2020	KR06	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia Comercial		
7	Entidad	E01 LA INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R07	Que se produzca pérdidas económicas a causa de accidentes, con pérdidas humanas o daños permanentes por incumplimiento de las normas de seguridad y uso incorrecto de EPP	TODOS	Interno	No Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	4.00	Extremo	12.00	Extremo															3	Alto	4	Extremo	12.00	Extremo	Reducir-controlar	Gerencias y Jefaturas	6/07/2020	Iniciado	31/12/2020	KR07	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencias y Jefaturas		
8	Entidad	E01 LA INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R08	Que se generen sanciones de los Organismos Regladores por incumplimiento a la normatividad vigente (Osinergmin)	TODOS	Interno	Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto															3	Alto	3	Alto	9.00	Alto	Reducir-controlar	La Gerencia de Planeamientos y Control de Gestión, Activará el seguimiento de presentaciones internas en la empresa mina para evitar incurrir en infracciones con OSINERGMIN	Gerencia de Planeamientos y Gerencias Responsables	1/08/2020	Por Iniciar	30/06/2020	KR08	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Planeamientos y Gerencias Responsables		
9	Entidad	E01 LA INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R09	Que se generen pérdidas económicas (pago de compensaciones) y pérdida de imagen institucional debido a que la calidad de los servicios ofrecidos por la Organización no satisface los estándares esperados por los usuarios por COVID 19	MANTENIMIENTO	Interno	Recurrente	Estratégicos	2.00	Medio	3.00	Alto	6.00	Moderado															2	Medio	2	Medio	4.00	Moderado	Reducir-controlar	Que se elabore un plan integral para adecuar los postes con las normas de seguridad, salud y medio ambiente (SST y SSA)	Gerencia de Proyectos, Gerencias Zonales y Gerencia Técnica	31/08/2020	Por Iniciar	31/12/2020	KR09	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Proyectos, Gerencias Zonales y Gerencia Técnica		
10	Entidad	E01 LA INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R10	Que se interrumpa la cadena de pagos a causa de la falta de liquidez por menor recaudación	Gerencia de Administración y Finanzas	Externo	No Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto															3	Alto	3	Alto	9.00	Alto	Reducir-controlar	El Gerente Administrativo y Finanzas elaborará e implementará el Plan de Mejora de la Salud Financiera de la Empresa	Gerencia de Administración y Finanzas	1/08/2020	Por Iniciar	31/12/2020	KR10	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Administración y Finanzas		
11	Entidad	E02 LA INCREMENTAR EL VALOR SOCIAL Y AMBIENTAL	R11	Que se generen sanciones del Organismo Regulador (OEFA, SUNAPA) por incumplimiento a la normatividad ambiental y de salud vigente	Departamento de Seguridad y Medio Ambiente	Interno	Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	2.00	Medio	6.00	Moderado															3	Alto	2	Medio	6.00	Moderado	Reducir-controlar	El Departamento de Seguridad y Medio Ambiente actualizará el Plan de Gestión Ambiental considerando los nuevos riesgos generados por la pandemia del COVID 19	Departamento de Seguridad y Medio Ambiente	1/08/2020	Por Iniciar	30/06/2020	KR11	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Departamento de Seguridad y Medio Ambiente		
12	Entidad	E02 LA INCREMENTAR EL VALOR SOCIAL Y AMBIENTAL	R12	Que se reduzca la percepción de empresa responsable con la sociedad a causa de la falta de mecanismos de comunicación con los stakeholder y especialmente clientes de la zona alta andina	GERENCIA COMERCIAL, GERENCIA TÉCNICA Y GERENCIAS ZONALES	Interno	No Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto															3	Alto	3	Alto	9.00	Alto	Reducir-controlar	La Gerencia Comercial, la Gerencia Técnica y Gerencias Zonales, elaborarán e implementarán el plan de comunicación para evitar el deterioro de la imagen institucional	Gerencia Comercial, Gerencia Técnica y Gerencias Zonales	1/08/2020	Por Iniciar	30/06/2020	KR12	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia Comercial, Gerencia Técnica y Gerencias Zonales,		
13	Entidad	E02 LA INCREMENTAR EL VALOR SOCIAL Y AMBIENTAL	R13	Que se produzca pérdidas de vidas humanas y/o contagios a causa del COVID 19 con posibles incumplimiento de las normas establecidas en el Plan COVID y Plan de Retorno a las Actividades	TODOS	Externo	Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	4.00	Extremo	12.00	Extremo															3	Alto	4	Extremo	12.00	Extremo	Transferir	Jefe de Seguridad y Medio Ambiente, Jefe de Recursos Humanos y Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo	Jefe de Seguridad y Medio Ambiente, Jefe de Recursos Humanos y Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo	31/08/2020	Iniciado	31/12/2020	KR13	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Jefe de Seguridad y Medio Ambiente, Jefe de Recursos Humanos y Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo		
14	Entidad	E03 SINCRONIZAR LA CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS	R14	Que no se logre alcanzar los niveles de satisfacción de los Clientes a causa de interrupciones no programadas	GERENCIA TÉCNICA, GERENCIA COMERCIAL Y GERENCIAS ZONALES	Interno	Recurrente	Estratégicos	2.00	Medio	3.00	Alto	6.00	Moderado															2	Medio	3	Alto	6.00	Moderado	Reducir-controlar	La Gerencia Técnica, Gerencia Comercial y Gerencias Zonales, deben certificar que la plan de mantenimiento se ejecute y se mantenga en forma sincronizada	Gerencia Técnica, Gerencia Comercial y Gerencias Zonales	1/08/2020	Por Iniciar	30/06/2020	KR15	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia Técnica, Gerencia Comercial y Gerencias Zonales		
15	Entidad	E04 LA MEJORA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA	R15	Que no se logre alcanzar las metas del PEI al 2021 afectando el cumplimiento de los objetivos estratégicos a causa de la recesión económica originada por el COVID 19	TODOS	Externo	No Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto															3	Alto	3	Alto	9.00	Alto	Reducir-controlar	La Gerencia de Planeamientos y Control de Gestión, Activará la actualización del PEI conforme a los planes establecidos por Osinergmin	Gerencia de Planeamientos y Control de Gestión	01/07/2020	Iniciado	30/06/2020	KR16	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Planeamientos y Control de Gestión		
16	Entidad	E04 LA MEJORA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA	R16	Que se produzca daños en la infraestructura de la empresa por causas originadas por fenómenos naturales, incendios o actos vandálicos que pueden impactar fuertemente la operatividad de la Empresa	GERENCIA TÉCNICA Y GERENCIAS ZONALES	Interno	No Recurrente	Estratégicos	2.00	Medio	4.00	Extremo	8.00	Alto															2	Medio	4	Extremo	8.00	Alto	Reducir-controlar	La Gerencia Técnica, Gerencias Zonales y la Oficina de Prevención de Riesgos, coordinarán e implementarán un plan de contingencia operativa en caso de ocurrencia de un desastre de la Sub Gerencia TIC mencionado hacia los equipos y personal de soporte	Gerencia Técnica, Gerencias Zonales, Oficina de Prevención de Riesgos	2/08/2020	Por Iniciar	30/06/2021	KR17	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia Técnica, Gerencias Zonales, Oficina de Prevención de Riesgos		
17	Entidad	E04 LA MEJORA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA	R17	Que se impacte negativamente la eficiencia a causa de ausencia de la infraestructura tecnológica (software y hardware), ademas de la falta de recursos TIC	Sub Gerencia TIC	Interno	No Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto															3	Alto	3	Alto	9.00	Alto	Reducir-controlar	Sub Gerente TIC	Sub Gerente TIC	1/08/2020	Por Iniciar	30/06/2020	KR18	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Sub Gerente TIC		
18	Entidad	E04 LA MEJORA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA	R18	Que se genere ineficiencia operativa con el consecuente incremento de los costos de operación debido a problemas de ausencia de la infraestructura eléctrica.	GERENCIA TÉCNICA, GERENCIA DE PROYECTOS Y GERENCIAS ZONALES	Interno	Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto															3	Alto	3	Alto	9.00	Alto	Reducir-controlar	La Gerencia Técnica, Gerencia de Proyectos y Gerencias Zonales, deben elaborar el mapeo de las redes eléctricas y la ampliación de la infraestructura eléctrica para atenuar estos riesgos	Gerencia Técnica, Gerencia de Proyectos y Gerencias Zonales	1/08/2020	Por Iniciar	31/12/2020	KR19	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia Técnica, Gerencia de Proyectos y Gerencias Zonales		
19	Entidad	E04 LA MEJORA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA	R19	Que el desfase PRODUCTIVOS y COMERCIALES, AGRO INDUSTRIA SIN ESTABLECIMIENTO DEFINIDOS	Gerencia de Proyectos	Interno	Recurrente	Estratégicos	2.00	Medio	3.00	Alto	6.00	Moderado															2	Medio	3	Alto	6.00	Moderado	Reducir-controlar	El Jefe del Departamento de Planeamiento Eléctrico con apoyo de las áreas, actualizará el mapeo de las redes de Planeamiento Eléctrico	Jefe Departamento de Planeamiento Eléctrico	1/01/2020	Iniciado	31/12/2020	KR18	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Jefe Departamento de Planeamiento Eléctrico		
20	Entidad	E04 LA MEJORA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA	R20	Que no se ejecuten las obras, suministros y/o servicios dentro de los plazos establecidos debido a ambiciones económicas por parte de contratistas y adquisiciones y retrasos originados en la Ley de Contrataciones del Estado.	PROYECTOS Y GESTIÓN LOGÍSTICA	Externo	Recurrente	Estratégicos	2.00	Medio	2.00	Medio	4.00	Moderado															2	Medio	2	Medio	4.00	Moderado	Reducir-controlar	Mitigar una revisión del personal de contratistas y proveedores, para evitar que se hacen el seguimiento de la Ley	Gerencia de Proyectos y Gerencia de Administración y Finanzas	1/08/2020	Por Iniciar	31/12/2020	KR19	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Proyectos, Gerencia de Administración y Finanzas		
21	Entidad	E04 LA MEJORA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA	R21	Que se biote el alcance en el cumplimiento de las metas y de los objetivos estratégicos del PEI debido a que no se controlada la cultura de planificación en las áreas.	TODOS	Interno	No Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto															3	Alto	3	Alto	9.00	Alto	Reducir-controlar	La Gerencia de Planeamientos y Control de Gestión, Activará la Gerencia de Planeamientos y Control de Gestión, activará la metodología de planificación operativa al inicio del PEI	Gerencia de Planeamientos	1/08/2020	Por Iniciar	31/08/2020	KR20	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Planeamientos		
22	Entidad	E04 LA MEJORA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA	R22	Que se pierda información del negocio debido a caídas del sistema, infección de hackers, siniestros, sabotaje, y otros	Sub Gerencia TIC	Externo	Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto															3	Alto	3	Alto	9.00	Alto	Reducir-controlar	El Sub Gerente TIC, evaluará el cumplimiento de la Política de Operación TIC referente a la ejecución de copias de seguridad	Sub Gerente TIC	1/08/2020	Por Iniciar	30/06/2020	KR21	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Sub Gerente TIC		
23	Entidad	E05 LA MEJORA LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS	R23	Que se produzca pérdidas económicas (mayor pago de intereses, incremento en costo de los bienes y servicios ingresos por venta de energía) a causa de la reprogramación del plan de inversiones por COVID 19	Gerencia de Proyectos, Gerencia Técnica y Gerencia Comercial	Externo	No Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	4.00	Extremo	12.00	Extremo															3	Alto	4	Extremo	12.00	Extremo	Reducir-controlar	Que el Gerente de Proyectos, Gerencia Técnica y Gerencia Comercial, Activará el seguimiento de las inversiones a distribución, así como de las perspectivas del mercado y priorizar las obras más rentables y/o necesarias CONSIDERANDO la reformulación del PEI	Gerencia de Proyectos, Gerencia Técnica y Gerencia Comercial	30/07/2020	Por Iniciar	31/12/2020	KR22	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Proyectos, Gerencia Técnica y Gerencia Comercial		
24	Entidad	E05 LA MEJORA LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS	R24	Que no generen oportunidades para el diseño y ejecución de proyectos regulados por la normatividad de ANA, ALA, DICREG, ECLCTR, Ministerio de Cultura, PROVIAS, entre otros.	GERENCIA DE PROYECTOS	Externo	No Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto															3	Alto	3	Alto	9.00	Alto	Reducir-controlar	Elaborar e implementar un plan de mejora de la planificación de la cartera de proyectos	Gerencia de Proyectos	1/08/2020	Por Iniciar	31/12/2020	KR23	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Proyectos		
25	Entidad	E06 FORTALECER EL GOBIERNO EMPRESARIAL	R25	Que se origine pérdidas económicas y pérdidas de imagen por posibles actos de corrupción de funcionarios de la Entidad	TODOS	Interno	No Recurrente	Fraude	3.00	Alto	4.00	Extremo	12.00	Extremo															3	Alto	4	Extremo	12.00	Extremo	Reducir-controlar	La Gerencia General, en cumplimiento de la Política de Convenios SSA se efectuará la contratación de un servicio para la implementación y operación de un Programa de Integridad Empresarial	Gerencia de Planeamientos y Control de Gestión	1/08/2020	Por Iniciar	31/12/2020	KR24	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Planeamientos y Control de Gestión		
26	Entidad	E06 FORTALECER EL GOBIERNO EMPRESARIAL	R26	Que no se alcance los metas del Plan Estratégico y no comprometa el cumplimiento del objetivo estratégico de gobierno empresarial a causa que no incumpla los planes de acción anuales del SCI, CBMC, Responsabilidad Social Empresarial	TODOS	Interno	Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto															3	Alto	3	Alto	9.00	Alto	Reducir-controlar	Se refrendará los acuerdos de organismos de los meses establecidos en los planes de acción del SCI, CBM, Responsabilidad Social	Gerencia de Planeamientos, Gerencia Operacional, Sub Gerencia de Recursos Humanos, Administración y Finanzas	01/08/2020	Por Iniciar	30/06/2020	KR25	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Planeamientos, Gerencia Operacional, Sub Gerencia de Recursos Humanos, Administración y Finanzas		
27	Entidad	E06 FORTALECER EL GOBIERNO EMPRESARIAL	R27	Que se afecte el clima laboral debido a potenciales conflictos laborales con las organizaciones sindicales.	TODOS	Interno	Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto															3	Alto	3	Alto	9.00	Alto	Reducir-controlar	La Gerencia de Administración y Finanzas realizará y ejecutará el plan de mejora del clima laboral	Gerencia de Administración y Finanzas	1/08/2020	Por Iniciar	31/12/2020	KR26	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Administración y Finanzas		
28	Entidad	E08 FORTALECER LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	R28	Que se produzca desmotivación del personal a causa de la falta de una adecuada estructura organizacional plantear de sueldos, líneas de carrera, programas de formación, entre otros o que no esten actualizados periódicamente	TODOS	Interno	No Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto															3	Alto	3	Alto	9.00	Alto	Reducir-controlar	Los Gerentes de área deben evaluar el Plan de Incentivos y actualizar el MOF y MOF de nuevos puestos	Gerencia de Área	1/08/2020	Por Iniciar	31/08/2020	KR27	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Área		
29	Entidad	E09 FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	R29	Que se afecte la operatividad de la empresa a causa de la ausencia recurrente o prolongada del trabajo por consecuencia de COVID-19	TODOS	Externo	No Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	4.00	Extremo	12.00	Extremo															3	Alto	4	Extremo	12.00	Extremo	Reducir-controlar	Elaboración de un plan de contingencia ante la ausencia recurrente o prolongada simplificación de la gestión administrativa	Gerencia de Área	1/08/2020	Por Iniciar	31/12/2020	KR28	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Área		
30	Entidad	E09 FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	R30	Que no se ejecute el logro de los objetivos empresariales a causa que la evaluación del desempeño no esté debidamente articulada con el plan de capacitación y las responsabilidades en el cumplimiento de los planes de acción del plan operativo	TODOS	Interno	No Recurrente	Estratégicos	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto															3	Alto	3	Alto	9.00	Alto	Reducir-controlar	La Gerencia de Administración y Finanzas, Activará el plan de capacitación para el personal en la evaluación de desempeño y cumplimiento de los planes de acción del plan operativo	Gerencia de Administración y Finanzas	1/08/2020	Por Iniciar	31/12/2020	KR29	Cumplimiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Administración y Finanzas		

