



**EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO
PÚBLICO DE ELECTRICIDAD**

**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL**

2022-2026

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 Departamentos de la empresa.

El presente documento Plan Estratégico Institucional (PEI) de ELECTROSUR 2022-2026, se compone de ocho partes y anexos.

En la primera parte se desarrolla el Marco Institucional que contiene aspectos relevantes de la empresa.

En la segunda parte se realiza el diagnóstico, en el cual se desarrolla el análisis externo, interno y de los grupos de interés.

En la tercera parte se presentan los fundamentos estratégicos, Misión, Visión, Valores y principios empresariales.

En la cuarta parte se presenta los ejes estratégicos, así como el Mapa Estratégico Empresarial se presenta agrupando 4 perspectivas: financiera, grupos de interés, procesos y capacidades.

En la quinta parte se presentan los Objetivos Estratégicos Institucionales de la Empresa, se desarrolla además la Matriz Estratégica.

En la sexta parte se presenta la estrategia empresarial general que se propone seguir para alcanzar los objetivos estratégicos, es la ruta general que la organización se propone seguir para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

En la séptima parte se presentan las Acciones Estratégicas Institucionales, son las acciones que la empresa requiere desarrollar para cumplir con los objetivos estratégicos institucionales y la matriz de acciones estratégicas priorizadas.

Contenido

1. MARCO INSTITUCIONAL	5
1.1. Síntesis de la empresa	5
1.1.1. Marco Regulatorio del Sector Eléctrico	5
1.1.2. Área de concesión y de influencia	6
1.2. Síntesis del Plan Estratégico del Sector	7
1.2.1. Escenario apuesta del PESEM	8
1.2.2. Visión del Sector Minero Energético	10
1.2.3. Objetivos Estratégicos Sectoriales	10
1.2.4. Síntesis de la Corporación FONAFE	11
2. DIAGNÓSTICO DE ELECTROSUR S.A.	17
2.1. Análisis externo	17
2.1.1. Impacto de la crisis sanitaria del COVID 19	17
2.1.2. Aspectos económicos	18
2.1.3. Aspectos políticos	21
2.1.4. Aspectos sobre competitividad y desarrollo social	21
2.1.5. Aspectos tecnológicos	24
2.1.6. Aspectos ambientales	24
2.1.7. Aspectos Regulatorios	26
2.1.8. Aspectos referidos a la Gobernanza	26
2.1.9. Aspectos referidos a la Gestión de Calidad de Servicio y la Encuesta de Satisfacción al Cliente	26
2.1.10. Aspectos referidos a la Cultura y Cambio Organizacional	27
2.1.11. Benchmarking - buenas prácticas con empresas Nacionales e Internacionales	28
2.2. Análisis interno	36
2.2.1. Organización y gestión de los recursos humanos	36
2.2.2. Gestión Comercial	37
2.2.3. Gestión Técnica	40
2.2.4. Gestión Proyectos	42
2.2.5. Resultados económicos y financieros	43
2.2.6. La cadena de valor ELECTROSUR S.A.	44
2.3. Los grupos de interés	45
2.4. Implementación de la Gestión Integral de Riesgos al 31 de diciembre 2021	49
2.5. Fortaleza, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	53

3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	57
3.1. Visión	57
3.2. Misión	57
3.3. Valores	58
3.4. Principios	58
4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICO	58
4.1. Ejes Estratégicos	58
4.2. Mapa Estratégico	59
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	59
6. ESTRATEGIA GENERAL	60
7. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)	60
ANEXO 1: Matriz Estratégica	63
ANEXO 2: Cuadro alineamiento de los OEI	66
ANEXO 3: Matriz de AEI	68
ANEXO 4: Ficha técnica del Indicador	73

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 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 y 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 objeto 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 derecho privado y de duración indefinida, constituida bajo la forma de sociedad anónima que goza de autonomía propia para realizar sus actividades.

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

1.1.1. Marco Regulatorio del Sector Eléctrico

ELECTROSUR S.A es una empresa estatal de derecho privado que distribuye energía eléctrica en las regiones de Tacna y Moquegua. Esta actividad es calificada en el artículo 2 de la Ley de Concesiones Eléctricas como un servicio público. De acuerdo al artículo 30 de la Ley de Concesiones Eléctricas esta actividad con carácter de servicio público es desarrollada dentro de una zona de concesión que es atendida exclusivamente por ELECTROSUR S.A

Considerando que la distribución eléctrica es una actividad calificada como servicio público es prestada en condiciones monopólicas, está sujeta a una regulación y supervisión por parte del Estado. Así, tenemos que se creó el Organismo Supervisión de la Inversión en Energía y Minería

(OSINERGMIN) como responsable de la regulación y fiscalización de la prestación de este servicio público.

El Ministerio de Energía y Minas, a través de la Dirección General de Electricidad, es el órgano técnico normativo de electricidad.

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual también tiene competencia en el sector eléctrico en temas relacionados a la libre competencia y protección al consumidor.

Normas regulatorias del sector eléctrico:

- Decreto Ley No. 258444 – Ley de Concesiones Eléctricas: Regula las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización del sector eléctrico.
- Decreto Supremo No. 009-93-EM – Reglamento de la Ley de Concesiones Eléctricas.
- Decreto Supremo No. 020-97-EM – Norma Técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos: Se regulan los criterios de calidad que deben cumplir las empresas prestadoras del servicio público de electricidad
- Ley No. 28749 – Ley General de Electrificación Rural: Se establece el marco normativo para la promoción y el desarrollo eficiente y sostenible de la electrificación de las zonas rurales, localidades aisladas y de frontera del país.
- Decreto Supremo No. 025-2007-EM – Reglamento de la Ley General de Electrificación Rural.
- Resolución Directoral No. 016-2008-EM-DGE – Norma Técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos Rurales
- Ley No. 28832 – Ley para Asegurar el Desarrollo Eficiente de la Generación Eléctrica: Se regula los mecanismos mediante los cuales las empresas prestadoras del servicio público de electricidad pueden adquirir energía para su mercado regulado.
- Decreto Supremo No. 052-2007-EM - Reglamento de Licitaciones del Suministro de Electricidad
- Decreto Supremo No. 014-2019-EM - Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades Eléctricas

1.1.2. Área de concesión y de influencia

Electrosur S.A. está presente y tiene a su cargo el suministro de energía eléctrica en las Regiones de Tacna y Moquegua, como zona de responsabilidad Técnica, con una superficie de 16 401,40 km². En su área de concesión sirve a más de 561 171 personas mediante la atención de 182 048 clientes a diciembre de 2021 en las ciudades de Tacna, Moquegua e Ilo. La sede central se ubica en la ciudad de Tacna y su área de concesión es la siguiente.

Región Tacna

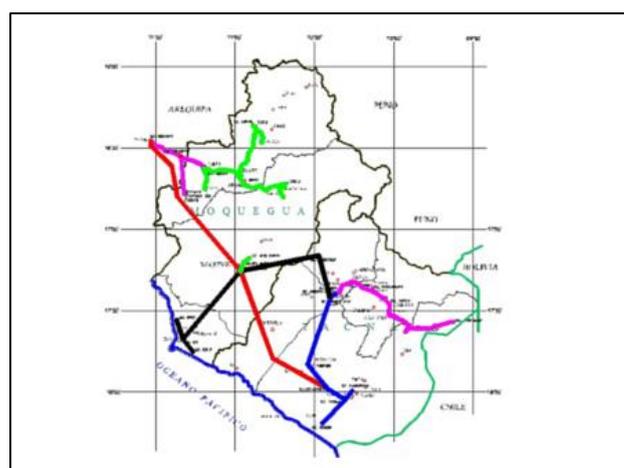
N°	PROVINCIA	DISTRITO	LOCALIDAD
1	Tacna	Tacna, Alto de la Alianza, Ciudad Nueva, Inclán, Pachía, Palca, Pocollay, Sama, Calana, Gregorio	Tacna, Alto de la Alianza, Calana, Ciudad Nueva, Inclán, Pachía, Palca, Pocollay, Sama, La Esperanza, Gregorio Albarracín Lanchipa, Miculla, Calientes, Las Yaras, Llostay, Boca del Río, Vila Vila, Los Palos, Toquela, Caplina, Ataspaca, Causuri, La Yarada.

N°	PROVINCIA	DISTRITO	LOCALIDAD
		Albarracín, La Yarada y Los Palos	
2	Jorge Basadre	Locumba, Ilabaya, Ite	Locumba, Ilabaya, Ite, Camiara, Chipe, Sagollo, Cinto, Fuerte Locumba, Mirave, Chejaya, Chulune, Toco Chico, Toco Grande.
3	Candarave	Candarave, Cairani, Camilaca, Curibaya, Huanuara, Quilahuani	Candarave, Cairani, Camilaca, Curibaya, Huanuara, Quilahuani, Borogueña, Cambaya, Vilalaca, Corohuaya, Ancocala, Calacala, San Pedro, Talaca, Pallata, Totorá, Jirata, Sta. Cruz, Yucamane.
4	Tarata	Tarata, Héroes Albarracín, Estique Pampa, Estique Pueblo, Sitajara, Susapaya, Tarucachi, Ticaco	Tarata, Chucatamani, Estique Pueblo, Estique Pampa, Sitajara, Susupaya, Tarucachi, Ticaco, Yabroco, Challahuaya, Tala, Pistala, Londoniza, Chipispaya, Coropuro, Talabaya.

Región Moquegua

N°	PROVINCIA	DISTRITO	LOCALIDAD
1	Mariscal Nieto	Moquegua, Carumas, Cuchumbaya, Samegua, Torata y San Cristóbal	Moquegua, Carumas, Cuchumbaya, Samegua, Torata, Taquilla, Conde, San José, Montalvo, La Chimba
2	General Sánchez Cerro	Omate, Coalaque, Ichuña, La Capilla, Matalaque, Puquina, Quinistaquilla, Ubinas, Chojata, Lloque y Yunga	Omate, Coalaque, Ichuña, La Capilla, Matalaque, Puquina, Quinistaquillas, Ubinas, Cogri, Challahuaya, Quinistacas, Carumas, Cambrune, Calacoca, San Miguel, Tonohaya.
3	Ilo	Ilo, El Algarrobal, Pacocha	Ilo, El Algarrobal, Pacocha, Pueblo Nuevo

Zona de concesión e influencia



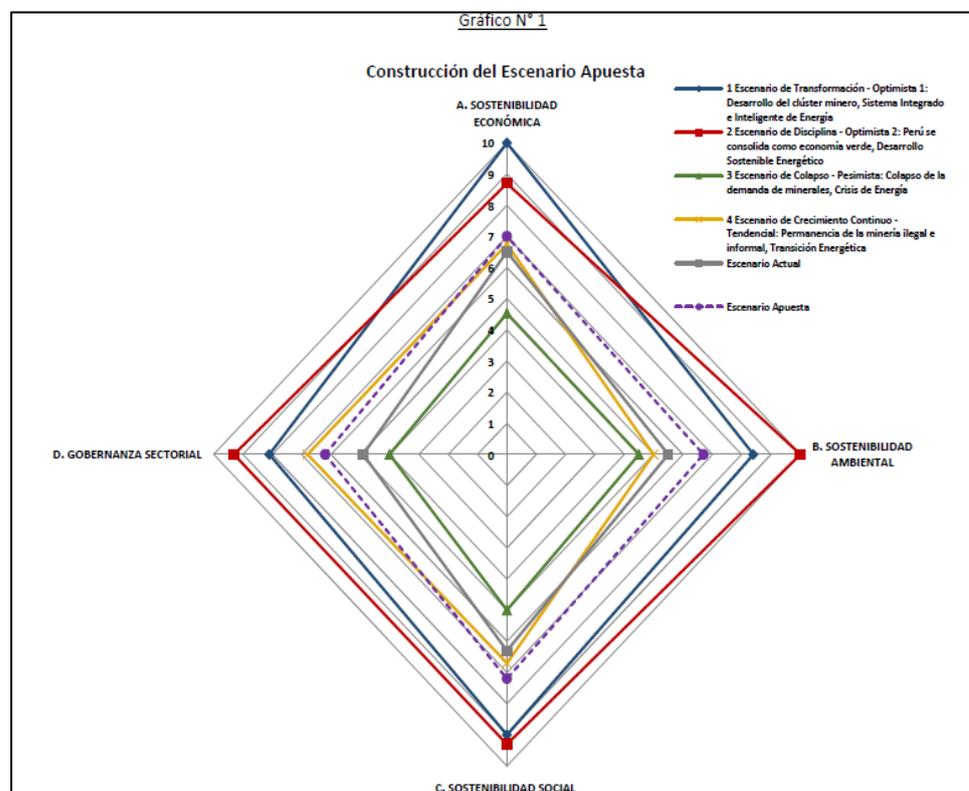
1.2. Síntesis del Plan Estratégico del Sector