8.2. RELACION DE RIESGOS ALTOS Y EXTREMOS

Item	Matriz	Objetivo/Proceso	Código Riesgo	Descripción Riesgo	Origen	Frecuencia	Clase	Calificación Residual	Estrategia	Plan de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Observaciones
1	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 1 INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R04	Que se generen pérdidas por menor recaudación a causa del impacto en la economía de las familias y empresas	Externo	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	La Gerencia de Administración y Finanzas elaborará e implementará el Plan de Mejora de la Salud financiera de la Empresa	Gerente de Administración y Finanzas	1/08/2020	31/12/2020	
2	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 1 INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R05	Que no se tomen las acciones correctas para lograr la rentabilidad anual esperada (ROE) respecto a la meta al 2020 según el Plan Estratégico	Interno	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	La Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con las otras Gerencias, proponen nuevas metas para el indicador ROE considerando las variables económicas actuales	Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación de otras Gerencias	20/07/2020	20/08/2020	
3	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 1 INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R06	Que no se logre alcanzar el 70% de recaudación a causa de la recesión económica, desastres naturales y/o pandemias	Interno	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	La Gerencia Comercial elaborará e implementará el Plan de Gestión de Cobranzas	Gerencia Comercial	20/07/2020	30/10/2020	
4	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 1 INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R07	Que se produzca pérdidas económicas a causa de accidentes, con pérdidas humanas o daños permanentes por incumplimiento de las normas de seguridad y uso incorrecto de EPP	Interno	No Recurrente	Estratégicos	Extremo	Reducir o mitigar	Reforzar el cumplimiento del programa anual de seguridad y salud en el trabajo	Gerencias y Jefaturas	6/07/2020	31/12/2020	
5	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 1 INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R08	Que se presenten sanciones de los Organismos Reguladores por incumplimiento a la normatividad vigente (Osinergmin)	Interno	Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	La Gerencia de Planeamiento y Gerencias Responsables, mejorarán los procedimientos internos en la etapa preventiva para evitar incurrir en infracciones con OSINERGMIN	Gerencia de Planeamiento y Gerencias Responsables	1/08/2020	30/09/2020	
6	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 1 INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R10	Que se interumpa la cadena de pagos a causa de la falta de liquidez por menor recaudacion	Externo	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	LaGerencia de Administración y Finanzas elaborará e implementará el Plan de Mejora de la Salud financiera de la Empresa	Gerente de Administración y Finanzas	1/08/2020	31/12/2020	
7	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 2 INCREMENTAR EL VALOR SOCIAL Y AMBIENTAL	R12	Que se reduzca la percepción de empresa responsable con la sociedad a causa de la falta de mecanismos de comunicación con los stakeholder y especialmente clientes de la zona alto andina	Interno	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	La Gerencia Comercial, Gerencia Técnica y Gerencias Zonales reformularán e implementarán el plan comunicacional empresarial	Gerencia Comercial, Gerencia Técnica y Gerencias Zonales	1/08/2020	30/09/2020	
8	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 2 INCREMENTAR EL VALOR SOCIAL Y AMBIENTAL	R13	Que se produzca pérdidas de vidas humanas y/o contagios a causa del COVID 19 con posible incumplimiento de las normas establecidas en el Plan COVID y Plan de Retorno a las Actividades	Externo	Recurrente	Estratégicos	Extremo	Transferir	El Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo evaluará e implementará acciones oportunas para reforzar el cumplimiento de los planes de acción	Jefe de Seguridad y Medio Ambiente, Jefe de Recursos Humanos y Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo	15/04/2020	31/12/2020	
9	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 4 MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	R15	Que no se logre alcanzar las metas del PEI al 2021 afectando el cumplimiento de los objetivos estratégicos a causa de la recesión económica originada por el COVID 19	Externo	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	La Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión impulsará la actualización del PEI conforme a los plazos establecidos por FONAFE	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	15/07/2020	20/08/2020	
10	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 4 MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	R16	Que se produzca daños en la infraestructura de la empresa por causas originadas por fenomenos naturales, incendios o actos vandálicos que puedan impactar fuertemente la operatividad de la Empresa	Interno	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	La Gerencia Técnica, Gerencias Zonales y la Oficina de Prevención de Riesgos, consolidarán e implementarán los planes de contigencia, continuidad operativa y recuperación ante desastres	Gerencia Técnica, Gerencias Zonales, Oficina de Prevención de Riesgos	2/08/2020	30/06/2021	
11	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 4 MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	R17	Que se impacte negativamente la eficiencia a causa de antigüedad de la infraestructura tecnológica (software y hardware), además de la falta de recursos TIC	Interno	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	El Sub Gerente TIC revisará e incluirá mejoras en el Plan Operativo TIC reforzando recursos y personal de soporte	Sub Gerete TIC	1/08/2020	30/08/2020	
12	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 4 MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	R18	Que se genere ineficiencia operativa con el consecuente incremento de los costos de operación debido a problemas de antigüedad de la infraestructura eléctrica.	Interno	Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	La Gerencia Técnica, Gerencia de Proyectos y Gerencias Zonales elaborarán e implementarán en el PIDE la renovación dela infraestructura eléctrica por alimentadores	Gerencia Técnica, Gerencia de Proyectos y Gerencias Zonales	1/08/2020	31/12/2026	
13	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 4 MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	R21	Que se limite el alcance en en el cumplimiento de las metas y de los objetivos estratégicos del PEI debido a que no se consolida la cultura de planificación en las áreas.	Interno	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	La Gerencia de Planeamiento y el Departamento de Control de Gestión,reforzarán la metodología de planificación operativa alineada al PEI mediante un plan de acción de control y seguimiento de las metas con uso de nuevas tecnologías	Gerencia de Planeamietno	1/08/2020	31/08/2020	
14	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 4 MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	R22	Que se pierda información del negocio debido a caidas del sistema, intrusión de hackers, siniestros, sabotaje, y otros	Externo	Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	El Sub Gerente TIC revisará e incluirá mejoras en el Plan Operativo TIC reforzando recursos y personal de soporte	Sub Gerete TIC	1/08/2020	30/08/2020	
15	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 5 MEJORAR LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS	R23	Que se produzca pérdidas económicas (mayor pago de intereses, incremento en costo de la obra y menores ingresos por venta de energía) a causa de la reprogramación del plan de inversiones por COVID 19	Externo	No Recurrente	Estratégicos	Extremo	Reducir o mitigar	Reformular el plan de inversiones de transmisión y distribución analizando las perspectivas del mercado y priorizar las obras más rentables, gestionar ante OSINERGMIN la reformulación del PIT	Gerencia de Proyectos, Gerencia Técnica y Gerencia Comercial	20/07/2020	31/12/2020	
16	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 5 MEJORAR LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS	R24	Que se generen restricciones para el diseño y ejecución de proyectos regulados por la normatividad de ANA, ALA, GORES, GOLOS, Ministerio de Cultura, PROVIAS, entre otros	Externo	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	Elaborar e implementar un plan de mejora de la planificación de la cartera de proyectos	Gerencia de Proyectos	1/08/2020	31/12/2020	
17	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 6 FORTALECER EL GOBIERNO EMPRESARIAL	R25	Que se origine perdidas económicas y pérdidas de imagen por posibles actos de corrupción de funcionarios de la Entidad	Interno	No Recurrente	Fraude	Extremo	Reducir o mitigar	La Gerencia General ha dispuesto que en el segundo semestre 2020 se efectue la contratacion de un servicio para la implementación y operación progresiva del Manual de Prevención de Delitos.	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	1/08/2020	31/12/2020	
18	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 6 FORTALECER EL GOBIERNO EMPRESARIAL	R26	Que no se alcance las metas del Plan Estratégico y se comprometa el cumplimiento del objetivo estrategico de gobierno empresarial a causa que se incumpla los planes de acción anuales del SCI, CBGC, Responsabilidad Social Empresarial	Interno	Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	Se refocal las acciones de seguimiento de las metas establecidas en los planes de acción del SCI, CBG, Responsabilidad Social	Gerencia de Planeamiento, Excelencia Operacional, Sub Gerencia TIC, Gerencia de Administración y Finanzas	15/08/2020	30/09/2020	
19	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 7 FORTALECER LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	R27	Que se afecte el clima laboral debido a potenciales conflictos laborales con las organizaciones sindicales.	Interno	Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	La Gerencia de Administración y Finanzas evaluará y actualizará el plan de acción de mejora del clima laboral	Gerencia de Administración y Finanzas	1/09/2020	31/12/2020	
20	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 8 FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	R28	Que se produzca desmotivación del personal a causa de la falta de una adecuada estructura organizacional planes de incentivos, lineas de carrera, programas de formación, entre otros o que no estén actualizados periodicamente	Interno	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	Los Gerentes de área deben elaborar el Plan para la revisión y actualización del MOF y ROF de manera periodica	Gerentes de Area	1/08/2020	31/08/2020	
21	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 8 FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	R29	Que se afecte la operatividad de la empresa a causa de la ausencia recurrente o renuncias en el trabajo por consecuencia de COVID-19	Externo	No Recurrente	Estratégicos	Extremo	Reducir o mitigar	Elaboración de un plan de innovación tecnológica para mejorar los procesos y simplificación de la gestión administrativa	Gerencias de Areas	1/08/2020	31/12/2020	
22	Matriz de Riesgos y Controles - ENTIDAD PEI V3.xlsm	OEI 8 FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	R30	Que no se apoye el logro de los objetivos empresariales a causa que la evaluación de desempeño no esté debidamente articulada con el plan de capacitación y las responsabilidades en el cumplimiento de los planes de acción del plan operativo	Interno	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	La Gerencia de Administración y Finanzas revisará, evaluará y actualizará el plan de capactación para alinearla con la evaluación de desempeño y cumplimiento de objetivos del plan operativo	Gerencia de Administración y Finanzas	1/09/2020	31/12/2020	
23	Matriz de Riesgos y Controles- Fraude (Matriz I nicial) - V3.xlsm	GESTIÓN DE RECLAMOS	R14	Que se originen multas o sanciones porque el personal de servicio de terceros o propio, adultere datos y/o firmas de los usuarios en las diferentes etapas de los reclamos.	Interno	No Recurrente	Fraude	Alto	Reducir o mitigar	El Gerente Comercial y Gerentes Zonales dispondrán la inclusión de una claúsula de penalización por adulterar datos y/o firmas de usuarios en los contratos relacionados al proceso de reclamos	Gerente Comercial y Gerentes Zonales	Segundo Semestre 2020	31/12/2020	
24	Matriz de Riesgos y Controles- Fraude (Matriz I nicial) - V3.xlsm	Licitaciones	R17	Que se genere daño a la reputación y/o contingencias legales a la empresa debido a que potenciales contratistas se coludan con la consultora contratada para elaborar los términos de referencia y bases del concurso, direccionándolos para favorecerlos	Externo	No Recurrente	Fraude	Alto	Reducir o mitigar	Incluir en los términos de referencia, como requisito obligatorio que las empresas participantes del proyecto cuenten con un Modelo de Prevención de Delitos / Oficial de Cumplimiento	Gerente de Proyectos	12/07/1905	31/12/2020	
25	Matriz de Riesgos y Controles- Fraude (Matriz I nicial) - V3.xlsm	Licitaciones	R18	Que se genere daño a la reputación y/o contingencias legales a la empresa debido a que se seleccionen postores, existiendo conflicto de intereses por vínculos familiares (sanguíneos o no) con Trabajadores, Funcionarios y/o Directores de la empresa	Interno	No Recurrente	Fraude	Alto	Reducir o mitigar	Implementar mecanismos de control como Declaraciones Juradas de no tener conflicto de intereses, vínculos familiares sanguíneos y no sanguíneos	Gerente de Proyectos	12/07/1905	31/12/2020	
26	Matriz de Riesgos y Controles- Fraude (Matriz I nicial) - V3.xlsm	CONTROL DE PÉRDIDAS	R24	Que se origine perjuicio económico a causa que los usuario con apoyo de personal externo manipulen el medidor para no registrar el consumo real	Externo	No Recurrente	Fraude	Alto	Reducir o mitigar	Que se ejecute el Plan de Acción para implementar una terna en modo pilotoen la cual todas las SED tengan medidores totalizadores para precisar la cantidad de pérdida de energía	Especialista Zonal de Conexión de Clientes	Agosto 2020	Ocutbre 2020	
27	Matriz de Riesgos y Controles - Trabajo Remoto.xlsm	Trabajo Remoto	R01	Que se genere caída en la productividad de los trabajadores debido a factores que ocasionan distracción en sus domicilios	Externo	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Realizar campañas que recomienden aspectos clave para lograr un trabajo en casa productivo como por ejemplo: -Realizar pausas regulares durante la labor -Establecer intervalos de trabajo fijos -Utilizar listas o checklists de tareas Realizar una planificación para la adopción de un mix de trabajo remoto y presencial, cuando culmine la declaración de emergencia nacional	Gerencia de Administración y Finanzas			
28	Matriz de Riesgos y Controles - Trabajo Remoto.xlsm	Trabajo Remoto	R02	Que se produzca pérdida de información sensible para la empresa a causa de inadecuado uso de las heramientas de home office por parte de los trabajadores (usuarios)	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Implementar herramientas que permitan restringir la descarga de información en equipos de cómputo que no son de la empresa Revisar las reglas de DLP del Office 365 y asegurar la activación de las opciones de prevención de pérdida de datos Realizar una valoración y clasificación de información a fin de incrementar el nivel de protección de activos de información de carácter sensible	Sub Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones			
29	Matriz de Riesgos y Controles - Trabajo Remoto.xlsm	Trabajo Remoto	R03	Que se produzca ingreso de malware y ciberataques desde internet a las aplicaciones de la empresa	Externo	No Recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar					
30	Matriz de Riesgos y Controles - Trabajo Remoto.xlsm	Trabajo Remoto	R04	Que se produzca el robo de equipos de cómputo de propiedad de la empresa con la consecuente extracción de información sensible	Externo	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Implementar el Cifrado de discos en todos los equipos de cómputo de propiedad de la empresa Reforzar el reporte de robo de equipos para el bloqueo inmediato de los accesos correspondientes	Sub Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones			
31	Matriz de Riesgos y Controles - Trabajo Remoto.xlsm	Trabajo Remoto	R05	Que las horas dedicadas al trabajo remoto de los trabajadores sea menor a la jornada laboral establecida en condiciones regulares	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Evaluar el uso de aplicaciones gratuitas que permitan realizar el seugimiento de las tareas que los trabajadores se encuentran ejecutado como por ejemplo Trello o Monday	Todas las Gerencias			
32	Matriz de Riesgos y Controles - Trabajo Remoto.xlsm	Trabajo Remoto	R06	Que se mantenga información sensible de la empresa en los equipos de cómputo de los trabajadores cuando estos retornen a las oficinas	Interno	No Recurrente	Operacionales	Extremo	Reducir o mitigar	Implementar una política de borrado seguro	Sub Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones			
33	Matriz de Riesgos y Controles - Trabajo Remoto.xlsm	Trabajo Remoto	R07	Que se realicen transacciones o instrucciones no autorizadas por parte de terceros con acceso a los sistemas de la empresa	Externo	No Recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	Asegurar la desconexión de las sesiones de los usuarios por inactividad reduciendo el tiempo definido actualmente Reforzar la concientización de los trabajadores (usuarios) en relación al cierre de sus sesiones Asegurar el doble factor de autenticación para el ingreso a las aplicaciones de la empresa	Sub Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones			
34	Matriz de Riesgos y Controles- ACTIVO FIJO - Revisión 24112020.xlsm	ALTA DE BIENES (COMPRA DE BIENES)	R01	Que se registren gastos de forma incorrecta a causa de que los pedidos de compra no son especificados correctamente en cuanto al objetivo de la compra	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Jefe de Activo Fijo comunicará al area de Presupuesto la necesidad de elaborar un procedimiento para controlar la correcta imputación del gasto	Jefe Activo Fijo	21/09/2020	31/07/2021	
35	Matriz de Riesgos y Controles- ACTIVO FIJO - Revisión 24112020.xlsm	ALTA DE BIENES (LIQUIDACIÓN DE OBRAS)	R10	Que se generen pérdidas económicas a causa de no contar con un sistema informático adecuado para la liquidación contable de obras	Interno	Recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El Jefe de Activo Fijo gestionará la elaboración de un software para sistematizar el proceso de liquidación de obras	Jefe de Activo Fijo	21/09/2020	31/12/2020	
36	Matriz de Riesgos y Controles- ACTIVO FIJO - Revisión 24112020.xlsm	DEPRECIACIÓN	R17	Que se genere perdidas enconómicas a causa de no contar con un sistema que cálcule la depreciación tributaria, estimación de vida útil y determinación del impuesto a la renta diferido.	Interno	Recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El Jefe de Activo Fijo gestiona la conclusión del software para sistematizar el cálculo de la depreciación tributaria, estimación de vida útil y determinación del impuesto a la renta diferido	Jefe de Activo Fijo	1/09/2020	31/12/2020	
37	Matriz de Riesgos y Controles- Atención al Cliente.xlsm	SOLICITUDES POR VENTA Y MANTENIMIENTO	R08	Que se generen multas o sanciones y daño a la imagen a causa de falta de papel bond y de tóner.	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Especialista de Atención al Cliente solicitará a TIC se elabora un programa de verificación y suministro de tóner de las impresoras de atención al cliente	Especialista de Atención al Cliente	Octubre 2020	31/12/2020	
38	Matriz de Riesgos y Controles- COBRANZAS - Revision 02122020.xlsm	RECAUDACIÓN	R12	Que se genere pérdida en los ingresos y deterioro de imagen debido a la caída del sistema comercial y/o fallas del servicio de internet	Interno	Recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El Gerente Comercial, hasta el 31 de marzo del 2020, gestionará que la oficina TIC adopte las medidas necesarias para garantizar la continuidad de la cobranza en el sistema SIELSE así como también la conexión a internet.	El Gerente Comercial	1/01/2020	1/03/2020	
39	Matriz de Riesgos y Controles- COBRANZAS - Revision 02122020.xlsm	COBRANZA A CLIENTES MOROSOS	R14	Que se generen multas o sanciones a causa del incumplimiento en la aplicación de los precedentes de observancia obligatoria.	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El especialista de Facturación y cobranza y los supervisores de cobranza realizarán la identificación de los precedentes de observancia obligatoria relacionadas a la gestión de cobranza y gestionarán la implementación de acciones que aseguren su cumplimiento	Especialista de Facturación y Cobranza, Supervisores de Cobranza de Gerencias Zonales	Agosto 2020	Diciembre 2020	
40	Matriz de Riesgos y Controles- COBRANZAS - Revision 02122020.xlsm	CORTES Y RECONEXIONES	R24	Que se generen reclamos de los usuarios debido a que se les realice el corte del servicio encontrándose al dia en sus pagos a causa de que la información de cobranza no se actualice oportunamente en el sistema.	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Especialista de Operaciones Comerciales, gestionará que se concrete la conexión en linea de las entidades financieras, mediante el software que sea necesario.	Especialista de Operaciones Comerciales	Segundo Semestre 2020	31/12/2020	