El Plan Estratégico del Sector Multianual – PESEM 2020 – 2025, ha sido elaborado según acorde a la “Directiva para la elaboración del plan Estratégico Nacional”, Directiva 001-2017-CEPLAN/PCD aprobado por la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Nro. 026-2017-CEPLAN Consultivo a directiva

aprobada mediante Resolución N° 026 – 2014 – CEPLAN/PCD y a la “Guía para el Planeamiento Institucional” modificada por la Resolución de Presidencia del Concejo Directivo Directiva N° 011-2020-CEPLAN-PCD.

1.2.1. Escenario apuesta del PESEM

Para la presentación del Escenario Apuesta, primero se plantearon los valores de las variables estratégicas de cada uno de los escenarios exploratorios de ambos sectores de manera conjunta. Luego, se calificaron los niveles específicos (Nivel 2) de los Componentes del Modelo Conceptual con valores del 0 al 10. Después, se promediaron los valores de los niveles específicos (Nivel 2) para ajustarlos a los niveles generales de sostenibilidad (Nivel 1). A partir de los valores obtenidos de cada uno de los escenarios exploratorios, se plantean los valores de los componentes del Escenario Apuesta. Finalmente, se redacta el escenario apuesta, el cual es el escenario posible de ser alcanzado por el Sector de Minero-Energético para el horizonte del 2021 y que constituye la base para Visión del Sector.



Fuente: El Plan Estratégico del Sector Multianual – PESEM 2020 – 2025.

ESCENARIO APUESTA DEL SECTOR MINERO-ENERGÉTICO PARA EL 2021

Es el año 2021 y como resultado de 5 años del accionar de políticas públicas, el Sector Minero-Energético, en coordinación con otros sectores y con la participación de los gobiernos regionales y locales, el 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 de la población más vulnerable. En el Sector Minero, se ha logrado incrementar los niveles de competitividad en los rankings internacionales de atractivo para las inversiones y de modernización del marco legal, en un contexto de incremento de la demanda y cotizaciones del oro y del cobre y, por consiguiente, del ingreso de divisas para el país, a pesar de que se identifican otros elementos que pueden sustituir al cobre.

Asimismo, se comienzan a alcanzar las condiciones para que se establezcan clusters mineros que invierten en el cuidado del medio ambiente, la investigación, la innovación y la automatización del sector. Adicionalmente, se mejora la calidad de los profesionales y de la mano de obra calificada en minería, lo que fomenta mejoras en los niveles de productividad minera y permite que el potencial geológico minero sea mejor aprovechado. Por otro lado, el desarrollo energético viene permitiendo que el país inicie su posicionamiento como un polo energético para la integración en la región.

La matriz energética está más diversificada con mayor participación de los recursos renovables. Además, los consumidores y la industria se han concientizado del uso eficiente de la energía. En el aspecto social, el Sector Minero-Energético se desenvuelve teniendo como prioridad el bienestar de la población. La minería ha logrado mejorar la economía de las poblaciones locales de su entorno, reduciendo la pobreza y, en el aspecto energético, se ha conseguido que una mayoría de la población a nivel nacional tenga acceso a la energía.

Asimismo, el país cuenta con redes regionales de transporte y distribución de gas natural en más ciudades para su uso doméstico. Los proyectos mineros y energéticos han alcanzado la denominada “aceptación social” para operar, superando especialmente algunas corrientes que estaban en contra de la actividad extractiva, y se ha incrementado la participación ciudadana en la ejecución de los proyectos del sector. Del mismo modo, se ha incentivado a que las compañías del sector asuman con mayor énfasis la Responsabilidad Social y vayan evolucionando hacia el paradigma del Valor Compartido.

En el aspecto ambiental, el Sector Minero peruano lidera la región al mejorar los indicadores de cumplimiento ambiental por parte de las compañías mineras.

Adicionalmente, el Estado con la ayuda de la cooperación internacional continúa realizando significativos esfuerzos para la remediación de los pasivos ambientales del sector. Por otro lado, se alcanzaron relevantes avances en la reducción de los Gases de Efecto Invernadero provenientes de la combustión de combustibles fósiles gracias al mayor uso de fuentes limpias y amigables con el medio ambiente. Asimismo, el parque automotor del país, al utilizar el GNV como insumo energético, tiene menos emisiones de contaminación ambiental.

A nivel gubernamental, los esfuerzos en la implementación de la política de formalización de la minería a pequeña escala han logrado los resultados esperados y la actividad informal se encuentra básicamente circunscrita a algunas zonas focalizadas del país.

Se impulsa la participación del sector privado mediante óptimos procesos administrativos para la obtención de títulos de concesiones, permisos y autorizaciones.

Finalmente, el fortalecimiento de la gestión sectorial viene permitiendo un mejor ejercicio de las funciones transferidas a los Gobiernos Regionales en materia minero energética.

1.2.2. Visión del Sector Minero Energético

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.

1.2.3. Objetivos Estratégicos Sectoriales

- OES I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético
- OES II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas
- OES III. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético
- OES IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del

1.2.4. Síntesis de la Corporación FONAFE

1.2.4.1. Historia del manejo del Estado y Creación del FONAFE

Hacia 1989 el Consenso de Washington propulsó un paquete de políticas orientadas a lograr la estabilización macroeconómica en países en desarrollo azotados por la crisis, bajo la premisa de disminuir el rol del Estado y más bien convertirlo en un apoyo al crecimiento, donde este crecimiento lo haga el sector privado, ya que el Estado no debería invertir en actividades de riesgo cuando tiene aún por cubrir brechas (sociales, sobre todo) que nadie más tiene el incentivo a cubrir. Bajo este contexto en 1991, en nuestro país, el número de empresas en propiedad del Estado ascendía a 223, encontrándose 150 de éstas operativas, mientras que el resto se encontraban en situación de no operativas, en proceso de liquidación o en quiebra. Su participación en el PBI era del 15% y el déficit que generaban eran cubiertos con financiamiento interno (ya que el externo era inaccesible por efecto del no pago de la deuda externa), lo que generaba altos niveles inflacionarios.

Ante este panorama el Estado, se plantea la necesidad de transferir las empresas públicas al sector privado con el afán de reducir el déficit fiscal y la hiperinflación. En 1992 se inicia un proceso de reforma, teniendo como eje principal una política de privatizaciones generando normas y leyes que promuevan la inversión. Esta concepción se consolida en 1993 en la nueva Constitución, la cual perfila el nuevo rol del Estado y se complementa con otras normas y leyes que permitieron la realización de este proceso durante casi todo el resto de la década.

A fines de los 90's, luego del proceso principal de privatizaciones, surge la necesidad en el Estado de contar con una institución que norme y dirija el sector empresarial de las empresas públicas que quedaron bajo su jurisdicción, emitiendo así en 1999 la Ley No. 27170 dando origen al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).

1.2.4.2. Objetivos de FONAFE

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) es una empresa de derecho público adscrita al sector Economía y Finanzas, encargada básicamente de administrar las empresas del Estado, teniendo como objetivos principales:

- Normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.
- Administrar los recursos derivados de la titularidad de las acciones del Estado.
- Llevar un registro y consolidar los títulos representativos del capital de las empresas del Estado.
- Dirigir el proceso presupuestario y la gestión de las empresas bajo su ámbito de conformidad con las normas, directivas y acuerdos que se emitan para estos efectos

1.2.4.3. Visión del Perú al 2050

El Foro del Acuerdo Nacional en su sesión N° 126 del lunes 29 de abril de 2019, aprobó por consenso la Visión de país al 2050.

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

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

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

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

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

Fuente: CEPLAN. Visión del Perú al 2050

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

Id	Ejes de la Visión al 2050	Demandas Claves
I	Las personas alcanzan su potencial en igualdad de oportunidades y sin discriminación para gozar de una vida plena.	Superar la pobreza y erradicar la discriminación
		Educación pública, para la igualdad en el acceso a oportunidades
		Salud pública universal.
		La familia es el espacio fundamental de desarrollo integral de la personal.
		Sistema de protección para niños, mujeres, adultos mayores, discapacidad.
II	Desarrollo sostenible con empleo digno y en	Competitividad en una economía social de mercado.
		Producción diversificada

	armonía con la naturaleza.	Formalización de las actividades económicas. Educación que genera talento humano calificado. Reducción del déficit en infraestructura. Mayor Conectividad Clima político y jurídico favorable y estable para atraer inversión. Promoción de la innovación e investigación tecnológica
III	Gestión sostenible de la naturaleza y medidas frente al cambio climático.	Aprovechamiento sostenible de ecosistemas y libre de contaminación. Regulación de las actividades extractivas. Gestión eficiente de los recursos hídricos. Reducción de deforestación de bosques. Reducción de vulnerabilidad ante riesgos de desastres
IV	Sociedad democrática, pacífica, respetuosa de los derechos humanos y libre del temor y de la violencia.	Garantía de los derechos fundamentales. Respetuoso de los tratados y convenios internacionales. Acceso a la justicia. Sistema de Justicia íntegro y eficiente Sistema de partidos políticos consolidados. Orden interno reduce la inseguridad ciudadana. Lucha contra la corrupción. Ciudadanos conscientes de derechos y deberes
V	Estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado que garantiza una sociedad justa e inclusiva, sin corrupción y sin dejar a nadie atrás.	Gestión basada en la ética y vocación de servicio al ciudadano Planificación articulada a nivel sectorial e intergubernamental. Uso intensivo de la tecnología. Lucha contra la corrupción Ciudadanía empoderada para vigilar probidad de funcionarios.

Fuente: CEPLAN. Visión del Perú al 2050

1.2.4.4. Visión

A continuación, se presenta la visión propuesta para la Corporación FONAFE, la misma que ha sido trabajada con los funcionarios de la institución.

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

1.2.4.5. Misión

A continuación, se presenta la misión propuesta para la Corporación FONAFE.