41	Matriz de Riesgos y Controles - COMPRA ENERGIA - Revisión 30112020.xlsm	PLANIFICACIÓN Y COMPRA DE ENERGÍA	R08	Que se interrumpa el abastecimiento de energía a causa del incumplimiento de las condiciones contractuales de pago a los proveedores en la fecha de vencimiento por menor recaudación por pandemia COVID 19.	Externo	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	La administración de la empresa gestionará ante FONAFE y/o Entidades Financieras el apalancamiento financiero en las mejores condiciones posibles.	Gerente Comercial Gerente de Administración y Finanzas	En la oportunidad que suceda el evento	Cuando se normalice la situación económica	
42	Matriz de Riesgos y Controles - COMPRA ENERGIA - Revisión 30112020.xlsm	PLANIFICACIÓN Y COMPRA DE ENERGÍA	R10	Que se origine conflictos sociales que afecte la reputación, imagen e ingresos para cubrir la compra de energía a causa que los usuarios no disponen de ingresos para su supervivencia y pago de obligaciones.	Externo	No Recurrente	Económico	Alto	Reducir o mitigar	El area de imagen institucional gestionará la implementación de un plan de comunicación para difundir las consecuencias de la pandemia	Imagen Institucional, Gerente Comercial	Cuando corresponda	Cuado se implemente el Plan de Comunicaciones	
43	Matriz de Riesgos y Controles - Conexiones Menores.xlsm	- Nuevas Conexiones - Mant. Conexiones - Contraste Medidores - Control de Pérdidas - Reintegros y Recuperos	R03	Que se produzcan accidentes fatales o que causen incapacidad parcial o total a causa de accidentes de transito, estando circulando en un vehículo de Electrosur o estando en vias publicas por un vehículo particular.	Externo	Recurrente	Operacionales	Extremo	Reducir o mitigar	Los Jefes Zonales Comerciales deberán revisar y/o elaborar Procedimientos Seguro de Trabajo para las actividades de cada proceso asegurando el cumplimiento de la R.M.N° 111-2013-MEM/DM	Jefes Zonales Comerciales	15/10/2020	31/12/2020	
44	Matriz de Riesgos y Controles - Conexiones Menores.xlsm	- Nuevas Conexiones - Mant. Conexiones - Contraste Medidores - Control de Pérdidas - Reintegros y Recuperos	R04	Que se produzcan accidentes fatales o que causen incapacidad parcial/total y/o demandas civiles/penales por uso inadecuado de EPP, de herramientas o de procedimientos de trabajo de personal de contratistas	Externo	Recurrente	Operacionales	Extremo	Reducir o mitigar	Los Jefes Zonales Comerciales deberán implementar un Procedimiento de Fiscalización que garantice el cumplimiento de obligaciones de seguridad por parte de terceros	Jefes Zonales Comerciales	15/10/2020	31/12/2020	
45	Matriz de Riesgos y Controles - PROCESO FACTURACION actualizado 18012021.xlsm	CÁLCULO DE LA FACTURACIÓN	R12	Que se origine la vulnerabilidad de datos en el pliego tarifario y alicuota en alumbrado público a causa de la transferencia de datos mediante hoja de Excel.	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Especialista de Operaciones Comerciales solicitará a la Gerencia Comercial se contrate personal para el cálculo de pliego tarifario conforme a la nueva estructura CAP	Especialista de Operaciones Comerciales	Agosto 2020	31/12/2020	
46	Matriz de Riesgos y Controles - RECLAMOS.xlsm	GESTIÓN DE RECLAMOS	R06	Que se generen multas o sanciones a causa de falta de atención de reclamos por ausencia de personal clave y/o falta de personal en el proceso de reclamos.	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Gerente Comercial y Gerentes Zonales gestionarán la cobertura de personal necesario permita cumplir eficientemente el procedimiento de reclamos	Gerente Comercial y Gerentes Zonales	Segundo Semestre 2020	31/12/2020	
47	Matriz de Riesgos y Controles - RECLAMOS.xlsm	GESTIÓN DE RECLAMOS	R08	Que se produzcan pérdidas económicas y declaración de reclamos fundados por parte de Osinergmin a causa de no contar con equipos debidamente certificados.	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Departamento de Conexiones menores de la Gerencia Comercial verificará de forma aleatoria y mensualmente que los equipos que utiliza el personal de reclamos estén debidamente certificados en caso que la certificación este vencida el Especialista Zonal de Conexiones (T/M/I) debe gestionar la certificación.	Departamento de Conexiones Menores y Especialista Zonal de Conexiones	Segundo Semestre 2020	31/12/2020	
48	Matriz de Riesgos y Controles - RECLAMOS.xlsm	GESTIÓN DE RECLAMOS	R09	Que se generen multas o silencio administrativo por incumplimiento de los plazos de notificación de resoluciones de reclamos por la falta de transitabilidad en las zonas altoandinas y rurales	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Los Gerentes Zonales gestionaran la contratación de transportistas que trasladen las notificaciones y las entreguen a un tercero notificador en zonas rurales y de difícil acceso que las entregue al usuario y las devuelva firmadas a los transportistas que a su vez las entregaran al personal de ELSU por tanto las resoluciones se deben emitir considerando los dias y horas que se movilizan los transportistas.	Gerentes Zonales	Segundo Semestre 2020	31/12/2020	
49	Matriz de Riesgos y Controles - RECLAMOS.xlsm	GESTIÓN DE RECLAMOS	R12	Que se originen multas o sanciones porque el personal de servicio de terceros o propio, adultere datos y/o firmas de los usuarios en las diferentes etapas de los reclamos.	Interno	No Recurrente	Fraude	Alto	Reducir o mitigar	El Gerente Comercial y Gerentes Zonales dispondrán la inclusión de una cláusula de penalización por adulterar datos y/o firmas de usuarios en los contratos relacionados al proceso de reclamos	Gerente Comercial y Gerentes Zonales	Segundo Semestre 2020	31/12/2020	
50	Matriz de Riesgos y Controles - RECLAMOS.xlsm	GESTIÓN DE RECLAMOS	R13	Que se originen multas o sanciones a causa de que no se ha acreditado a múltiples responsables de la suscripción de resoluciones de reclamos y actas de trato directo.	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Gerente Comercial remitirá a OSINERGMIN la relación actualizada de los encargados de resolver los reclamos en primera instancia, así como las actas de acuerdo. Cualquier modificación que se produzca posteriormente deberá ser comunicada al OSINERGMIN	Gerente Comercial	Segundo Semestre 2020	31/12/2020	
51	Matriz de Riesgos y Controles -Desarrollo de Proyectos - Revisión 14122020.xlsm	ADMINISTRACIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN	R02	Que se originen penalidades a causa de retrasos en la ejecución de la obra por falta de recursos humanos.	Externo	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Gestionar ante recursos humanos la contratación de personal según nuevo CAP	Gerente de Proyectos, Gerente de Administración y Finanzas	4/06/2020	31/08/2020	
52	Matriz de Riesgos y Controles -Desarrollo de Proyectos - Revisión 14122020.xlsm	ADMINISTRACIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN	R03	Que se origine multas y/o sanciones a causa del retraso en el proceso de obtención de viabilidad hasta ejecución de la obra que limita la ejecución del PIT.	Externo	Recurrente	Operacionales	Extremo	Reducir o mitigar	Elaboración de Procedimiento de Plan de Ejecución del PIT que incuyva la asignación presupuestal y/o financiamiento y la modificación del PIT de acuerdo a los plazos establecidos por el ente regulador	Gerente de Proyectos	2/06/2020	2/08/2020	
53	Matriz de Riesgos y Controles -Desarrollo de Proyectos - Revisión 14122020.xlsm	ADMINISTRACIÓN DE OBRAS DE INVERSIÓN	R04	Que se incurra en mayores costos y plazos a causa de deficiencias en la elaboración del expediente técnico definitivo.	Interno	Recurrente	Operacionales	Extremo	Reducir o mitigar	El Gerente de proyectos gestionará la mejora del proceso de proyectos	Gerente de Proyectos	2/06/2020	2/10/2020	
54	Matriz de Riesgos y Controles -Desarrollo de Proyectos - Revisión 14122020.xlsm	SUPERVISIÓN DE OBRAS	R14	Que los pagos por valorizaciones de obras se retrasen a causa de incumplimiento de normativa laboral y/o seguridad por parte de los responsables de la empresa y/o contratista	Interno	Recurrente	Cumplimiento	Alto	Reducir o mitigar	El Jefe de Desarrollo de Proyectos solicitará la actualización del procedimiento de Pago a Proveedores para que se incluya la ejecución de reuniones con la contratista, departamento de Gestión Humana y Departamento de Seguridad y Medio Ambiente previo al inicio de las obras para informar las obligaciones laborales y de seguridad que deben cumplirse	Jefe de Desarrollo de Proyectos	15/01/2021	30/06/2021	
55	Matriz de Riesgos y Controles - Concurso Licitación.xlsm	Licitaciones	R02	Que se genere daño a la reputación y/o contingencias legales a la empresa debido a que potenciales contratistas se coludan con la consultora contratada para elaborar los términos de referencia y bases del concurso, direccionándolos para favorecerlos	Externo	No Recurrente	Fraude	Alto	Reducir o mitigar	Incluir en los términos de referencia, como requisito obligatorio que las empresas participantes del proyecto cuenten con un Modelo de Prevención de Delitos / Oficial de Cumplimiento	Gerente de Proyectos	12/07/1905	31/12/2020	
56	Matriz de Riesgos y Controles - Concurso Licitación.xlsm	Licitaciones	R03	Que se genere daño a la reputación y/o contingencias legales a la empresa debido a que se seleccionen postores, existiendo conflicto de intereses por vínculos familiares (sanguíneos o no) con Trabajadores, Funcionarios y/o Directores de la empresa	Interno	No Recurrente	Fraude	Alto	Reducir o mitigar	Implementar mecanismos de control como Declaraciones Juradas de no tener conflicto de intereses, vínculos familiares sanguíneos y no sanguíneos	Gerente de Proyectos	12/07/1905	31/12/2020	
57	Matriz de Riesgos y Controles - Concurso Licitación.xlsm	Licitaciones	R10	Que se genere perjuicio a la imagen de la empresa debido a vinculación con proveedores relacionados con actividades ilícitas como corrupción, lavado de activos o terrorismo	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Validar los antecedentes penales, policiales y judiciales, de socios y representantes legales de las empresas contratistas durante el lapso de tiempo de 2 años Implementar la búsqueda y verificación de los datos obtenidos de la empresa contratista, sus socios y representantes legales, en fuentes de información automatizadas o manuales como: - Software para búsquedas como (Monitor Plus) - Lista OFAC, ONU - Listas de sentenciados por delitos contra la administración pública	Jefe Dpto. de Logistica	12/07/1905	31/12/2020	
58	Matriz de Riesgos y Controles - Estudio Definitivo.xlsm	Estudio Definitivo	R11	Que se generen sobrecostos traducidos en adendas al contrato del proyecto debido a que los términos de referencia y bases de licitación presenten errores, imprecisiones o vacíos	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Jefe del Departamento de Obras verificara que en los TDR y Bases y contrato se especifique que es responsabilidad del Contratista cualquier diferencia que se produzca después que este haya emitido los planos de replanteo general por lo cual no se aceptara adendas al contrato, conforme a la normatividad vigente.	Jefe Dpto. de obras	12/07/1905	31/12/2020	
59	Matriz de Riesgos y Controles - Estudio Definitivo.xlsm	Estudio Definitivo	R16	Que se paralice la gestión del proyecto por que en las bases y TDR no se consideró como requisito contar con el instrumento de gestión correspondiente sobre seguridad , salud en el trabajo y medio ambiente debidamente aprobado por la empresa y/o la entidad correspondiente (ministerio de vivienda).	Interno	No recurrente	cumplimiento	Extremo	Reducir o mitigar	El Gerente de Proyectos disponga que en los TDR se incluya que la supervisión es responsable de hacer cumplir los instrumentos de gestión de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente aprobados por la empresa y/o la autoridad competente	Gerente de Proyectos	12/07/1905	31/12/2020	
60	Matriz de Riesgos y Controles - Estudio Definitivo.xlsm	Estudio Definitivo	R17	Que se retrase la aprobación del Estudio definitivo a causa de no contar con un instrumento de gestión ambiental debidamente aprobado por la autoridad competente que puede implicar un retraso de seis meses aprox. y aumento de costos.	Interno	No recurrente	Cumplimiento	Extremo	Reducir o mitigar	El Gerente de Proyectos disponga que en los TDR se incluya que la supervisión es responsable de hacer cumplir los instrumentos de gestión de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente aprobados por la empresa y/o la autoridad competente.	Gerente de Proyectos	1/01/2020	31/12/2020	
61	Matriz de Riesgos y Controles - Estudio Definitivo.xlsm	Estudio Definitivo	R18	Que se origine multas y sanciones o retrasos en la ejecución de la obra a causa que los TDR y Bases no incluyan la obligación del contratista de contar con un programa de seguridad y salud en el trabajo y un plan de gestión ambiental alineado a lo requerido en los TDR y Bases.	Externo	NO recurrente	cumplimiento	Alto	Reducir o mitigar	El Gerente de Proyectos debe disponer que en los documentos de presentación obligatoria para perfeccionar el contrato el contratista incluya el programa de seguridad y salud en el trabajo y el plan de gestión ambiental	Gerente de Proyectos	12/07/1905	31/12/2020	
62	Matriz de Riesgos y Controles - Estudio Definitivo.xlsm	Estudio Definitivo	R19	Que se origine retrasos en la aprobación el expediente por la autoridad competente a causa de no haber incluido en los TDR la obligación por parte del contratista de contar con un plan de obra , plan de contingencia y demás requisitos establecidos en la normatividad legal vigente.	Externo	No recurrente	cumplimiento	Alto	Reducir o mitigar	El Gerente de Proyectos dispone que sen incluya en los TDR la obligación por parte del contratista de incorporar en su expediente los plan de obra, plan de contingencia y demás requisitos legales vigentes	Gerente de Proyectos	12/07/1905	31/12/2020	
63	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R14	Que se generen perjuicios económicos a la empresa debido a la ocurrencia de siniestros a la obra sin que la Contratista cuente con una cobertura de seguro -Póliza CAR-	Externo	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Establecer en las Bases de Licitación, la exigencia al contratista por la contratación de una Póliza CAR, como requisito previo a la contratación.	Supervisor de obra y coordinador técnico	1/06/2020	1/01/2021	
64	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R15	Que se generen contingencias legales / paralización de la obra debido a la ocurrencia de accidentes incapacitantes o fatales durante la construcción.	Externo	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Establecer en el contrato, que la Contratista y la empresa, deberán cumplir con las normas de Seguridad e Higiene Ocupacional del Sub sector Electricidad. Definir como parte de las responsabilidades del Supervisor de Obra que deberá monitorear que la Contratista cuente, integre y cumpa con el Plan de Seguridad y Salud de la empresa.	Gerencia de Proyectos	1/06/2020	1/01/2021	
65	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R17	Que se generen pérdidas económicas por asumir la reparación de daños a propiedades colindantes o cercanas a la obra.	Externo	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El contratista debe efectuar un informe de carácter preventivo en el que precise las condiciones de vecindad así como las acciones de mitigación del riesgo correspondiente	Contratista, supervisor de obra y coordinador técnico			
66	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R18	Que se generen sanciones económicas / paralización de obra por instrucción de los Inspectores del Sistema de Inspección del Trabajo, por la ejecución de labores sin contar con las medidas y equipos de protección personal.	Externo	No Recurrente	Cumplimiento	Alto	Reducir o mitigar	Establecer en el contrato, que la Contratista y la empresa, deberán cumplir con las normas de Seguridad e Higiene Ocupacional del Sub sector Electricidad. Definir como parte de las responsabilidades del Supervisor de Obra que deberá monitorear que la Contratista cuente, integre y cumpa con el Plan de Seguridad y Salud de la empresa	supervisor de la obra y coordinador técnico	1/06/2020	1/06/2020	
67	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R19	Que se generen contingencias legales / multas o sanciones por parte de SUNAFIL debido a incumplimiento de la legislación laboral por parte del contratista (horarios, compensaciones, contratos, entre otros)	Externo	No Recurrente	Cumplimiento	Alto	Reducir o mitigar	El Contratista para el pago de cada valorización debe presentar la constancia de no adeudo a personal de obra y proveedores aspecto que debe constar en una cláusula del contrato . Establecer que el Supervisor de la Obra, deberá asegurarse que la Contratista cumpla con las obligaciones laborales correspondientes a sus trabajadores y presente sustento como parte de los requisitos para facturar.	Administrador de contrato ELS Y Area Legal de la entidad	1/06/2020	1/01/2021	
68	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R20	Que se paguen valorizaciones a la Contratista cuyo avance de obra no es consistente con el monto cobrado	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Evaluar la viabilidad de solicitar a las empresas participantes del proyecto, contar con un Modelo de Prevención de Delitos. Incluir en los contratos con el Supervisor y Contratista, una cláusula anticorrupción que determine que, en caso de evidenciarse algún acto de corrupción por parte de ambos, la empresa queda facultada a cobrar penalidades, solicitar la separación de los implicados, y en casos de recurrencia, resolver el contrato. Establecer que el Ingeniero Residente deberá comunicar quincenalmente al Supervisor de Obra, el avance de ejecución del proyecto con la finalidad de validar las valorizaciones presentadas por la Contratista.	Gerencia de Proyectos	1/06/2020	1/01/2021	
69	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R21	Que la Contratista ofrezca pagos indebidos al Supervisor de Obra con la finalidad de dar conformidad a sus valorizaciones y habilitar su pago	Externo	No Recurrente	Fraude	Alto	Reducir o mitigar	Incluir en los contratos con el Supervisor y Contratista, una cláusula anticorrupción que determine que, en caso de evidenciarse algún acto de corrupción por parte de ambos, la empresa queda facultada a cobrar penalidades, solicitar la separación de los implicados, y en casos de recurrencia, resolver el contrato.	Gerencia de Proyectos	1/06/2020	1/01/2021	
70	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R22	Que se generen faltas u omisiones por parte de la constructora a causa de ausencia o presencia parcial de la empresa Supervisora de la obra	Externo	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Establecer como condición contractual del Supervisor, en una cláusula específica la presencia permanente de su personal en la obra, además de establecer penalidades por tales faltas.	Gerencia de Proyectos	1/06/2020	1/01/2021	
71	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R23	Que se generen daños personales o a la infraestructura de la empresa por parte de delincuentes inmersos en el Sindicato de Trabajadores de Construcción Civil - Región Tacna	Externo	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Coordinar labores de inteligencia y prevención con la Policía Nacional del Perú (PNP) a fin de identificar posibles daños por parte de delincuentes poniendo en conocimiento la policía remitiendo planilla del personal del contratista a la policía.	Gerente de Proyectos y supervisor de obra	1/06/2020	1/01/2021	
72	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R24	Que se origine perjuicio económico y retrasos en la ejecución de las obras a causa que la contratista de forma deliberada instale materiales de menor calidad a la prevista.	Externo	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Definir como parte de las obligaciones del Supervisor de Obra, verificar permanentemente el cumplimiento de la calidad en el ingreso y permanencia de materiales insumos y equipos conforme a las especificaciones técnicas verificando marcas modelos y especificaciones técnicas, así como lo correspondiente a la calidad de obra	Supervisor de la obra	1/06/2020	1/01/2021	
73	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R25	Que se produzca perjuicio económico (pago de intereses / penalidades, resolución de contrato) a causa de demoras en las conformidades y gestiones de pago a los contratistas por parte de la empresa.	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Gerente de Proyectos implementa previsiones para contar con el financiamiento correspondiente y el Gerente de Administración gestiona la obtención de recursos económicos, de forma oportuna, para ejecución de la obra e instruye al personal administrativo para que actúe proactivamente en el trámite de pago cumpliendo los procedimientos internos y las fechas establecidas en la Ley de contrataciones	Gerencia de Proyectos	1/06/2020	1/01/2021	
74	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R26	Que se generen retrasos en la ejecución de la obra debido fallas en la atención de los proveedores de la contratista, que impacten la ruta crítica del proyecto.	Externo	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Gerente de Proyectos dispone que en el contrato se establezca una cláusula en la que se determine que para tramitar el pago de las valorizaciones el contratista de evidenciar que esta al día con el pago a los proveedores presentando las ordenes de servicio y pagos.	Gerencia de Proyectos	1/06/2020	1/01/2021	
75	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R27	Que se produzca demora y/ retrasos en la ejecución de obras a causa de la existencia de elementos contaminantes y/o restos arqueológicos en el subsuelo. en la zona de construcción.	Interno	no recurrente	Operacionales	Extremo	Reducir o mitigar	La contratista en caso se presente la existencia de elementos contaminantes y/ o arqueologicos en el subsuelo en el lugar de la construcción comunicará a las autoridades que corresponda y adoptará las medidas que se disponga para superar el incidente.	Gerencia de Proyectos	1/03/2020	1/05/2020	
76	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R28	Que la obra se paralice o sufra desperfectos de importancia a causa de un desastre natural.	Externo	No Recurrente	Operacionales	Extremo	Transferir	La contratista incluirá en su plan de contingencias las acciojnes a adoptar en caso de ocurrencias de un sismo y determinará en el mismo las zonas de seguridad y la forma de evacuación del personal entre otras acciones	Gerencia de Proyectos	1/01/2020	1/02/2020	
77	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R29	Que se origine multas y/o sanciones administrativas, civiles y/o penales a causa de accidentes incapacitantes graves y/o fatales por inobservancia de las normas de seguridad y salud en el trabajo	Externo	Recurrente	Operacionales	Extremo	Reducir o mitigar	El Gerente de Proyectos gestionará que el contratista desarrolle su programa de seguridad y salud en el trabajo alineado al Plan de seguridad y salud en el trabajo de ELECTROSUR S.A. La supervisión externa contratada deberá supervisar al contratista e la ejecución de su programa de seguridad	Gerente de Proyectos	1/03/2020	1/02/2020	
78	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R30	Que se origine multas y/o sanciones administrativas, civiles y/o penales a causa de haber ocasionado afectación real o potencial al medio ambiente y a la salud de las personas	Externo	Recurrente	Operacionales	Extremo	Reducir o mitigar	La supervisen y el coodinador tecnico gestionarán que el contratista desarrolle su plan de gestión ambiental alineado a lo aprobado por la autoridad competente en el instrumento de gestión ambiental.	Gerente de Proyectos	1/03/2020	1/01/2021	
79	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Construcción.xlsm	Gestión de la Construcción	R31	Que se origine daño estructura a las instalaciones, destrucción de maquinaria y equipo, quemaduras y/o muerte a las personas y daños al medio ambiente a causa de un posible incendio en la construcción	Interno	No recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Supervisor de Obra y el Coordinador Interno verifican que el contratista cumpla con lo establecido en su plan de obra y su plan de contingencias.	Contratista	06 2020	1/01/2021	
80	Matriz de Riesgos y Controles - Mtmto y Post Entrega.xlsm	Mantenimiento y Post Entrega	R03	Que se generen gastos de reparación a causa de pérdida de la garantía debido a fallas identificadas que no fueron comunicadas dentro del plazo de vigencia.	Interno	Recurrente	Operacionales	Extremo	Reducir o mitigar	El Gerente de Proyectos gestiona la comunicación pertinente a efectos de que el Contratista proceda a las subsanaciones correspondientes	Gerencia de Proyectos	1/06/2020	1/01/2021	
81	Matriz de Riesgos y Controles - Mtmto y Post Entrega.xlsm	Mantenimiento y Post Entrega	R06	Que se generen sobrecostos debido a fallas identificadas fuera del periodo de garantía.	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Gerente de Proyectos gestionara que para Definir que las visitas de inspección visual de la edificación en proceso de entrega, contarán con la opinión y asesoría de personal especialista, contratado para tal fin.	Gerencia de Proyectos	1/02/2021	1/02/2021	