“Ser la Corporación que ejerce la rectoría y la gestión de la actividad empresarial del Estado, de manera íntegra e innovadora, brindando bienes y servicios de calidad y con acceso universal para el desarrollo económico, social y ambiental del país”

1.2.4.6. Valores

A continuación, se presentan los valores actuales del FONAFE

COMPROMISO
Somos una corporación que estamos comprometidos con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, de los usuarios a los que servimos a través de nuestras empresas, y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos
EXCELENCIA EN EL SERVICIO
Co-creamos como corporación, de manera íntegra e innovadora bienes y servicios que contribuyan al bienestar de los ciudadanos y al desarrollo sostenible del país, asegurando la excelencia en la gestión de nuestros procesos y servicios promoviendo la agilidad, simplicidad y eficiencia.
INTEGRIDAD
Actuamos basados en principios éticos siendo consecuentes, honestos y equitativos; tomando decisiones y aplicando principios, políticas y estándares alineados con nuestra Identidad Corporativa.
Valoramos la diversidad y la fomentamos como una riqueza para co-crear
PROPÓSITO COMPARTIDO
Gestionamos desde el entendimiento común de una misma visión sustentada en valores compartidos. Damos lo mejor de nosotros en cada acción que realizamos, trabajando colaborativa y ágilmente, propiciando la generación de valor.
INNOVACIÓN
Fomentamos la creatividad e impulsamos el desarrollo de nuevas ideas para asegurar la excelencia de nuestros servicios orientados en la generación de valor. Promovemos el cambio a través del desarrollo de iniciativas alineadas a nuestra estrategia corporativa

1.2.4.7. Mapa Estratégico

El despliegue de la estrategia se ha efectuado utilizando la metodología del Balanced Scorecard (BSC). Esta herramienta

permite expresar el plan estratégico a través de un conjunto coherente y articulado de objetivos estratégicos, cuya lógica comunica cómo se pretende alcanzar la visión. Los objetivos estratégicos son agrupados en cinco perspectivas. Las perspectivas que se han utilizado son las apropiadas para una Corporación, que debe dar valor a las empresas que la conforman, a la Sociedad a través de sus empresas, y al Estado. Las perspectivas definidas han sido: Creación de Valor, Sociedad, Empresas, Procesos y Capacidades.

Como se mencionó antes, para que la Corporación FONAFE pueda cumplir su visión de conformar un grupo de “Empresas del Estado que gozan del reconocimiento de la Sociedad por su buen desempeño y que son referentes a nivel internacional”, se ha propuesto que siga dos líneas estratégicas: 1) Optimizar la Gestión Administrativa y de Control y el 2) Impulso al Desarrollo Empresarial.

En el gráfico siguiente se presenta la estrategia contada que se está proponiendo para el FONAFE, la lectura debe ir desde la perspectiva de “Capacidades”, que es lo que permite que pueda mejorar la perspectiva de “Procesos”, lo que a su vez tiene impacto en la perspectiva de “Empresas y en la Perspectiva de “Sociedad” y la Perspectiva de Creación de Valor. A continuación, se presenta el Mapa Estratégico BSC que esquematiza la estrategia planteada en la forma de 19 objetivos estratégicos, organizados en cuatro perspectivas:

Perspectiva de Creación de Valor, dos objetivos estratégicos:

- OEC 1 Incrementar el valor económico y reputacional
- OEC 2 Incrementar el valor social y ambiental
- Perspectiva de Sociedad, dos objetivos estratégicos:
- OEC 3 Entregar bienes y servicios que cierren las brechas de calidad y cobertura en la población
- OEC 4 Generar valor compartido en la sociedad

Perspectiva de Empresas, cuatro objetivos estratégicos:

- OEC 5 Mejor gobernanza
- OEC 6 Servicios corporativos oportunos y eficientes
- OEC 7 Contexto favorable para el desarrollo
- OEC 8 Empresas modernas e innovadoras

Perspectiva de Procesos, siete objetivos estratégicos:

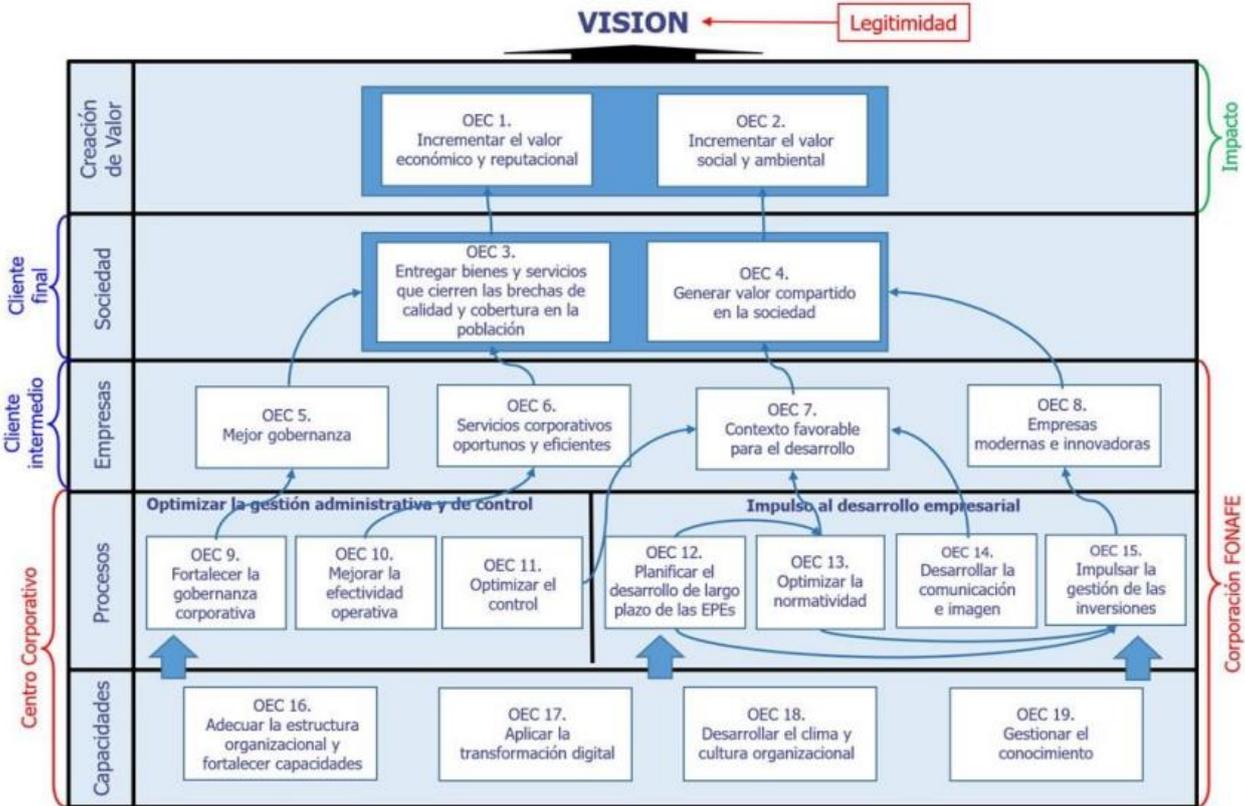
- OEC 9 Fortalecer la gobernanza corporativa
- OEC 10 Mejorar la efectividad operativa

- OEC 11 Optimizar el control
- OEC 12 Planificar el desarrollo de largo plazo de las EPEs
- OEC 13 Optimizar la normatividad
- OEC 14 Desarrollar la comunicación e imagen
- OEC 15 Impulsar la gestión de las inversiones

Perspectiva de Capacidades, cuatro objetivos estratégicos:

- OEC 16 Adecuar la estructura organizacional y fortalecer capacidades
- OEC 17 Aplicar la transformación digital
- OEC 18 Desarrollar el clima y cultura organizacional
- OEC 19 Gestionar el conocimiento

Mapa BSC de la Corporación FONAFE



Fuente: Plan Estratégico Corporativo de FONAFE 2022 – 2026

2. DIAGNÓSTICO DE ELECTROSUR S.A.

2.1. Análisis externo

2.1.1. Impacto de la crisis sanitaria del COVID 19

Desde el inicio de la pandemia de COVID-19, el Grupo Banco Mundial ha comprometido más de US\$125.000 millones para combatir los impactos sanitarios, económicos y sociales de la pandemia, la respuesta más rápida y de mayor envergadura de su historia ante una crisis. El financiamiento está ayudando a más de 100 países a fortalecer la preparación ante casos de la pandemia, proteger a los pobres y resguardar los empleos, y poner en marcha sin demora una recuperación respetuosa del clima. El Banco también está proporcionando US\$12.000 millones para ayudar a los países de ingreso bajo y mediano a adquirir y distribuir vacunas, pruebas y tratamientos para la COVID-19

Se aprobó un préstamo por US\$350 millones al Perú, para contribuir al desarrollo de políticas sociales, de salud y educación que contribuirán a promover la acumulación de capital humano en el país.

Se trata de la segunda operación de Financiamiento a Políticas de Desarrollo del Capital Humano, que se suma a los US\$50 millones aprobados en marzo de 2020. De esta manera se busca apoyar los esfuerzos del Estado peruano para mitigar los efectos de la pandemia en el capital humano y las reformas en educación, salud y protección social.

Situación del COVID en Tacna:



Fuente: DIRESA Tacna

Situación del COVID en Moquegua:



Fuente: DIRESA Moquegua

2.1.2. Aspectos económicos
Contexto general

El Perú cerró el 2021 con un crecimiento del PBI calculado en 13%, según el Ministerio de Economía y Finanzas, lo que significa que se ha recuperado la caída de 11.12% que se produjo, según INEI, en el 2020. Para el 2022, diferentes organismos nacionales e internacionales han proyectado el crecimiento que podría haber en el país.

El Banco Central de Reserva (BCR) proyecta un crecimiento del PBI de 3.4% para el 2022, el cual no se vería impactado por el inicio de la tercera ola, según se expuso en la última presentación del Programa Monetario.

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (Cepal) proyectó que la economía peruana alcanzará un crecimiento de 4,4%.

Los agentes económicos proyectan en abril un crecimiento del PBI entre 2,5 y 3,0 por ciento para 2022, los grupos consultados esperan el mismo rango de expansión de la actividad económica para 2023 (entre 2,5 y 3,0 por ciento), y un dinamismo entre 3,0 y 3,2 por ciento para 2024

Encuesta de Expectativas Macroeconómicas: Crecimiento del PBI

(%)

	Encuesta realizada al:		
	28 Feb.2022	31 Mar.2022	30 Abr.2022
Analistas Económicos 1/			
2022	2,7	3,0	2,8
2023	2,8	2,7	2,5
2024	2,5	2,9	3,0
Sistema financiero 2/			
2022	2,5	2,5	2,5
2023	3,0	2,7	2,6
2024	3,0	3,0	3,0
Empresas No financieras 3/			
2022	3,0	3,0	3,0
2023	3,0	3,0	3,0
2024	3,2	3,2	3,2

1/ 19 analistas en febrero, 21 en marzo y 17 en abril de 2022.

2/ 13 empresas financieras en febrero, 15 en marzo y 15 en abril de 2022.

3/ 303 empresas no financieras en febrero, 295 en marzo y 294 en abril de 2022.

Fuente: BCR

Según el BCR, la tasa de interés de política monetaria de Perú de 4,5 por ciento es una de las más bajas de la región.



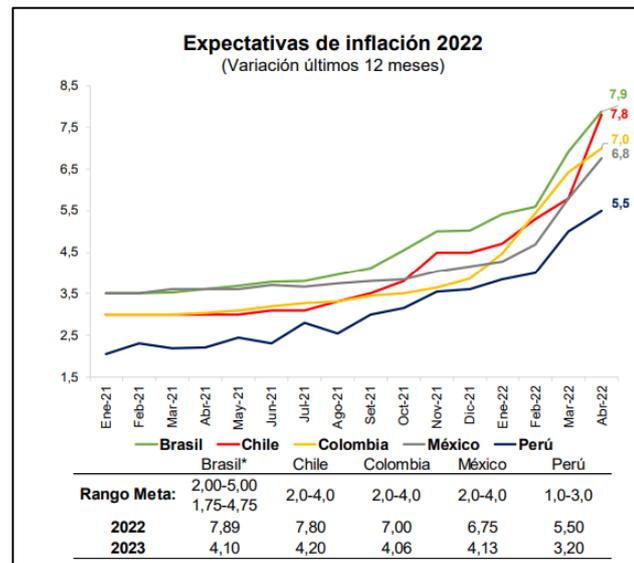
Fuente: BCR

La tasa de inflación a doce meses se incrementó de 5,66 por ciento en noviembre a 6,43 por ciento en diciembre 2021, ubicándose por encima del rango meta por factores tales como el incremento de los precios internacionales de insumos alimenticios y combustibles, así como del tipo de cambio.