82	Matriz de Riesgos y Controles - Mtmto y Post Entrega.xlsm	Mantenimiento y Post Entrega	R07	Que se generen interrupciones en el negocio de la empresa a consecuencia que la contratista incumpla los plazos de respuesta ante un incidente de carácter urgente	Externo	No Recurrente	Cumplimiento	Alto	Reducir o mitigar	Establecer en las Bases y Contrato, el cumplimiento de Acuerdos de Nivel de Servicio para la atención de incidentes reportados por la empresa, así como plazos de respuesta y atención en función a su urgencia	Gerencia de Proyectos	1/02/2021	1/01/2028	
83	Matriz de Riesgos y Controles- Control de Gestión.xlsm	PLANIFICACION DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	R01	Que se incumpla la meta del indicador de nivel de madurez de la gestión por procesos y SIG a causa de no identificar adecuadamente las actividades del modelo de nivel de madurez SIG.	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Jefe de Control de Gestión fortalecerá el Plan de Trabajo del SIG para determinar los recursos necesarios para el cumplimiento de la meta del indicador de nivel de madurez de gestión por procesos y SIG en el año 2020	Jefe de Control de Gestión	15/06/2020	31/12/2020	
84	Matriz de Riesgos y Controles- Control de Gestión.xlsm	VERIFICACION Y CONTROL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	R02	Que no se logre alcanzar las certificaciones planificadas y/o no se sostenga las ya alcanzadas a causa que el Sistema Integrado de Gestión no se gestione de manera integral	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Jefe de Control de Gestión fortalecerá el Plan de Trabajo del SGC para determinar los recursos necesarios para el cumplimiento de la meta del indicador de nivel de madurez de gestión por procesos y SIG en el año 2020	Jefe de Control de Gestión	15/03/2020	31/12/2020	
85	Matriz de Riesgos y Controles- Control de Gestión.xlsm	MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	R03	Que no se logre que los grupos de interés asimilen las normas y criterios del SGC a causa que falta profundizar a nivel de toda la organización el concepto y valor de calidad en el servicio	Interno	No Recurrente	Estratégicos	Extremo	Reducir o mitigar	El Jefe de Control de Gestión fortalecerá el Plan de Trabajo DE Alineamiento Cultural para lograr consolidar el concepto y valor de calidad en el servicio	Jefe de Control de Gestión	15/08/2018	31/12/2021	
86	Matriz de Riesgos y Controles- Control de Gestión.xlsm	GESTION NORMATIVA	R04	Que se originen sanciones y/o multas y/o reprocesos que impacten en la operatividad de la empresa a causa que no se encuentre debidamente actualizado los documentos normativos internos	Interno	Recurrente	Operacionales	Extremo	Reducir o mitigar	El Jefe de Control de Gestión elaborará un Plan de Implementación de un sistema informático para la gestión documental de procesos	Jefe de Control de Gestión	2/11/2019	31/12/2020	
87	Matriz de Riesgos y Controles- Control de Gestión.xlsm	GESTION NORMATIVA	R05	Que se originen sanciones y/o multas y/o reprocesos que impacten en la operatividad de la empresa a causa que no se encuentre debidamente actualizada las herramientas de gestión	Interno	Recurrente	Operacionales	Extremo	Reducir o mitigar	El Jefe de Control de Gestión realizará el diseño, implementación y evaluación de un mecanismo que permita documentar las disposiciones y/o actividades referidas a la administración de los instrumentos de gestión	Jefe de Control de Gestión	1/08/2020	31/12/2020	
88	Matriz de Riesgos y Controles- Control de Gestión.xlsm	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	R06	Que se pierda la certificación alcanzada a causa que el Sistema de Gestión de la Calidad no cumpla con las actividades de mantenimiento para sostener la certificación	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Jefe de Control de Gestión fortalecerá el Plan de Trabajo del SGC para determinar los recursos necesarios para el cumplimiento de la meta del indicador de nivel de madurez de gestión por procesos y SIG en el año 2020	Jefe de Control de Gestión	15/03/2020	31/12/2020	
89	Matriz de Riesgos y Controles - Fiscalización.xlsm	Medición y seguimiento	R03	Que se de inicio a un procedimiento sancionador a causa que no se elabore los cronogramas de las mediciones mensuales por calidad de servicio comercial dentro de los plazos establecidos	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Especialista de Fiscalización coordinara con el Analista de Fiscalización la designación del responsable del envío del cronograma mensual de calidad del servicio comercial	Especialista de Fiscalización	3/08/2020	31/12/2020	
90	Matriz de Riesgos y Controles - Fiscalización.xlsm	Medición y seguimiento	R04	Que se de inicio a un procedimiento sancionador a causa de que no se realice la entrega de los reportes de mediciones mensuales por calidad de servicio comercial dentro de los plazos establecidos	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Especialista de Fiscalización coordinara con el Analista de Fiscalización mensualmente el envío de los reportes de medición de calidad de servicio comercial dentro de los plazos establecidos.	Especialista de Fiscalización	3/08/2020	31/12/2020	
91	Matriz de Riesgos y Controles - Fiscalización.xlsm	Medición y seguimiento	R05	Que se de inicio a un procedimiento sancionador a causa que no se elabore los cronogramas de las mediciones mensuales por alumbrado público dentro de los plazos establecidos	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Especialista de Fiscalización coordinara con el Analista de Fiscalización la designación del responsable del envío del cronograma mensual de calidad de alumbrado público	Especialista de Fiscalización	3/08/2020	31/12/2020	
92	Matriz de Riesgos y Controles - Fiscalización.xlsm	Medición y seguimiento	R06	Que se de inicio a un procedimiento sancionador a causa de que no se realice la entrega de los reportes de mediciones mensuales por alumbrado público dentro de los plazos establecidos	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Especialista de Fiscalización coordinara con el Analista de Fiscalización mensualmente el envío de los reportes de medición de calidad de alumbrado público dentro de los plazos establecidos.	Especialista de Fiscalización	3/08/2020	31/12/2020	
93	Matriz de Riesgos y Controles - Fiscalización.xlsm	Fiscalizacion	R08	Que se origine multas y/o sanciones debido al incumplimiento de plazos en las etapas de los procesos fiscalizados por OSINERGMIN	Interno	Recurrente	Operacionales	Extremo	Reducir o mitigar	El Especialista de Fiscalización realizará capacitación interna respecto a los procedimientos y plazos establecidos por OSINERGMIN	Especialista de Fiscalización	3/08/2020	31/12/2020	
94	Matriz de Riesgos y Controles - Fiscalización.xlsm	Norma Técnica	R10	Que se incremente las compensaciones de calidad de producto por mediciones anteriores pendientes	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Especialista de Fiscalización y el Anlista de Fiscalización elaborarán un plan de subsanación de mediciones pendientes de calidad de producto	Especialista de Fiscalización	3/08/2020	31/08/2020	
95	Matriz de Riesgos y Controles - GIR.xlsm	Monitoreo y evaluación del cumplimiento de GIR	R08	Que no se cumpla con la ejecución de las actividades de monitoreo y evaluación de la GIR a causa que los responsables no gestionen adecuadamente las matrices de riesgo	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El titular de la GIR junto con el Analista de Riesgos gestionarán la actualización de los Responsables de Riesgos según nueva estructura organizacional. El Analista de Riesgos elaborará cronogramas de monitoreo que deben ser informados oportunamente a los responsables de gestionar las matrices de riesgos.	Titular de la GIR Analista de Riesgos	1/11/2020	31/12/2020	
96	Matriz de Riesgos y Controles - GIR.xlsm	Monitoreo y evaluación del cumplimiento de GIR	R09	Que el riesgo se materialice a causa que el control no esté correctamente diseñado	Interno	No Recurrente	Operacionales	Extremo	Reducir o mitigar	Elaboración de un procedimiento para el registro y control de riesgos materializados para revisar los riesgos y controles a fin que el control mitigue el riesgo	Analista de Riesgos	15/11/2020	31/03/2021	
97	Matriz de Riesgos y Controles - GIR.xlsm	Monitoreo y evaluación del cumplimiento de GIR	R11	Que se afecte el proceso de monitoreo y evaluación de cumplimiento GIR a causa de no contar con una herramienta de gestión que permita la gestión de riesgos	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Analista de Riesgos gestionará ante la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, el desarrollo o compra de una herrramienta de gestión de riesgos	Analista de Riesgos	1/12/2020	31/03/2021	
98	Matriz de Riesgos y Controles - CBGC.xlsm	Comunicación y Capacitación	R06	Que los trabajadores no interioricen los criterios y principios a causa de falta de adecuada difusión, sensibilización y/o capacitación	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Jefe de Excelencia Operacional gestionará ante Gestión Humana la inclusión de capacitación en Código de Buen Gobierno en el Plan de Capacitación Empresarial	Jefe de Excelencia Operacional	15/12/2020	31/12/2020	
99	Matriz de Riesgos y Controles - SCI.xlsm	Comunicación y Capacitación	R08	Que los trabajadores no interioricen los criterios y principios a causa de falta de adecuada difusión, sensibilización y/o capacitación	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Jefe de Excelencia Operacional gestionará ante Gestión Humana la inclusión de capacitación en Sistema de Control Interno en el Plan de Capacitación Empresarial	Jefe de Excelencia Operacional	15/12/2020	31/12/2020	
100	Matriz de Riesgos y Controles - Planificación.xlsm	Planificación Estratégica	R06	Que se produzca perjuicio económico, afectación de la imagen empresarial e incumplimiento de las metas del PEI a causa de la ocurrencia de eventos como desastres naturales o pandemias	Externo	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	Elaboración del Plan de Continuidad del Negocio	Jefe de Excelencia Organizacional	Agosto 2020	Abril 2021	
101	Matriz de Riesgos y Controles - Planificación.xlsm	Planificación Estratégica	R09	Que exista desconocimiento del PEI a causa de una inadecuada difusión	Interno	Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	Programar capacitaciones, sensibilizaciones y difusiones del PEI semestralmente	Gerente de Planeamiento y Control de Gestión (e)	Octubre 2020	Diciembre 2020	
102	Matriz de Riesgos y Controles - Planificación.xlsm	Plan Operativo	R13	Que se limite el cumplimiento de los objetivos y metas del PEI a causa que los planes de acción y actividades del POI no guarden un alineamiento adecuado con el PEI	Interno	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	Actualizar el procedimiento del POI para garantizar el alineamiento con el PEI	Gerente de Planeamiento y Control de Gestión (e)	Agosto 2020	Setiembre 2020	
103	Matriz de Riesgos y Controles - Planificación.xlsm	Plan Operativo	R14	Que se produzca incumplimiento en la ejecución del POI a causa que no se disponga del presupuesto necesario para su ejecución	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Realizar la priorización de actividades del POI	Gerente de Planeamiento y Control de Gestión (e)	Agosto 2020	Setiembre 2020	
104	Matriz de Riesgos y Controles - Planificación.xlsm	Plan Operativo	R15	Que se reduzca el cumplimiento de metas del POI a causa de una deficiente elaboración de Planes de Acción y Actividades	Interno	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	Gestionar un curso de capacitación para fortalecer la planificación del POI	Gerente de Planeamiento y Control de Gestión (e)	Noviembre 2020	Diciembre 2020	
105	Matriz de Riesgos y Controles - Planificación.xlsm	Plan Operativo	R16	Que el POI no añada valor al cumplimiento de metas del PEI a causa que no se tenga felixibilidad para reformularlo cuando ocurran cambios importantes	Interno	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	Actualizar el procedimiento del POI para establecer la revisión y afinamiento del POI con el PEI	Gerente de Planeamiento y Control de Gestión (e)	Agosto 2020	Setiembre 2020	
106	Matriz de Riesgos y Controles - Planificación.xlsm	Plan Operativo	R17	Que el personal logre menores rendimientos en la ejecución del POI a causa de una limitada difusión del POI	Interno	No Recurrente	Estratégicos	Alto	Reducir o mitigar	Gestionar capacitación y/o jornadas de difusión del POI	Gerente de Planeamiento y Control de Gestión (e)	Noviembre 2020	Diciembre 2020	
107	Matriz de Riesgos y Controles- Mantenimiento Electrico.xlsm	MANTENIMIENTO DE REDES	R02	Que se genere perjuicio económico y se afecta la imagen de la empresa a causa que la contratista incumpla la orden de trabajo, la ejecute fuera de plazo o de manera incorrecta	Externo	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Las Gerencias Zonales y Jefes de Departamento de Operaciones, gestionarán la capacitación del personal técnico que realiza supervisión y se gestionará la contratación de un servicio de supervisión de las actividades de mantenimiento estandarizado en Tacna, Moquegua e Ilo	Gerencias Zonales y Jefes de Departamento de Operaciones	1/11/2020	31/12/2021	
108	Matriz de Riesgos y Controles- Mantenimiento Electrico.xlsm	MANTENIMIENTO DE REDES	R08	Que se genere perjuicio económico, interrupciones frecuentes del suministro eléctrico, accidentes fatales y mal a imagen de la empresa a causa de la antigüedad de las redes.	Interno	No Recurrente	Operacionales	Extremo	Reducir o mitigar	La Gerencia Técnica, Gerencias Zonales y la Gerencia de Proyectos deberán evaluar y gestionar la renovación de redes MT y BT dando prioridad a la renovación integral por tema	Gerencia Técnica, Gerencias Zonales y Gerencia de Proyectos	15/11/2020	31/12/2021	
109	Matriz de Riesgos y Controles- Mantenimiento Electrico.xlsm	MANTENIMIENTO DE REDES	R09	Que se genere multas o sanciones a causa de falta de presupuesto originada por la gran cantidad de deficiencias en baja tensión durante un periodo.	Interno	recurrente	Operacionales	Extremo	Reducir o mitigar	Las Gerencias Zonales, gestionarán ante el Gerente Técnico la inclusión en el PIDE de un proyecto para resolver en el mediano largo plazo las deficiencias de seguridad pública en BT.	Gerencias Zonales	1/12/2020	31/12/2021	
110	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Legal.xlsm	Gestión Legal	R04	Que se genere incumplimiento de objetivos y se afecte la operatividad del area a causa de personal insuficiente	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Sub gerente legal gestionará la cobertura del CAP y solicitará la dedicación exclusiva y a tiempo completo del servicio de asistente legal	Sub Gerente Legal	15/11/2020	30/11/2020	
111	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Legal.xlsm	Gestión Legal	R05	Que se afecte la operatividad del area a causa de dificultades de acceso a expediente fisicos por el estado de emergencia sanitaria y que no han sido digitalizados con valor legal	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Sub Gerente Legal gestionará la digitalización con valor legal de expedientes judiciales, administrativos, arbitrales y conciliaciones extrajudiciales que a la fecha no han sido digitalizados	Sub Gerente Legal	2/11/2020	30/06/2021	
112	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Legal.xlsm	Gestión Legal	R06	Que se genere impacto negativo en los Estados Financieros a causa que no se reporte oportuna y adecuadamente las provisiones contables por litigios en curso	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto		El Sub Gerente Legal implementará un procedimiento para el seguimiento y comunicación oportuna al area contable para el registro de obligaciones por litigios en curso	Sub Gerente Legal	1/12/2020	31/05/2020	