Fuente: BCR

En línea con los datos observados, los pronósticos para fin de año de la inflación se han revisado al alza, destacando el caso de Chile



Fuente: Bancos centrales e institutos nacionales de estadística.

Para el 2022, la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (Cepal) proyectó que la economía peruana alcanzará un crecimiento de 4,4%, superando a países vecinos -con los que siempre nos comparamos al mirarnos al espejo- como Colombia (3,8%), Chile (3,2%) y Brasil (2,2%).

A nivel regional, solo Panamá (8,2%); República Dominicana, (5,5%) y El Salvador (4,6%) concretan mejores estimados.

Según el MMM (Marco Macroeconómico multianual) 2022 – 2025 se proyecta un crecimiento económico gradual, impulsado por el avance de la vacunación, la mejora de la demanda externa.

Se proyecta un crecimiento económico de 4.1% para el periodo 2023-2025.

Se rescatan las siguientes proyecciones de carácter económico esperado

Índices	2022	2023	2024	2025	2030	2040	2050
Déficit Fiscal	3.7% del PBI	2.7% del PBI	1.7% del PBI	1.0% del PBI			
Deuda pública		37.4% del PBI			31.7% del PBI	26.4% del PBI	23.3% del PBI
Ingresos fiscales	19.9 % del PBI	20.4% del PBI					
Gasto público	21.9 % del PBI	20.3% del PBI					

Fuente: MM 2022-2025

2.1.3. 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 desconfianza 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.

En lo político, la proyección incorpora una elevada y sostenida incertidumbre debido a un contexto caracterizado por tensiones políticas, así como bajas expectativas del sector privado en las medidas económicas y de otro tipo que implementará el Gobierno. Ese entorno implicará cautela en el gasto privado, sobre todo en el de inversión

La actual incertidumbre también resentirá la inversión pública.

2.1.4. Aspectos sobre competitividad y desarrollo social

Competitividad regional

De acuerdo al estudio del Índice de Competitividad Regional (INCORE 2021), realizado por el Instituto Peruano de Economía, se obtuvieron 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 22 de los 40 indicadores del INCORE.

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.



Fuente: INCORE 2021

Desempleo

En el año 2021, de cada 100 personas de la población económicamente activa (PEA), 89 tenían empleo y 11 buscaban trabajo activamente. De la población ocupada: 46 tienen empleo adecuado y 43 están subempleados: 13 subempleados por horas (visible) y 30 por ingresos (invisible).

En el trimestre diciembre 2021-enero-febrero 2022, la tasa de desempleo en Lima Metropolitana fue de 8,9%, siendo menor en 5,6 puntos porcentuales respecto a similar trimestre del año 2021 (14,5%). Sin embargo, al compararlo con igual trimestre del año 2020 (7,1%) fue mayor en 1,8 puntos porcentuales.

En el trimestre de análisis, 476 mil 600 personas buscaron trabajo de manera activa en Lima Metropolitana. Por sexo, el desempleo afectó más a las mujeres (11,5%) que a los hombres (6,7%). Según nivel educativo alcanzado, el desempleo afectó en mayor proporción a la población con educación universitaria (11,7%).

Lima Metropolitana: Tasas de niveles de empleo
Años: 2019, 2020 y 2021
(Porcentaje)

Niveles de empleo	Anual: Enero-Diciembre				
	2019	2020	2021	Variación 2021/2019	Variación 2021/2020
				Absoluta (puntos porcentuales)	Absoluta (puntos porcentuales)
Total de Población económicamente activa	100,0	100,0	100,0		
I. Tasa de Ocupación	93,4	87,0	89,3	-4,1	2,3
. Empleo adecuado	60,3	46,1	46,1	-14,2	0,0
. Subempleo	33,1	40,9	43,2	10,1	2,3
-Subempleo por horas (visible)	12,1	16,1	13,0	0,9	-3,1
-Subempleo por ingresos (invisible)	21,0	24,8	30,2	9,2	5,4
II. Tasa de Desempleo	6,6	13,0	10,7	4,1	-2,3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática -Encuesta Permanente de Empleo.

Nivel de Pobreza

El Banco Central de Reserva (BCR) anunció que su proyección de inversión privada es de 0%, lo que implica un impacto en el avance de la economía peruana, y la pobreza.

Un estudio de Macroconsult indica que el nivel de pobreza bajaría de 30% (registrado en el 2020) a 24% por un rebote estadístico. Pero, esto no significa una mejora total, pues aún se mantendrá por encima del nivel prepandemia y una economía estancada podría convertirla en un problema crónico.

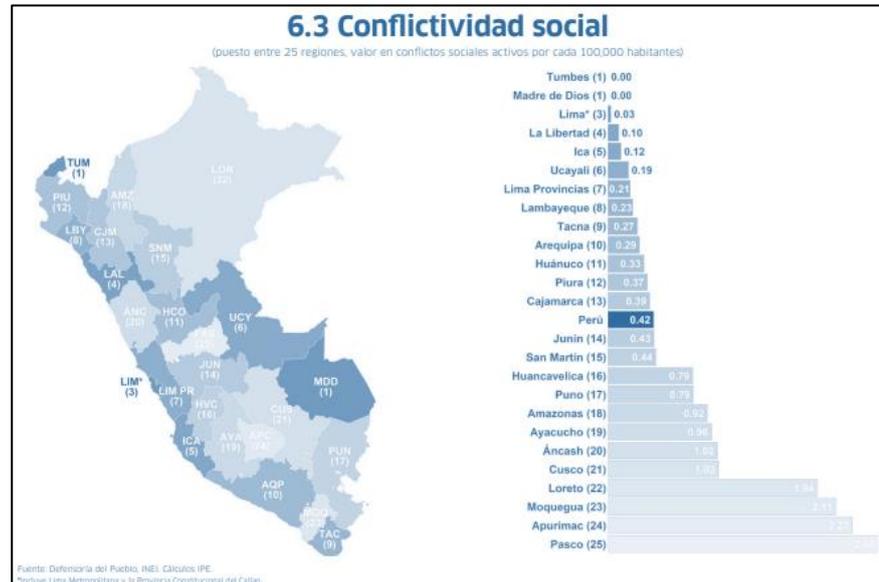
En el peor escenario económico, en el cual el crecimiento sería de 0% hacia el 2026 y con un aumento de la desigualdad, la pobreza afectaría al 29% de la población, pues la economía sin crecimiento obligaría a desmontar algunas políticas sociales, y también se podría generar un mal manejo de recursos.