113	Matriz de Riesgos y Controles - Gestión Legal.xlsm	Gestión Legal	R08	Que se afecte la operatividad de la empresa a causa que algún trabajador sea infectado por el COVID 19 debido a su iteracción con personal propio o de terceros o recepción e intercambio físico de documentos	Interno	Recurrente	Operacionales	Alto		Solicitar al Jefe de Seguridad y Medioambiente desarrollar un Plan para el control de no ingreso de documentos externos a las areas operativas en modo físico	Jefe de Seguridad y Medio Ambiente	15/11/2020	31/12/2020	
114	Matriz de Riesgos y Controles- Gestion de Operaciones - Revisión 16122020.xlsm	MANTENIMIENTO DE SET	R02	Que se produzcan daños a la integridad de las personas (accidentes personales, fatalidades) a causa del incumplimiento de los procedimientos de seguridad por parte del ejecutor en el proceso de mantenimiento de la celda de at, transformador, celda de mt o servicios auxiliares	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Jefe de Departamento de Mantenimiento de la Gerencia Técnica gestionará el reforzamiento de EPP y formulará un programa para remmplazar las celdas de media tensión que no son a prueba de arco interno	Jefe del Departamento de Mantenimiento	Agosto 2020	Marzo 2020	
115	Matriz de Riesgos y Controles- Gestion de Operaciones - Revisión 16122020.xlsm	MANTENIMIENTO DE SET	R11	Que se genere interrupcion del servicio en la subestacion de transformacion a causa de desastres naturales	Externo	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	El Jefe de Departamento de Mantenimiento, hasta el 31/12/2020 elaborará el Plan de Continuida del negocio en operaciones	Jefe del Departamento de Mantenimiento	2/01/2020	31/12/2020	
116	Matriz de Riesgos y Controles- Gestion de Operaciones - Revisión 16122020.xlsm	ATENCIÓN DE EMERGENCIAS	R26	Que se originen perdidas economicas a causa que la contratista de atención de emergencias no tenga seguro actualizado o no tenga suficiente cobertura de daños personales y/o fatales de su personal.	Externo	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Los jefes Zonales de Operaciones de Tacna Moquegua e Ilo y el Jefe del Departamento Mantenimiento gestionarán que se incluya en los contratos de mantenimiento y emergencias una claúsula asegure la inclusión de seguro de su personal en lo que corresponde a la parte civil.	Los jefes Zonales de Operaciones de Tacna Moquegua e Ilo y el Jefe del Departamento Mantenimiento	Junio 2020	Agosto 2020	
117	Matriz de Riesgos y Controles - TIC - Revision 30122020.xlsm	Administración de equipos de cómputo y comunicación	R05	Que se interrumpa el servicio a causa de fallas de componetes internos de los equipos de cómputos debido a conexiones de aparatos eléctricos	Interno	Recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El técnico de soporte, durante el segundo semestre 2020, elaborará la política y procedimiento de buen uso de equipos de cómputo	Técnico de Soporte	Segundo semestre 2020	31/12/2020	
118	Matriz de Riesgos y Controles - TIC - Revision 30122020.xlsm	Administración de equipos de cómputo y comunicación	R07	Que se interrumpa el trabajo de los usuarios a causa de fallas de componentes internos de los equipos de cómputo por la no renovacion de ups y baterías dentro del periodo de vida útil	Interno	Recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El técnico de soporte, elaborará el procedimiento de administración de UPS y baterías, que incluye el periodo en el cual se debe informar la vigencia de la vida útil de ups y baterías	Técnico de Soporte	Segundo semestre 2020	31/12/2020	
119	Matriz de Riesgos y Controles - TIC - Revision 30122020.xlsm	Administración de equipos de cómputo y comunicación	R09	Que se origine interrupciones en el proceso de facturación, debido a la falta de mantenimiento preventivo de la impresora, falta oportuna de adquisición de suministros y deterioro natural de los componentes del equipo	Interno	recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El Sub Gerente TIC elaborará el procedimiento de soporte TIC para el proceso de facturación, así mismo, El técnico de soporte elaborará el Plan de Mantenimiento Preventivo de impresora, cronograma de adquisición de suministros y renovación del equipo	Sub Gerencia TIC, Técnico de Soporte	Segundo semestre 2020	31/12/2020	
120	Matriz de Riesgos y Controles - TIC - Revision 30122020.xlsm	Administración de equipos de cómputo y comunicación	R10	Que se produzca Interrupción en el servicio de red de datos debido a la no renovación dentro del periodo de la vida útil de los equipos switch, router y firewall.	Interno	No recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El analista de redes y comunicaciones elaborará el procedimiento de administración de equipos de redes y comunicaciones, así mismo un plan de renovación equipos switch, router y firewall.	Analista de Redes y Comunicaciones	Segundo semestre 2020	31/12/2020	
121	Matriz de Riesgos y Controles - TIC - Revision 30122020.xlsm	Administración de equipos de cómputo y comunicación	R11	Que se afecte la imagen de la empresa y/o retraso de actividades de los trabajadores a causa de la Interrupción por falla en los equipos y/o software de red de datos a nivel empresarial durante el horario laboral por falta de mantenimiento y/o por no contar con servicio especializado de los equipos switch, router y firewall	Interno	Recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El analista de redes y comunicaciones elaborará el plan de mantenimiento preventivo y renovación de equipos switch, router y firewall, así como la renovación de soporte especializado	Analista de Redes y Comunicaciones	Segundo semestre 2020	31/12/2020	
122	Matriz de Riesgos y Controles - TIC - Revision 30122020.xlsm	Administración de Radiocomunicaciones	R22	Que se origine Interrupciones del servicio de comunicación por voz en las operaciones eléctricas debido a fallas en el sistema de radiocomunicación	Interno	No recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El Analista de redes y comunicaciones elaborará el Plan de Recuperación de Desastres del Sistema de Comunicaciones incluyendo el procedimiento de activación del repetidor de respaldo en caso de contingencia precisando el periodo de prueba de comunicaciones	Analista de Redes y Comunicaciones	Segundo semestre 2020	31/12/2020	
123	Matriz de Riesgos y Controles - TIC - Revision 30122020.xlsm	Administración de Radiocomunicaciones	R23	Que se Interrumpa el servicio de radiocomunicación de voz total o parcial a causas de desastres naturales o fenómenos climatológicos.	externo	No recurrente	Tecnologías de la información	Extremo	Reducir o mitigar	El analista de redes y comunicaciones , elaborará el Plan de recuperación de desastres del sistema de radiocomunicación	Analista de Redes y Comunicaciones	Segundo semestre 2020	31/12/2020	
124	Matriz de Riesgos y Controles - TIC - Revision 30122020.xlsm	Seguridad Física del data Center	R26	Que ocurra fallas en los servidores y otros equipos del data center debido a la falta de alerta temprana de los sensores de aniego , humo, temperatura y tensión	Interno	No recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El analista de redes y comunicaciones, elaborará el procedimiento de monitoreo de sensores de data center y gestionará la adquisición de un sistema de alerta temprana de sensores y alarmas	Analista de Redes y Comunicaciones	Segundo semestre 2020	31/12/2020	
125	Matriz de Riesgos y Controles - TIC - Revision 30122020.xlsm	Seguridad Física del data Center	R27	Que se produzca interrupción del servicio de red de datos y energía eléctrica estabilizada a causa de daño a los equipos del data center producido por altas temperaturas y no renovación oportuna del sistema de aire acondicionado de precisión.	Interno	No recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El analista de redes y comunicaciones, elaborará un informe anual de la vida útil del aire acondicionado de precisión y gestionará el mantenimiento y renovación cuando corresponda	Analista de Redes y Comunicaciones	Segundo semestre 2020	31/12/2020	
126	Matriz de Riesgos y Controles - TIC - Revision 30122020.xlsm	Seguridad Física del data Center	R28	Indisponibilidad de los servicios TIC a causa de daños en el data center y equipos de cómputo de usuarios finales por desastres naturales.	externo	No recurrente	Tecnologías de la información	Extremo	Reducir o mitigar	El Especialista de soporte, redes e infraestructura, gestionará ante FONAFE la contratación de servicios de TI en la nube para asegurar la continuidad de las operaciones.	Especialista de Soporte, Redes e Infraestructura	Segundo semestre 2020	31/12/2020	
127	Matriz de Riesgos y Controles - TIC - Revision 30122020.xlsm	Administración de Proyectos de Software	R39	Incumplimiento del cronograma planificado de desarrollo de sistemas a causa de una deficiente definición de los requerimientos del usuario	Interno	Recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El especialista de gestión de sistemas, elaborará una metodología de arquitectura de software	Especialista de Gestión de Sistemas	1/03/2020	1/09/2020	
128	Matriz de Riesgos y Controles - TIC - Revision 30122020.xlsm	Administración de Proyectos de Software	R40	Que se afecte el logro de objetivos empresariales soportados por TIC a causa de una inadecuada planificación y/o sobre carga de trabajo del personal de sistemas	Interno	recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El especialista de gestión de sistemas, elaborará un plan de sistemas de información alineado a los objetivos empresariales y un procedimiento de administración de plan de sistemas de información	Especialista de Gestión de Sistemas	Segundo semestre 2020	Primer trimestre 2021	
129	Matriz de Riesgos y Controles - TIC - Revision 30122020.xlsm	Administración de Proyectos de Software	R42	Que se afecte el logro de objetivos empresariales soportados por TIC a causa del retraso en la ejecución de proyecto de software por indisponibilidad de recursos de infraestructura, humanos y otros	Interno	Recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El especialista de gestión de sistemas solicitará cada vez que se requiera, a la Sub Gerencia TIC la disposición de infraestructura y recursos necesarios para la implantación del proyecto de software, así mismo gestionará la elaboración de una metodología de implementación de software	Especialista de Gestión de Sistemas	Segundo semestre 2020	31/12/2020	
130	Matriz de Riesgos y Controles - TIC - Revision 30122020.xlsm	Desarrollo de Software	R43	Que se afecte la operatividad, se registre un alto indice de incidentes y se afecte la confiabilidad de los servicios TIC a cuasa de la puesta en producción de software de baja calidad al no aplicar técnicas de pruebas suficientes o por tiempo insuficiente del proceso de desarrollo del software	Interno	Recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El Especialista de Gestión de Sistemas gestionará la contratación de un servicio de testing de software	Especialista de Gestión de Sistemas	Segundo semestre 2020	Primer Trimestre 2021	
131	Matriz de Riesgos y Controles - TIC - Revision 30122020.xlsm	Desarrollo de Software	R44	Que se afecte la operatividad, se registre un alto indice de incidentes, se afecte la confiabilidad de los servicios TIC y se imposibilite la integración y/o el uso de tecnologias emergentes a causa de la ausencia de una arquitectura de software empresarial.	Interno	Recurrente	Tecnologías de la información	Alto	Reducir o mitigar	El especialista de gestión de sistemas, gestionará la elaboración e implementación de una metodología de arquitectura de software	Especialista de Gestión de Sistemas	Segundo semestre 2020	Segundo semestre 2021	
132	Matriz de Riesgo y Controles - Servicios Outsourcing Criticos.xlsm	Servicios de OUTSOURCING (Mantenimiento de Redes en MT y BT, Emergencias, Mantenimiento de Conexiones, Toma de Lecturas, Cobranzas, Cortes y Reconexiones)	R01	Que se interrumpa los procesos empresariales de operaciones y comercial a causa que no se renueve los contratos a tiempo	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Elaborar un plan de acción preventivo al incumplimiento de contrato de servicios críticos	Dueños de Procesos	1/09/2020	31/12/2020	
133	Matriz de Riesgo y Controles - Servicios Outsourcing Criticos.xlsm	Servicios de OUTSOURCING (Mantenimiento de Redes en MT y BT, Emergencias, Mantenimiento de Conexiones, Toma de Lecturas, Cobranzas, Cortes y Reconexiones)	R02	Que se produzca el pago de multas y/o sanciones a causa de incumplimiento a las normas existentes por parte del personal de los servicios de terceros	Externo	No Recurrente	Cumplimiento	Alto	Reducir o mitigar	Elaborar un plan de acción preventivo al incumplimiento de contrato de servicios críticos	Dueños de Procesos	1/09/2020	31/12/2020	
134	Matriz de Riesgo y Controles - Servicios Outsourcing Criticos.xlsm	Servicios de OUTSOURCING (Mantenimiento de Redes en MT y BT, Emergencias, Mantenimiento de Conexiones, Toma de Lecturas, Cobranzas, Cortes y Reconexiones)	R03	Que se interrumpa los servicios de outsourcing a causa de la interrupción de la cadena de pagos	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Elaborar un plan de acción preventivo al incumplimiento de contrato de servicios críticos	Dueños de Procesos	1/09/2020	31/12/2020	
135	Matriz de Riesgo y Controles - Servicios Outsourcing Criticos.xlsm	Servicios de OUTSOURCING (Mantenimiento de Redes en MT y BT, Emergencias, Mantenimiento de Conexiones, Toma de Lecturas, Cobranzas, Cortes y Reconexiones)	R04	Que se incumplan las metas del PEI y POI a causa de una administración inadecuada del servicio de outsourcing	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Elaborar un plan de acción preventivo al incumplimiento de contrato de servicios críticos	Dueños de Procesos	1/09/2020	31/12/2020	
136	Matriz de Riesgo y Controles - Servicios Outsourcing Criticos.xlsm	Servicios de OUTSOURCING (Mantenimiento de Redes en MT y BT, Emergencias, Mantenimiento de Conexiones, Toma de Lecturas, Cobranzas, Cortes y Reconexiones)	R05	Que ocurran accidentes fatales a causa de una inadecuada supervisión del servicio de outsourcing	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Elaborar un plan de acción preventivo al incumplimiento de contrato de servicios críticos	Dueños de Procesos	1/09/2020	31/12/2020	
137	Matriz de Riesgo y Controles - Servicios Outsourcing Criticos.xlsm	Servicios de OUTSOURCING (Mantenimiento de Redes en MT y BT, Emergencias, Mantenimiento de Conexiones, Toma de Lecturas, Cobranzas, Cortes y Reconexiones)	R06	Que se produzca interrupción del servicio outsourcing por contagio de trabajadores con COVID 19	Externo	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Elaborar un plan de acción preventivo al incumplimiento de contrato de servicios críticos	Dueños de Procesos	1/09/2020	31/12/2020	
138	Matriz de Riesgo y Controles - Servicios Outsourcing Criticos.xlsm	Servicios de OUTSOURCING (Mantenimiento de Redes en MT y BT, Emergencias, Mantenimiento de Conexiones, Toma de Lecturas, Cobranzas, Cortes y Reconexiones)	R07	Que se originen conflictos contractuales a causa de vacios o erores en los términos de referencia o contratos	Interno	No Recurrente	Operacionales	Alto	Reducir o mitigar	Elaborar un plan de acción preventivo al incumplimiento de contrato de servicios críticos	Dueños de Procesos	1/09/2020	31/12/2020	

8.3. MATRIZ DE RIESGOS DE FRAUDE

Año	Mes	Objeto Fiscalizado	Código del Riesgo	Descripción del riesgo	Proceso Involucrado Macro Interno Unidad	Origen de Riesgo	Frecuencia del Riesgo	Tipo de Riesgo	Probabilidad (1-4)	Impacto (1-4)	Nivel de Riesgo	Nivel Riesgo	Descripción del control	Responsable del control	Frecuencia del control	Herramienta del control	Diseño del control: Administrativo (del control)	Diseño del control: Objetivo (del control)	Diseño del control: Ejecución del control	Diseño del control: Medio	Ejecución del control: Oportunidad del control	Ejecución del control: Comunicación del control	Ejecución del control: Monitoreo del control	Ejecución del control: Ejecución	Total	Análisis del control	Probabilidad (1-4)	Impacto (1-4)	Nivel Riesgo	Nivel Riesgo	Estrategia de Respuesta	Descripción del Plan de acción	Responsable de realizar el plan de acción	Fecha de Plan de Acción	Fecha de Plan de Acción	Fecha de plan de acción	Código ARL	Actividad del ARL	Frecuencia	Mes ACUMR	RR Actual	Responsable de asignar o cumplimiento	Propuesta de Mejora	Observaciones
*	Anual	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	RA-1	Que se incurra en prohibidas asimetrías o nuevas de resultados negativos en procesos judiciales	TODOS	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	Moderado	0,50	0,50	Moderado																		Moderado	Reducir o Mitigar	Fortalecer el cumplimiento de políticas de reducción de contingencias Normas legales	Sub Secretaria Legal, Secretaria de Planeamiento y Control de Gestión, Secretaria de Administración y Finanzas, Jefatura Gerencia Jurídica	01/01/2020	Por Anual	31/05/2020	0001	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Sub Secretaria Legal, Secretaria de Planeamiento y Control de Gestión, Secretaria de Administración y Finanzas, Jefatura Gerencia Jurídica		
*	Anual	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	RA-2	Que se reduzca los ingresos de la empresa a causa de la migración de clientes Libres hacia las generadoras a por la legislación que incrementa la apertura del mercado	GERENCIA COMERCIAL	Externo	No Recurrente	Estratégico	0,50	Moderado	0,50	0,50	Moderado	Gerencia Comercial	Cada vez que sucede	Por correo	Manual	1 - El control tiene a su cargo	Se tiene actividad, responsabilidad, frecuencia y responsable	Frecuente	Adecuado	1 - Medio	Adecuado	1 - Medio	Adecuado	Adecuado	Controlado	1	Bajo	1	Bajo	Bajo	Reducir o Mitigar											
*	Anual	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	RA-3	Que se reduzca los ingresos de la empresa y la cantidad de clientes a causa de la desaceleración económica, cierre de industrias (pequeñas y medianas industrias en general) por la recesión económica	GERENCIA COMERCIAL	Externo	No Recurrente	Estratégico	0,50	Moderado	0,50	0,50	Moderado														1	Moderado	1	Bajo	Bajo	Reducir o Mitigar	Firmar Convenios con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Ministerio de Economía y Producción, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Salud y otros Ministerios, a fin de lograr el cierre de industrias, y/o reubicarlas en otras zonas de la provincia.	Gerencia Comercial	01/06/2020	Por Anual	31/08/2020	0002	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia Comercial		
*	Anual	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	RA-4	Que se generen prohibidas por menor recaudación a causa del impacto en la economía de las familias y empresas	GERENCIA COMERCIAL	Externo	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Bajo	Reducir o Mitigar	Evitar nuevas deudas mediante una Financiación a largo plazo, y/o mediante la implementación de Planes de Pago	Gerencia de Administración y Finanzas	01/06/2020	Por Anual	31/12/2020	0003	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Administración y Finanzas		
*	Anual	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	RA-5	Que no se tomen las acciones correctas para lograr la estabilidad anual esperada (POE) respecto a la meta al EOD según el Plan Estratégico	PLANEAMIENTO	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	Crítico	0,50	Moderado	0,50	0,50													1	Crítico	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	La Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con las áreas Técnicas, Comercial y Planeamiento, deben realizar un seguimiento de las variables económicas y financieras	Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación de otras Gerencias	01/01/2020	Por Anual	31/05/2020	0004	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación de otras Gerencias		
*	Anual	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	RA-6	Que no se tome las acciones correctas ante la caída de la recaudación a causa de la recesión económica, desastres naturales y/o pandemias	GERENCIA COMERCIAL	Externo	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	La Empresa mantiene un adecuado cumplimiento a Planes de Gestión de Emergencias	Gerencia Comercial	01/01/2020	Por Anual	30/05/2020	0005	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia Comercial		
*	Anual	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	RA-7	Que se produzca pérdidas económicas a causa de accidentes, con pérdidas humanas o daños permanentes por incumplimiento de las normas de seguridad y que incurra en una EDP	TODOS	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Crítico	Alto	Reducir o Mitigar	Mejorar el cumplimiento del programa anual de seguridad y salud en el Trabajo	Gerencia y Jefaturas	01/06/2020	Anuales	31/12/2020	0007	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia y Jefaturas		
*	Anual	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	RA-8	Que se presenten sanciones de los Organismos Reguladores por incumplimiento a la normatividad vigente (Enteragen)	TODOS	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	La Gerencia de Planeamiento y Gestiones Regulatorias, mejorará los procedimientos, tiempos y/o responsabilidades para una Gestión y/o Seguimiento con Enteragen	Gerencia de Planeamiento y Gestiones Regulatorias	01/06/2020	Por Anual	30/05/2020	0008	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Planeamiento y Gestiones Regulatorias		
*	Anual	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	RA-9	Que no genere pérdidas económicas (pago de compensaciones) y pérdida de imagen mediatical debido a que la calidad de los servicios ofrecidos por la Organización no alcanzan los estándares esperados en los usuarios por COVID-19	GEST PERSONAL	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	Moderado	0,50	0,50	0,50														1	Moderado	1	Bajo	Bajo	Reducir o Mitigar	Que los clientes al igual que empleados se mantengan Saludables (Medidas de COVID-19 Protocolo de Actuación Frente a Casos COVID-19 RS-2020-00000)	Gerencia de Personal, Gerencia Jurídica y Gerencia Técnica	01/06/2020	Por Anual	31/12/2020	0009	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Personal, Gerencia Jurídica y Gerencia Técnica		
*	Anual	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	RA-10	Que no interrumpa la cadena de pagos a causa de la falta de liquidez por menor recaudación	GERENCIA ADMINISTRACIÓN y FINANZAS	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	Mejorar la administración y el control interno a fin de lograr un mejor uso de los recursos financieros de la Empresa	Gerencia de Administración y Finanzas	01/06/2020	Por Anual	31/12/2020	0010	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Administración y Finanzas		
*	Anual	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	RA-11	Que se presenten sanciones del Organismo Regulador (ENTES, SUBSETE) por incumplimiento a la normatividad ambiental y de salud ocupaca	DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD e HIGIENE AMBIENTAL	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	El Departamento de Seguridad y Medio Ambiente presentará al Plan de Gestión Ambiental correspondiente a las causas Sanitarias (Contaminación y pandemia del COVID 19)	Departamento de Seguridad y Medio Ambiente	01/06/2020	Por Anual	30/05/2020	0011	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Departamento de Seguridad y Medio Ambiente		
*	Anual	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	RA-12	Que se reduzca la percepción de empresa responsable con la sociedad a causa de la falta de mecanismos de comunicación con los stakeholder y especialmente clientes de la zona alta andina	GERENCIA COMERCIAL, GERENCIA TÉCNICA, GERENCIA ADMINISTRACIÓN	Externo	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	Implementar el plan de comunicación de la Empresa (Gerencia Comercial, Gerencia Técnica y Gerencia Administración y Finanzas)	Gerencia Comercial, Gerencia Técnica, Gerencia Administración y Finanzas	01/06/2020	Por Anual	30/05/2020	0012	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia Comercial, Gerencia Técnica, Gerencia Administración y Finanzas		
*	Anual	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	RA-13	Que se produzca pérdidas de vidas humanas y/o contagios a causa del COVID 19 con posible incumplimiento de las normas establecidas en el Plan COVID / Plan de Retorno a las Actividades	TODOS	Externo	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Crítico	Alto	Reducir o Mitigar	Fortalecer	Sub Secretaría de Seguridad y Salud en el Trabajo en el marco de la implementación del Protocolo de Actuación Frente a Casos COVID 19 (Resolución Conjunta SRT y MT 29/20 y sus modificatorias y complementarias)	01/01/2020	Anuales	31/12/2020	0013	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Sub Secretaría de Seguridad y Salud en el Trabajo, Gerencia de Personal, Gerencia Técnica, Gerencia Administración y Finanzas, Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo		
*	Anual	GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL CLIENTE Y SERVICIOS	RA-14	Que no se logre alcanzar los niveles de satisfacción de los Clientes a causas de interrupciones no programadas	GERENCIA TÉCNICA, GERENCIA COMERCIAL Y GERENCIA ADMINISTRACIÓN	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	Moderado	0,50	0,50	0,50														1	Moderado	1	Alto	Moderado	Reducir o Mitigar	Gerencia Técnica, Gerencia Comercial y Gerencia Administración y Finanzas deben confeccionar Cronogramas de Mantenimiento y Control de Pérdidas Técnicas y/o Comerciales	Gerencia Técnica, Gerencia Comercial y Gerencia Administración y Finanzas	01/06/2020	Por Anual	30/05/2020	0014	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia Técnica, Gerencia Comercial y Gerencia Administración y Finanzas		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA	RA-15	Que no se logre alcanzar los niveles de PPTo al EOD, afectando el cumplimiento de los objetivos estratégicos a causas de la recesión económica originada por el COVID-19	TODOS	Externo	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	Se deberá dar Planeamiento y control de Gastos Operativos y Inversiones, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Directorio y en planes establecidos por FONEP	Gerencia de Planeamiento y control de Gastos	01/07/2020	Anuales	31/05/2020	0015	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Planeamiento y control de Gastos		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA	RA-16	Que se produzca daños en la infraestructura de la empresa por causas originadas por fenómenos naturales, incendios o actos vandálicos que puedan impactar fuertemente la operatividad de la Empresa	GERENCIA TÉCNICA Y GERENCIA COMERCIAL	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	Moderado	0,50	0,50	0,50														1	Moderado	1	Crítico	Alto	Reducir o Mitigar	Establecer Gerencia, Gerencias Técnicas y la Oficina de Prevención de Riesgos (monitoreo y seguimiento de planes de contingencia, continuidad operativa y recuperación de desastres)	Gerencia Técnica, Gerencia Técnica, Oficina de Prevención de Riesgos	01/06/2020	Por Anual	30/05/2020	0016	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia Técnica, Gerencia Técnica, Oficina de Prevención de Riesgos		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA	RA-17	Que se impacte negativamente la eficiencia a causa de ambigüedad de la Obsolescencia tecnológica (hardware), desfasada, de la falta de recursos TIC	Sub Secretaría TIC	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	El Área Gerencia TIC cuenta con el cronograma anual del Plan Operativo TIC actualizado a la fecha y presentado a la superior	Sub Secretaría TIC	01/06/2020	Por Anual	30/05/2020	0017	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Sub Secretaría TIC		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA	RA-18	Que se generen ineficiencia operativa con el consecuente incremento de los costos de operación debido a problemas de ambigüedad de la Obsolescencia eléctrica.	GERENCIA TÉCNICA, GERENCIA DE PROYECTOS Y GERENCIA COMERCIAL	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	Gerencia Técnica, Gerencia de Proyectos y Gerencia Comercial deben realizar un PPM de Obsolescencia Eléctrica, el cual permita actualizarlo y por ende actualizarlo	Gerencia Técnica, Gerencia de Proyectos y Gerencia Comercial	01/06/2020	Por Anual	30/05/2020	0018	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia Técnica, Gerencia de Proyectos y Gerencia Comercial		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA	RA-19	Que el mal Uso Pérdidas Técnicas y Comerciales, aumentarían de los niveles de debidos	Gerencia de Proyectos	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	Moderado	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Moderado	Reducir o Mitigar	El área de Proyectos de Electrodomésticos Eficientes con apoyo de la área actualizar un cronograma de Planes de Gestión Mensual	Jefe Departamento de Electrodomésticos	01/06/2020	Por Anual	30/05/2020	0019	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Jefe Departamento de Electrodomésticos		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA	RA-20	Que no se ejecuten las obras, suministros y/o servicios dentro de los plazos establecidos debido a procedimientos internos poco ágiles para contrataciones y adjudicaciones y retrasos originados en la Ley de Contrataciones del Estado.	Gerencia Comercial y Jefatura Comercial	Externo	No Recurrente	Estratégico	0,50	Moderado	0,50	0,50	0,50														1	Moderado	1	Alto	Moderado	Reducir o Mitigar	Efectuar una revisión del proceso de contrataciones debido a debido a la Ley de Obras Públicas y Adquisiciones de la Provincia	Gerencia de Proyectos, Gerencia Técnica y Gerencia Administración y Finanzas	01/06/2020	Por Anual	31/12/2020	0020	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Proyectos y Gerencia Administración y Finanzas		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA	RA-21	Que se limite el alcance en el cumplimiento de las metas y/o los objetivos estratégicos del PEI debido a que no se considera la cultura de planificación en las áreas.	TODOS	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	La Gerencia de Planeamiento y Gestiones Regulatorias, y el Departamento de Gestión Ambiental y Calidad deben realizar un PPM de Planeamiento Estratégico, el cual permita actualizarlo y por ende actualizarlo	Gerencia de Planeamiento	01/06/2020	Por Anual	31/08/2020	0021	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Planeamiento		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA	RA-22	Que se pierda información del negocio debido a caídas del sistema, infección de hardware, ransomware, sabotaje, y otros	Sub Secretaría TIC	Externo	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	El área Gerencia TIC cuenta con el cronograma anual del Plan Operativo TIC actualizado a la fecha y presentado a la superior	Sub Secretaría TIC	01/06/2020	Por Anual	30/05/2020	0022	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Sub Secretaría TIC		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA	RA-23	Que se produzca pérdidas económicas (mayor pago de intereses, intereses en cuotas de la obra y nuevos ingresos por venta de energía) a causa de la reprogramación del plan de inversiones por COVID 19	Gerencia de Proyectos, Gerencia Técnica y Gerencia Comercial	Externo	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Crítico	Alto	Reducir o Mitigar	Mantenimiento y/o gestionar con el Ente Regulador la Prórroga de los Contratos de Concesión y/o Licencia	Gerencia de Proyectos, Gerencia Técnica y Gerencia Comercial	01/07/2020	Por Anual	31/12/2020	0023	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Proyectos, Gerencia Técnica y Gerencia Comercial		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA	RA-24	Que se generen sanciones para el diseño y ejecución de proyectos regulados por la normatividad de ENRE, ex-ut, ISOPRO, ICOLOTE, Ministerio de Cultura, PROSAMI, entre otros.	GERENCIA DE PROYECTOS	Externo	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	Efectuar y cumplimentar un plan de seguimiento y gestionamiento de la cartera de proyectos	Gerencia de Proyectos	01/06/2020	Por Anual	31/12/2020	0024	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Proyectos		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA	RA-25	Que se origine pérdidas económicas y pérdidas de imagen con posibles actos de corrupción de funcionarios de la Entidad	TODOS	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Crítico	Alto	Reducir o Mitigar	La Gerencia Recursos Humanos junto con el responsable Jefatura Gestión de Recursos Humanos, de acuerdo a lo establecido en la Ley Marco de Empleo Público y programas de Relevamiento de Personal de Recursos Humanos	Gerencia de Planeamiento y control de Gastos	01/06/2020	Por Anual	31/12/2020	0025	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Planeamiento y control de Gastos		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA	RA-26	Que no se alcance los ratios del Plan Estratégico y/o no se verifique el cumplimiento de objetivos estratégicos de gestión empresarial a causa que se modifiquen valores de ajuste anuales del PEI y/o Proyecto Ambiental Energía Renovable	TODOS	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	Se Actualiza el cumplimiento de objetivos estratégicos de la Empresa, a fin de que se cumplan los ratios de ajuste anuales del PEI y/o Proyecto Ambiental Energía Renovable	Gerencia de Planeamiento, Sub Secretaría de Planeamiento, Gerencia de Administración y Finanzas	01/06/2020	Por Anual	30/05/2020	0026	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Planeamiento, Sub Secretaría de Planeamiento, Gerencia de Administración y Finanzas		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA	RA-27	Que se alcance el límite laboral debido a potenciales conflictos laborales con los organismos sindicales.	TODOS	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	La Gerencia de Administración y Finanzas evaluará y actualizará el plan de cuentas de ingresos y otros activos	Gerencia de Administración y Finanzas	01/06/2020	Por Anual	31/12/2020	0027	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Gerencia de Administración y Finanzas		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA: RECURSOS HUMANOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL	RA-28	Que se produzca desmotivación del personal a causa de la falta de una adecuada estructura organizacional (pocos de incentivos, Bajos de carrera, programas de formación, entre otros) y que no sean resultados satisfactorios	TODOS	Interno	No Recurrente	Gerencial/ jefes	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	Actualizar el plan de incentivos y/o beneficios a los jefes que le asignen y/o Actualizar el plan de carrera	Secretaría de Área	01/06/2020	Por Anual	31/12/2020	0028	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Secretaría de Área		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA: RECURSOS HUMANOS Y CLIMA ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	RA-29	Que se alcance ausentismo a causa de la pandemia	TODOS	Externo	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Crítico	1	Crítico	Alto	Reducir o Mitigar	Establecer un plan de contingencia estratégico para mejorar la operatividad y productividad de los puestos operativos	Secretaría de Área	01/06/2020	Por Anual	31/12/2020	0029	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Secretaría de Área		
*	Anual	GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA: RECURSOS HUMANOS Y CLIMA ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	RA-30	Que no se agote el logro de los objetivos empresariales a causas que la evaluación de desempeño no esté debidamente articulada con el plan de capacitación y las responsabilidades en el cumplimiento de los planes de acción del personal	TODOS	Interno	No Recurrente	Estratégico	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50														1	Alto	1	Alto	Alto	Reducir o Mitigar	Confeccionar la Gerencia Administración y Finanzas conjunta con jefaturas de Área de la Empresa para ajustar el desempeño de los empleados y/o responsabilidades en el cumplimiento de objetivos de planes operativos	Secretaría de Administración y Finanzas	01/06/2020	Por Anual	31/12/2020	0030	Mejoramiento de actividades del plan de acción	Mensual	100.00%	0.00%	Secretaría de Administración y Finanzas		

9. RUTA ESTRATÉGICA

La ruta estratégica es el instrumento a través del cual ELECTROSUR fija las prioridades para cada una de las acciones estratégicas institucionales.

Para su elaboración se ha seguido la siguiente secuencia:

1.- Agrupar las acciones estratégicas según el enfoque o estrategia general adoptada por ELECTROSUR S.A.

2.- Clasificar y priorizar las acciones estratégicas según la importancia e impacto en la estrategia general

3.- Asignar la calificación de Muy Alta, Alta, Media según corresponda (para este aspecto se contó con la participación del equipo de gerentes y jefaturas de la empresa).

Ver Anexo 5

ANEXOS:

Anexo 1: Resumen de Anexos

- Resumen
- Matriz estratégica
- Alineamiento con OEC y OES
- Matriz del Acciones estratégicas
- Ruta Estratégica
- Fichas técnicas de indicadores
- Indicadores Modificados

ANEXO 2: Matriz Estratégica

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI ELECTROSUR	Indicador	UM	Fórmula	Ponderación	Línea de Base		Metas					Fuente Auditable	Responsable
							Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
FINANCIERA	OEC 1. Incrementar la creación de valor económico	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico	ROE	%	(Utilidad Neta / Patrimonio Total) * 100	10%	2016	6.82	7.63	8.19	8.67	8.57	9.01	EEFF	Departamento de Contabilidad y Finanzas
			EBITDA	S/ MM	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización	10%	2016	--	--	33.3	35.42	36.97	38.29	EEFF	
GRUPOS DE INTERES	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental	OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental	Coeficiente de electrificación	%	(Nro. de clientes de uso residencial x Nro. de personas por familia / Nro. de habitantes área de influencia) * 100	5%	2016	88.11	89.18	90.73	91.99	95.62	97.07	Informe Anual	Gerencia Comercial / Gerencia Técnica
			Hallazgos de OEFA subsanados	%	(Hallazgos subsanados en el periodo / Hallazgos subsanables en el periodo) * 100	5%	2016	--	100	100	100	100	100	Informe Mensual SGI	Oficina de Prevención de Riesgos y Medio Ambiente
	OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	SAIDI	Horas	(Σ(Usuarios afectados * Duración de la interrupción en horas) / Total Usuarios)	3.34%	2016	14.67	13	9.3	9.2	9.1	9	Informe Semestral	Gerencia de Operaciones
			SAIFI	Veces	(Σ(Usuarios afectados * Número de interrupciones) / Total Usuarios)	3.33%	2016	8.22	8.22	6.8	6.7	6.6	6.5	Informe Semestral	
			Nivel de la satisfacción de clientes	%	Indicador ISCAL	3.33%	2016	35.3	38.1	45	50	55	60	Informe CIER	Gerencia Comercial / Unidad Operativa Moquegua / Unidad Operativa Ilo
PROCESOS	OEC 4. Mejorar la eficiencia operativa	OEI 4. Mejorar la eficiencia operativa	Pérdidas de energía en distribución	%	[(Energía entregada en distribución – Energía consumida por cliente de la empresa y/o terceros en la red de distribución)/ energía entregada en distribución] * 100	10%	2016	7.84	8.15	8.07	7.99	7.91	7.85	Informe Anual	Gerencia Técnica
	OEC 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OEI 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	Avance % del Plan de Transmisión al 2021	%	Monto ejecutado / Monto aprobado (del Plan de Transmisión) * 100	5%	2016	--	25	11.2	51.73	39	28	Informe Anual	
			Avance % del Plan de Distribución al 2021	%	Monto ejecutado / Monto aprobado (del Plan de Distribución) * 100	5%	2016	--	33.33	100	100	100	100	Informe Anual	
	OEC 6. Fortalecer el gobierno empresarial	OEI 6. Fortalecer el gobierno empresarial	Grado de implementación del CBGC	%	Autoevaluación Validada	5%	2016	31.4	46	44.22	56	64	72	Informe Anual	Oficina de Normalización y Control Interno
			Grado de madurez del SCI	N°	Autoevaluación Validada	5%	2016	2.13	3.15	1.81	2.75	3.25	3.75	Informe Anual	
GRUPOS DE INTERES	OEC 7. Fortalecer la gestión de la RSE	OEI 7. Fortalecer la gestión de la RSE	Grado de madurez de la RSC	N°	Autoevaluación Validada	10%	2016	2	2	2	3	3	4	Informe Anual	
APRENDIZAJE	OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporativo	OEI 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional	Grado de Implementación Modelo de evaluación de desempeño	%	(Etapas implementadas / Total de etapas programadas) *100	10%	2016	--	--	85	100	100	100	Informe Anual	Departamento de Recursos Humanos
			Índice de clima laboral	%	Encuesta de índice	10%	2016	58	60	66	67	68	69	Informe Anual	

ANEXO 3. CUADRO DE ALINEAMIENTO DE LOS OEIS		
Objetivos Estratégicos ELECTROSUR S.A.	Objetivos Estratégicos Corporativos FONAFE	Objetivos Estratégicos Sectoriales PESEM
OEI 1. Incrementar la creación de valor económico	OEC 1. Incrementar la creación de valor económico	OES 1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero - Energético
OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental	OES 2. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero - energéticas
		OES 3 Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero - Energético
OEI 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OES 1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero - Energético
OEI 4. Mejorar la eficiencia operativa	OEC 4. Mejorar la eficiencia operativa	OES 1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero - Energético
OEI 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OEC 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OES 1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero - Energético
OEI 6. Fortalecer el gobierno empresarial	OEC 6. Fortalecer el gobierno empresarial	OES 4 Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero - Energético
OEI 7. Fortalecer la gestión de la RSE	OEC 7. Fortalecer la gestión de la RSE	OES 2. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero - energéticas
		OES 3 Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero - Energético
OEI 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional	OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	OES 4 Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero - Energético

ANEXO 4. MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

Perspectiva	OEI Empresarial	Acciones Estratégicas	Indicador	Unidad de Medida	Línea base		Metas					Forma de cálculo	Fuente de información	Área responsable
					Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021			
FINANCIERA	OEI 1: Incrementar La Creación De Valor Económico	Incrementar los ingresos a través de la captación de clientes nuevos, la mejora de la venta de servicios complementarios, la optimización de la recuperación de deuda y un adecuado control del activo.	Ingresos por facturación - energía eléctrica	Millones de Soles						-	205	Ingresos por venta de energía eléctrica (Facturación)	Informe de gestión	Gerencia Comercial
			Ingresos por recaudación (cobranza) - energía eléctrica	Millones de Soles						-	213	Ingresos por venta de energía eléctrica (Cobranza)	Informe de gestión	Gerencia Comercial
			Nro de clientes nuevos - libres	Número							4	Nro de clientes nuevos - libres (captados en el año)	Informe de gestión	Gerencia Comercial
GRUPOS DE INTERES	OEI 2: Incrementar El Valor Social Y Ambiental	Fortalecer la captación de clientes comunes en zonas rurales y urbanas	Nro de clientes nuevos - comunes	Número	-	-				-	6000	Nro de clientes nuevos - comunes (captados en el año)	Informe de gestión	Gerencia Comercial
		Implementar la adecuación a las normas medioambientales, seguridad y salud en el trabajo	Nro de accidentes mortales	Número	-	-	-	-	-	0	0	Nro de accidentes mortales ocurridos en el año	Informe de gestión	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión - GPS
			Nro de impactos ambientales	Número						0	0	Nro de impactos ambientales ocurridos en el año	Informe de gestión	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión - GPS
			Porcentaje de trabajadores con enfermedades laborales crónicas	%						0	0	(Nro trabajadores con enfermedades crónicas en el año / Nro total de trabajadores)*100	Informe de gestión	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión - GPS
	OEI 3: Mejorar La Calidad De Los Bienes Y Servicios	Implementar las acciones de manera integral para asegurar la calidad de los bienes y servicios incorporando el uso de nuevas tecnologías	Tiempo promedio de espera en áreas de atención	Minutos	-	-	-	-	-	20 minutos	20 minutos	(Sumatoria del tiempo total de espera / Total de clientes atendidos)	Informe de gestión	Gerencia Comercial
			Porcentaje de servicios que se realizan en los plazos establecidos por la Empresa	%						95%	95%	(Nro de servicios que se realizaron en el plazo establecido por la empresa / Total de servicios efectuados)*100	Informe de gestión	Gerencia Comercial
			SAIDI Y SAIFI por Gerencia Zonal	Número						SAIFI: GZT =4.3 GZI = 1.1 GZM =1.2 SAIDI GZT =5.9 GZI = 1.5 GZM =1.6	SAIFI: GZT =4.3 GZI = 1.1 GZM =1.2 SAIDI GZT =5.9 GZI = 1.5 GZM =1.6	Valores de SAIDI Y SAIFI de cada Gerencia Zonal	Informe de gestión	Gerencias Zonales

ANEXO 4. MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

Perspectiva	OEI Empresarial	Acciones Estratégicas	Indicador	Unidad de Medida	Línea base		Metas					Forma de cálculo	Fuente de información	Área responsable
					Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021			
PROCESOS INTERNOS	OEI 4: Mejorar La Eficiencia Operativa	Implementar acciones para reducir de manera gradual las pérdidas de energía en distribución	Nivel máximo permitido de pérdidas técnicas	%	-	-	-	-	-	-	-	[(Energía entregada en distribución – (Energía consumida por clientes de la empresa y/o terceros en la red de distribución)) / (Energía total entregada)] * 100	Informe de gestión de pérdidas de energía	Gerencia Comercial
			Nivel máximo permitido de perdidas comerciales	%	-	-				-	-	[(Energía entregada en distribución – (Energía consumida por clientes de la empresa y/o terceros en la red de distribución)) / (Energía total entregada)] * 100	Informe de gestión de pérdidas de energía	Gerencia Técnica
		Implementar un programa de mejora continua en la ejecución de costos y gastos operativos sin disminuir calidad de servicio	Porcentaje de unidades organizaciones que tienen implementado el programa de buenas prácticas y mejora en costos y gastos	%	-	-	-	-	-	50	100	(Unidades de la Organización que implementaron buenas prácticas / Total unidades organizacionales)*100	Informe de gestión	Gerencia de Administración
		Incrementar el uso de nuevas tecnologías en la operación de la infraestructura eléctrica.	Plan implementado	%	-	-	-	-	-	50	100	Actividades implementadas /actividades programadas)*100	Informe de gestión	Gerencia Técnica Gerencia de Proyectos
	OEI 5: Mejorar La Gestión Del Portafolio De Proyectos	Explorar nuevas oportunidades de negocio	Nro de estudios elaborados	Número	-	-	-	-	-	-	1	Nro de estudios elaborados	Informe de gestión	Gerencia de Proyectos
		Fortalecer el planeamiento eléctrico, así como los mecanismos de formulación, normalización, ejecución, liquidación y control de los proyectos y obras	Porcentaje de proyectos con estudio de viabilidad aprobados en plazo	%	-	-	-	-	-	50	100	(Nro de proyectos con estudios de viabilidad aprobados / Nro de proyectos programados para viabilidad en el año)*100	Informe de gestión	Gerencia de Proyectos
			Porcentaje de proyectos con estudio definitivo aprobados en plazo	%						-	-	(Nro de proyectos con estudio definitivo aprobado / Nro de proyectos programados para estudio definitivo en el año)*100	Informe de gestión	Gerencia de Proyectos
			Porcentaje de proyectos y obras ejecutados y liquidadas en plazo	%						-	-	(Nro de proyectos y obras ejecutadas y liquidadas / Nro de proyectos y obras programados para ejecución y liquidación en el año)*100	Informe de gestión	Gerencia de Proyectos

ANEXO 4. MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

Perspectiva	OEI Empresarial	Acciones Estratégicas	Indicador	Unidad de Medida	Línea base		Metas					Forma de cálculo	Fuente de información	Área responsable
					Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021			
PROCESOS INTERNOS	OEI 6: Fortalecer El Gobierno Empresarial	Fortalecer la ejecución, actualización y difusión del CBGC, SCI, GIR, SIG.	Plan Implementado	%	-	-	-	-	-	50	100	Actividades implementadas /actividades programadas)*100	Informe de gestión	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión
		Fortalecer la planificación, ejecución y control de las tecnologías de información y comunicación.	Nivel de madurez TIC	Número	-	-	-	-	-	-	-	Valor de madurez alcanzado	Informe de gestión	Subgerencia TIC
		Fortalecimiento de la sistematización para mejorar el alineamiento entre la planificación estratégica, plan operativo, presupuesto de ingresos y egresos, flujo de caja, estados financieros	Plan implementado	%	-	-	-	-	-	50	100	Actividades implementadas /actividades programadas)*100	Informe de gestión	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión
		Fortalecimiento de la gestión por procesos basados en la mejora continua e innovación con el uso de nuevas tecnologías	Porcentaje de macroprocesos con innovación tecnológica	%	-	-	-	-	-	-	-	(Nro de macroprocesos con mejoras en el año incorporando el uso de tecnologías / Nro de macroprocesos)*100	Informe de gestión	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión
		Implementar la transformación digital en el marco del gobierno digital	Nro de proyectos de transformación digital implementados	Número	-	-	-	-	-	-	-	Nro de proyectos de transformación digital implementados	Informe de Gestión	Subgerencia TIC
	OEI 7: Fortalecer La Gestión De La RSE	Mejorar la comunicación y relación con los grupos de interés priorizados mediante el registro , centralización y consolidación de las acciones y recursos para responsabilidad social y ambiental	Plan implementado	%	-	-	-	-	-	50	100	Actividades implementadas /actividades programadas)*100	Informe de Gestión	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión
APRENDIZAJE	OEI 8: Fortalecer La Gestión De Talento Humano Y Organizacional	Fortalecer la implementación de la nueva estructura organizacional que incluya: coberturar puestos vacantes, ajustes y mejoras a sus instrumentos de gestión	Porcentaje de puestos de la nueva estructura cubiertos con el perfil de colaboradores requerido	%	-	-	-	-	-	50	100	(Nro de puestos nuevos de la nueva estructura coberturados / Nro de pues tos nuevos de la nueva estructura)*100	Informe de Gestión	Gerencia de Administración
		Gestión y optimización del modelo de gestión humana	Plan implementado (cultura, evaluación, capacitación)	%	-	-	-	-	-	50	100	Actividades implementadas /actividades programadas)*100	Informe de Gestión	Gerencia de Administración

ANEXO 5. RUTA ESTRATÉGICA								
Objetivo estratégico	Acción estratégica	Prioridad Relativa	2017	2018	2019	2020	2021	Área Responsable
OEI 1: Incrementar La Creación De Valor Económico	Incrementar los ingresos a través de la captación de clientes nuevos, la mejora de la venta de servicios complementarios, la optimización de la recuperación de deuda y un adecuado control del activo.	Muy alta	.			X	X	Gerencia Comercial Gerencias Zonales Gerencia de Administración
OEI 2: Incrementar El Valor Social Y Ambiental	Fortalecer la captación de clientes comunes en zonas rurales y urbanas	Media				X	X	Gerencia Comercial Gerencias Zonales
	Implementar la adecuación a las normas medioambientales, seguridad y salud en el trabajo	Alta				X	X	Gerencia Planeamiento y Control de Gestión
OEI 3: Mejorar La Calidad De Los Bienes Y Servicios	Implementar las acciones de manera integral para asegurar la calidad de los bienes y servicios incorporando el uso de nuevas tecnologías	Muy alta	.			X	X	Gerencia ComercialL Gerencias Zonales Gerencia Técnica
OEI 4: Mejorar La Eficiencia Operativa	Implementar acciones para reducir de manera gradual las pérdidas de energía en distribución	Alta				X	X	Gerencia ComercialL Gerencias Zonales Gerencia Técnica Gerencia de Proyectos
	Implementar un programa de mejora continua en la ejecución de costos y gastos operativos sin disminuir calidad de servicio	Muy alta				X	X	Gerencia de Administración Gerencia Comercial Gerencias Zonales Gerencia Técnica
	Incrementar el uso de nuevas tecnologías en la operación de la infraestructura eléctrica.	Media				X	X	Gerencia de Proyectos Gerencia Técnica
OEI 5: Mejorar La Gestión Del Portafolio De Proyectos	Explorar nuevas oportunidades de negocio	Media				X	X	Gerencia de Proyectos
	Fortalecer el planeamiento eléctrico, así como los mecanismos de formulación, normalización, ejecución, liquidación y control de los proyectos y obras	Alta	.			X	X	Gerencia de Proyectos

ANEXO 5. RUTA ESTRATÉGICA								
Objetivo estratégico	Acción estratégica	Prioridad Relativa	2017	2018	2019	2020	2021	Área Responsable
OEI 6: Fortalecer El Gobierno Empresarial	Fortalecer la ejecución, actualización y difusión del CBGC, SCI, GIR, SIG.	Alta				X	X	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión.
	Fortalecer la planificación, ejecución y control de las tecnologías de información y comunicación.	Alta	.			X	X	Sub Gerencia TIC
	Fortalecimiento de la sistematización para mejorar el alineamiento entre la planificación estratégica, plan operativo, presupuesto de ingresos y egresos, flujo de caja, estados financieros	Alta				X	X	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión Gerencia de Administración
	Fortalecimiento de la gestión por procesos basados en la mejora continua e innovación con el uso de nuevas tecnologías	Alta				X	X	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión
	Implementar la transformación digital en el marco del gobierno digital	Alta				X	X	Sub Gerencia TIC
OEI 7: Fortalecer La Gestión De La RSE	Mejorar la comunicación y relación con los grupos de interés priorizados mediante el registro , centralización y consolidación de las acciones y recursos para responsabilidad social y ambiental	Media				X	X	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión
OEI 8: Fortalecer La Gestión De Talento Humano Y Organizacional	Fortalecer la implementación de la nueva estructura organizacional que incluya: coberturar puestos vacantes, ajustes y mejoras a sus instrumentos de gestión	Muy alta				X	X	Gerencia de Administración
	Gestión y optimización del modelo de gestión humana	Alta						Gerencia de Administración

Anexo 6 Ficha Técnica del Indicadores

Perspectiva		FINANCIERA
OEC FONAFE		OEC 1. Incrementar la creación de valor económico
OEI ELECTROSUR		OEI 1. Incrementar la creación de valor económico
Indicador		ROE
UM		%
Sentido del Indicador		Continuo de Incremento
Fórmula		(Utilidad Neta / Patrimonio Total) * 100
Responsable		GAF
Fuente Auditable		EEFF
Línea de Base	Año	2016
	Valor	6.82
Metas	2017	7.63
	2018	8.19
	2019	8.67
	2020	8.57
	2021	9.01
Valor de Referencia		6.82

Perspectiva		FINANCIERA
OEC FONAFE		OEC 1. Incrementar la creación de valor económico
OEI ELECTROSUR		OEI 1. Incrementar la creación de valor económico
Indicador		EBITDA
UM		S/ MM
Sentido del Indicador		Continuo de Incremento
Fórmula		Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización
Responsable		GAF
Fuente Auditable		EEFF
Línea de Base	Año	2016
	Valor	--.--
Metas	2017	--.--
	2018	33.3
	2019	35.42
	2020	36.97
	2021	38.29
Valor de Referencia		--.--

Perspectiva		GRUPO DE INTERÉS
OEC FONAFE		OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental
OEI ELECTROSUR		OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental
Indicador		Coeficiente de electrificación
UM		%
Sentido del Indicador		Continuo de Incremento
Fórmula		((Nro. de clientes de uso residencial * Nro. de personas por familia) / Nro. de habitantes área de influencia) * 100
Responsable		Gerencia Comercial / Gerencia Técnica
Fuente Auditable		Informe Anual
Línea de Base	Año	2016
	Valor	88.11
Metas	2017	89.18
	2018	90.73
	2019	91.99
	2020	95.62
	2021	97.07
Valor de Referencia		88.11

Perspectiva		GRUPO DE INTERÉS
OEC FONAFE		OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental
OEI ELECTROSUR		OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental
Indicador		Hallazgos de OEFA subsanados
UM		%
Sentido del Indicador		Continuo de Incremento
Fórmula		(Hallazgos subsanado en el periodo / Hallazgos subsanables en el periodo) * 100
Responsable		Oficina de Prevención de Riesgos y Medio Ambiente
Fuente Auditable		Informe Mensual SGI
Línea de Base	Año	2016
	Valor	--.--
Metas	2017	100
	2018	100
	2019	100
	2020	100
	2020	100
Valor de Referencia		--.--

Perspectiva		GRUPO DE INTERÉS
OEC FONAFE		OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios
OEI ELECTROSUR		OEI 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios
Indicador		SAIDI
UM		Horas
Sentido del Indicador		Continuo de reducción
Fórmula		(Σ(Usuarios afectados * Duración de la interrupción en horas) / Total Usuarios)
Responsable		Gerencia de Operaciones
Fuente Auditable		Informe Semestral
Línea de Base	Año	2016
	Valor	14.67
Metas	2017	13
	2018	9.3
	2019	9.2
	2020	9.1
	2021	9
Valor de Referencia		14.67

Perspectiva		GRUPO DE INTERÉS
OEC FONAFE		OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios
OEI ELECTROSUR		OEI 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios
Indicador		SAIFI
UM		Veces
Sentido del Indicador		Continuo de reducción
Fórmula		(Σ(Usuarios afectados * Número de interrupciones) / Total Usuarios)
Responsable		Gerencia de Operaciones
Fuente Auditable		Informe Semestral
Línea de Base	Año	2016
	Valor	8.22
Metas	2017	8.22
	2018	6.8
	2019	6.7
	2020	6.6
	2021	6.5
Valor de Referencia		8.22

Perspectiva		GRUPO DE INTERÉS
OEC FONAFE		OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios
OEI ELECTROSUR		OEI 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios
Indicador		Nivel de la satisfacción de clientes
UM		%
Sentido del Indicador		Continuo de Incremento
Fórmula		Indicador ISCAL
Responsable		Gerencia Comercial / Unidad Operativa Moquegua / Unidad Operativa Ilo
Fuente Auditable		Informe CIER
Línea de Base	Año	2016
	Valor	35.3
Metas	2017	38.1
	2018	45
	2019	50
	2020	55
	2021	60
Valor de Referencia		35.3

Perspectiva		PROCESOS
OEC FONAFE		OEC 4. Mejorar la eficiencia operativa
OEI ELECTROSUR		OEI 4. Mejorar la eficiencia operativa
Indicador		Pérdidas de energía en distribución
UM		%
Sentido del Indicador		Continuo de reducción
Fórmula		[(Energía entregada en distribución – (Energía consumida por clientes de la empresa y/o terceros en la red de distribución)) / (Energía total entregada)] * 100
Responsable		Gerencia Técnica
Fuente Auditable		Informe Anual
Línea de Base	Año	2016
	Valor	7.84
Metas	2017	8.15
	2018	8.07
	2019	7.99
	2020	7.91
	2021	7.85
Valor de Referencia		7.84

Perspectiva		PROCESOS
OEC FONAFE		OEC 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos
OEI ELECTROSUR		OEI 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos
Indicador		Avance % del Plan de Transmisión al 2021
UM		%
Sentido del Indicador		Continuo de incremento
Fórmula		Monto ejecutado / Monto aprobado (del Plan de Transmisión)
Responsable		Gerencia Técnica
Fuente Auditable		Informe Anual
Línea de Base	Año	2016
	Valor	--.--
Metas	2017	25
	2018	11.2
	2019	51.73
	2020	39
	2021	28
Valor de Referencia		--.--

Perspectiva		PROCESOS
OEC FONAFE		OEC 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos
OEI ELECTROSUR		OEI 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos
Indicador		Avance % del Plan de Distribución al 2021
UM		%
Sentido del Indicador		Continuo de incremento
Fórmula		Monto ejecutado / Monto aprobado (del Plan de Distribución)
Responsable		Gerencia Técnica
Fuente Auditable		Informe Anual
Línea de Base	Año	2016
	Valor	--.--
Metas	2017	33.33
	2018	100
	2019	100
	2020	100
	2021	100
Valor de Referencia		--.--

Perspectiva		PROCESOS
OEC FONAFE		OEC 6. Fortalecer el gobierno empresarial
OEI ELECTROSUR		OEI 6. Fortalecer el gobierno empresarial
Indicador		Grado de implementación del CBGC
UM		%
Sentido del Indicador		Continuo de Incremento
Fórmula		Autoevaluación Validada
Responsable		Oficina de Normalización y Control Interno
Fuente Auditable		Informe Anual
Línea de Base	Año	2016
	Valor	31.4
Metas	2017	46
	2018	44.22
	2019	56
	2020	64
	2021	72
Valor de Referencia		31.4

Perspectiva		PROCESOS
OEC FONAFE		OEC 6. Fortalecer el gobierno empresarial
OEI ELECTROSUR		OEI 6. Fortalecer el gobierno empresarial
Indicador		Grado de madurez del SCI
UM		N°
Sentido del Indicador		Continuo de Incremento
Fórmula		Autoevaluación Validada
Responsable		Oficina de Normalización y Control Interno
Fuente Auditable		Informe Anual
Línea de Base	Año	2016
	Valor	2.13
Metas	2017	3.15
	2018	1.81
	2019	2.75
	2020	3.25
	2021	3.75
Valor de Referencia		2.13

Perspectiva		GRUPO DE INTERES
OEC FONAFE		OEC 7. Fortalecer la gestión de la RSE
OEI ELECTROSUR		OEI 7. Fortalecer la gestión de la RSE
Indicador		Grado de madurez de la RSC
UM		N°
Sentido del Indicador		Continuo de Incremento
Fórmula		Autoevaluación Validada
Responsable		Oficina de Normalización y Control Interno
Fuente Auditable		Informe Anual
Línea de Base	Año	2016
	Valor	2
Metas	2017	2
	2018	2
	2019	3
	2020	3
	2021	4
Valor de Referencia		2

Perspectiva		APRENDIZAJE
OEC FONAFE		OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional
OEI ELECTROSUR		OEI 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional
Indicador		Grado de Implementación Modelo de evaluación de desempeño
UM		%
Sentido del Indicador		Continuo de Incremento
Fórmula		(Etapas implementadas / Total de etapas programadas) * 100
Responsable		Departamento de Recursos Humanos
Fuente Auditable		Informe Anual
Línea de Base	Año	2016
	Valor	
Metas	2017	
	2018	
	2019	85
	2020	100
	2021	100
Valor de Referencia		

Perspectiva		APRENDIZAJE
OEC FONAFE		OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional
OEI ELECTROSUR		OEI 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional
Indicador		Índice de clima laboral
UM		%
Sentido del Indicador		Continuo de Incremento
Fórmula		Encuesta de índice
Responsable		Departamento de Recursos Humanos
Fuente Auditable		Informe Anual
Línea de Base	Año	2016
	Valor	58
Metas	2017	60
	2018	66
	2019	67
	2020	68
	2021	69
Valor de Referencia		58

INDICADOR ROE

OEC FONAFE	OEI ELECTROSUR	INDICADOR	UM	FÓRMULA	METAS	2017	2018	2019	2020	2021
OEC 1. Incrementar la creación de valor económico	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico	ROE	%	(Utilidad Neta / Patrimonio Total) * 100	Aprobado	7.63	8.19	8.67	9.03	9.28
					Propuesto	7.63	8.19	8.67	8.57	9.01

Se propone una disminución para el periodo 2020 de 9.03% a 8.57%
Se propone una disminución para el periodo 2021 de 9.28% a 9.01%

Análisis de la evolución del indicador
Los resultados de la ejecución del Indicador ROE en los periodos 2017 al 2019 fueron los siguientes:

Evolución del Indicador ROE

	2017	2018	2019
META	7.63	8.19	8.67
REAL	9.29	10.13	8.57
%	121.76%	123.69%	98.85%

Como se puede apreciar, el nivel de cumplimiento de metas para el indicador ROE para el periodo 2017 – 2019 ha sido 121.76% en el 2017, en el 2018 se llegó al 123.69% de cumplimiento y en el 2019 a un 98.85% de cumplimiento.
El indicador se ha visto afectado primordialmente por dos variables que se estima se incrementarán en el año en curso: la Provisión por Cobranza Dudosa e Impuesto a las Ganancias.

Análisis de la evolución del componente 1
Evolución del componente: Utilidad Neta

	EJECUCIÓN			PROYECCIÓN	
	2017	2018	2019	2020	2021
Componente 1: Utilidad Operativa	17,741,046	17,934,910	14,946,254	15,080,733	16,090,806

En el caso de la primera variable, el incremento se debe principalmente al impacto de la deuda que mantiene el Gobierno Regional de Tacna -desde junio de 2018 a la fecha por más de S/ 6 MM por el subsidio de los agricultores del distrito La Yarada - Los Palos

Análisis de la evolución del componente 2
Evolución del componente: Patrimonio

	EJECUCIÓN			PROYECCIÓN	
	2017	2018	2019	2020	2021
Componente 1: Patrimonio	191,009,471	177,087,822	174,375,820	176,004,924	178,523,070

En el caso de la segunda variable, el incremento surge por el cambio de tratamiento de la depreciación tributaria de los bienes que bajaron de valor por la adopción de las NIIF por primera vez, lo que trajo como consecuencia un menor escudo fiscal por depreciación y por consiguiente, el aumento de la base imponible del Impuesto a la Renta. Este cambio se adoptó el año pasado por recomendación de la consultora Quantum en el marco de la Planificación Tributaria 2019, posición ratificada por FONAFE.

Justificación de la modificación de metas.
La justificación de las nuevas metas propuestas para los períodos 2020 y 2021, están sustentadas por:
La estimación de incremento de la Provisión por Cobranza Dudosa e Impuesto a las Ganancias en el año en curso.
El impacto de la deuda que mantiene el Gobierno Regional de Tacna -desde junio de 2018 a la fecha por más de S/ 6 MM por el subsidio de los agricultores del distrito La Yarada - Los Palos.
La proyección del incremento de Patrimonio por las razones indicadas.
La incertidumbre en cuanto a la recuperación económica del país generada por la crisis sanitaria del Covid 19 y cuya repercusión hace que se deba ver con cautela las proyecciones de crecimiento en los siguientes dos años.

INDICADOR COEFICIENTE DE ELECTRIFICACIÓN

OEC FONAFE	OEI ELECTROSUR	INDICADOR	UM	FÓRMULA	METAS	2017	2018	2019	2020	2021
OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental	OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental	Coeficiente de electrificación	%	(Nro. de clientes de uso residencial x Nro. de personas por familia / Nro.	Aprobado	89.18	90.73	91.99	93.2	94.38
					Propuesto	89.18	90.73	91.99	95.62	97.07

Se propone un aumento para el período 2020 de 93.2% a 95.62%
Se propone un aumento para el período 2021 de 94.38% a 97.07%

Análisis de la evolución del indicador
Los resultados de la ejecución del Indicador Coeficiente de Electrificación en los periodos 2017 al 2019 fueron los siguientes:

Evolución del Indicador: Coeficiente de Electrificación

	2017	2018	2019
META	89.18	90.73	91.99
REAL	89.69	91.64	94.34
%	101.00%	101.00%	103.00%

Análisis de la evolución del componente 1
Evolución del componente: Nro de clientes de uso residencial

	EJECUCIÓN			PROYECCIÓN	
	2017	2018	2019	2020	2021
Componente 1: Nro de clientes de uso residencial	142,966	147,629	153,607	157,348	161,089

El número de clientes de uso residencial se incrementa por la incorporación de obras de saneamiento de suministros provisionales.

Análisis de la evolución del componente 2
Evolución del componente: Nro de personas por familia

	EJECUCIÓN			PROYECCIÓN	
	2017	2018	2019	2020	2021
Componente 1: Nro de personas por familia	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35

Se mantiene constante hasta cambio de datos por censo.

Análisis de la evolución del componente 3
Evolución del componente: Nro de habitantes por área de influencia

	EJECUCIÓN			PROYECCIÓN	
	2017	2018	2019	2020	2021
Componente 1: Nro de habitantes por área de influencia	533,986	539,687	545,450	551,274	555,932

El componente se proyecta en base a la data histórica.

Justificación de la modificación de metas

En este caso se propone un ajuste de incremento en el indicador COEFICIENTE DE ELECTRIFICACIÓN para los periodos 2020 y 2021.
La justificación principal es que al cierre del año 2019 se logró un resultado del 94.34%. Este valor está muy cerca de la meta planteada inicialmente para el 2021, cuyo valor es 94.38%. Por tal razón es que se propone una modificación de la meta para el periodo 2020 a un valor de 95.62% y 97.07% para el 2021.

INDICADOR NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

OEC FONAFE	OEI ELECTROSUR	INDICADOR	UM	FÓRMULA	METAS	2017	2018	2019	2020	2021
OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	Nivel de la satisfacción de clientes	%	Indicador ISCAL	Aprobado	38.1	45	50	60	70
					Propuesto	38.1	45	50	55	60

Se propone una disminución para el período 2020 de 60% a 55%
Se propone una disminución para el período 2021 de 70% a 60%

Análisis de la evolución del indicador

Evolución del Indicador: Nivel de Satisfacción de Clientes

	2017	2018	2019
META	38.1	45	50
REAL	39.9	49	47
%	105.00%	109.00%	94.00%

Los resultados muestran que en los períodos 2017 y 2019 se superaron la metas definidas para dichos períodos, mientras que en el 2019 se logró un 94% respecto la meta planteada.

Análisis de la evolución del componente 1

No aplica

Análisis de la evolución del componente 2

No aplica

Justificación de la modificación de metas

Los cambios realizados a los procedimientos de atención a clientes y usuarios producto de la emergencia sanitaria del COVID 19. Estos cambios han originado la implementación de canales de atención diferentes a los que los clientes y usuarios utilizaban habitualmente, aplicando para ello medios virtuales de atención. Los mismos requieren un tiempo de adaptación y aprendizaje por parte de clientes y usuarios, lo cual podría afectar el logro de metas originalmente planteadas para el indicador Nivel de Satisfacción de Clientes para los períodos 2020 y 2021.

INDICADOR AVANCE % DEL PLAN DE TRANSMISIÓN AL 2021

OEC FONAFE	OEI ELECTROSUR	INDICADOR	UM	FÓRMULA	METAS	2017	2018	2019	2020	2021
OEC 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OEI 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	Avance % del Plan de Transmisión al 2021	%	Monto ejecutado / Monto aprobado (del Plan de Transmisión) * 100	Aprobado	25	11.2	51.73	20.6	3.6
					Propuesto	25	11.2	51.73	39	28

Análisis de la evolución del indicador

Evolución del indicador: Avance % del Plan de Transmisión al 2021

	2017	2018	2019
META	25	11.2	51.73
REAL	12.88	3.88	6.54
%	51.52%	34.64%	12.64%

Análisis de la evolución del componente 1
No aplica

Análisis de la evolución del componente 2
No aplica

Justificación de la modificación de metas
La variación del indicador se origina en las limitaciones impuestas por el estado de emergencia y las cuarentenas decretadas por el Gobierno que obligaron a la reprogramación de los cronogramas de ejecución. Plan de Transmisión al 2021, se ha establecido como meta, que al cierre del 2021 se logrará un avance total acumulado del 71%. Se tiene previsto que en el periodo 2022 se concluya el 100% de los proyectos contemplados.

INDICADOR GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

OEC FONAFE	OEI ELECTROSUR	INDICADOR	UM	FÓRMULA	METAS	2017	2018	2019	2020	2021
OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional	OEI 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional	Grado de Implementación Modelo de evaluación de desempeño	%	(Etapas implementadas / Total de etapas programadas) *100	Aprobado	-	85	100	-	-
					Propuesto	-	85	100	100	100

Análisis de la evolución del indicador

Evolución del Indicador: Grado de implementación del modelo de evaluación del desempeño

	2017	2018	2019
META	-	85	100
REAL	-	91.4	100
%	-	108.00%	100.00%

Análisis de la evolución del componente 1
No aplica

Análisis de la evolución del componente 2
No aplica

Justificación de la modificación de metas
En este caso no se tenía definida las metas para los periodos 2020 y 2021. Por tanto se plantea como meta lograr un 100% de avance en la implementación del modelo de evaluación del desempeño contemplado para dichos periodos.