Asimismo, se vería un efecto inflacionario que afectaría especialmente a quienes tienen menos ingresos.

En un mejor escenario, donde la economía crezca 3.5% hasta el 2026, Macroconsult espera que los niveles de pobreza se reducirían a 17%, cifra menor a lo registrado en el 2019.

Conflictos sociales

De acuerdo al estudio INCORE 2021, Tacna ocupa el noveno lugar como la región con menos conflictos sociales, en cambio Moquegua ocupa el puesto Nro. 23 como la región con menos conflictos



Fuente: INCORE 2021

2.1.5. Aspectos tecnológicos

Contexto general

La disponibilidad de nuevas tecnologías en diversos ámbitos del desarrollo nacional como ser: tecnologías de información, energías renovables, sistematización de las actividades operativas de transmisión, distribución y comercialización, automatización de procesos, el Gobierno digital y la transformación digital, son piezas clave en la construcción de soluciones digitales en tecnologías de información, orientado al servicio del ciudadano y a la mejora de su calidad de vida, así como a los procesos internos de la empresa.

La infraestructura en la nube crecerá en 26.7% en América Latina, acompañada de soluciones de almacenamiento on premise local a nivel de respaldo. Este año, las soluciones de IaaS (infraestructura como servicio) crecerían en un 29.4%, PaaS (plataforma como servicio), en un 36.9% y SaaS (software como servicio), en 19.8%, según el estudio realizado por IDC.

La implementación de infraestructura tecnológica es un elemento clave para que las empresas puedan salir de la crisis generada por la pandemia, pero esta deberá adecuarse a las demandas del negocio, clientes y mercado peruano

2.1.6. Aspectos ambientales

Contexto

Los efectos negativos producidos por el aumento de temperatura en el planeta se vienen observando con mayor frecuencia e impacto en el Perú. El retroceso glaciar que está produciendo la disminución de

agua para consumo humano -especialmente en las ciudades de la costa- y el incremento de la periodicidad del Fenómeno del Niño que impacta con excesivas lluvias en la costa norte del país y grandes sequías en la zona del altiplano sur son claros ejemplos de lo que viene sucediendo.

El último día del año, el 31 de diciembre de 2021, el gobierno peruano promulgó la ley que, una vez más, extiende el plazo para la formalización minera. Esta vez la controvertida norma amplía el plazo hasta el 31 de diciembre de 2024.

En el 2020 Perú alcanzó una cifra récord de deforestación, la más alta de los últimos 20 años, una situación que aleja al país de sus compromisos internacionales como, por ejemplo, la Declaración sobre los Bosques y el Uso de la Tierra, logrado en la COP 26, cuyo objetivo es poner fin a la deforestación para el año 2030.

El 2022 también es un año de expectativas para la Amazonía peruana sobre todo después de un incremento significativo de la deforestación en el 2020 que, según expertos, habría mantenido su tendencia al alza en 2021. Por eso, tras una serie de compromisos internacionales asumidos para en favor de la Amazonía y los bosques a nivel global, el 2022 se presenta como un año de retos para frenar el ascenso de la deforestación en Perú.

La restauración de los ecosistemas es una tarea global de una escala gigantesca. Significa reparar miles de millones de hectáreas de tierra, un área mayor que China o Estados Unidos, para que la gente tenga acceso a alimentos, agua potable y empleos.

Significa lograr que vuelvan plantas y animales que hoy están al borde de la extinción, desde las cimas de las montañas hasta las profundidades del mar, pero también incluye las muchas pequeñas acciones que todos podemos realizar, todos los días: cultivar árboles, reverdecer nuestras ciudades, repoblar nuestros jardines con especies silvestres o limpiar la basura de los ríos y costas.

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.

2.1.7. Aspectos Regulatorios **Contexto general**

Una propuesta legislativa que puede originar una modificación normativa que afectaría a las empresas distribuidoras es la referida al artículo 3 del Reglamento de Usuarios Libres aprobado por Decreto Supremo No. 022-2009EM sobre el rango de los usuarios que tienen el derecho de elegir entre la condición de Usuario Regulado o de Usuario Libre, el cual actualmente está entre 200 kW hasta 2500 kW.

Las Modificaciones a las normativas legales por parte del Gobierno Central y entidades regulatorias que inciden sobre las tarifas de energía eléctrica y que pueden poner en riesgo las transacciones del mercado no regulado de la empresa.

2.1.8. Aspectos referidos a la Gobernanza **Contexto**

En la actualidad, la competencia y al estar expuestas las organizaciones a un contexto regulador variable y riguroso, les exige optimizar la gestión de procesos y riesgos, además de llevar a cabo un control de los costos derivados del cumplimiento para rentabilizar al máximo los beneficios que proporciona Gobernabilidad, Riesgo y Cumplimiento (GRC). La implementación de un modelo de gestión GRC puede realizarse en cualquier organización ya sea de ámbito público o privado, independientemente de su tamaño. Las entidades deben realizar una autoevaluación de los riesgos y controles que se producen

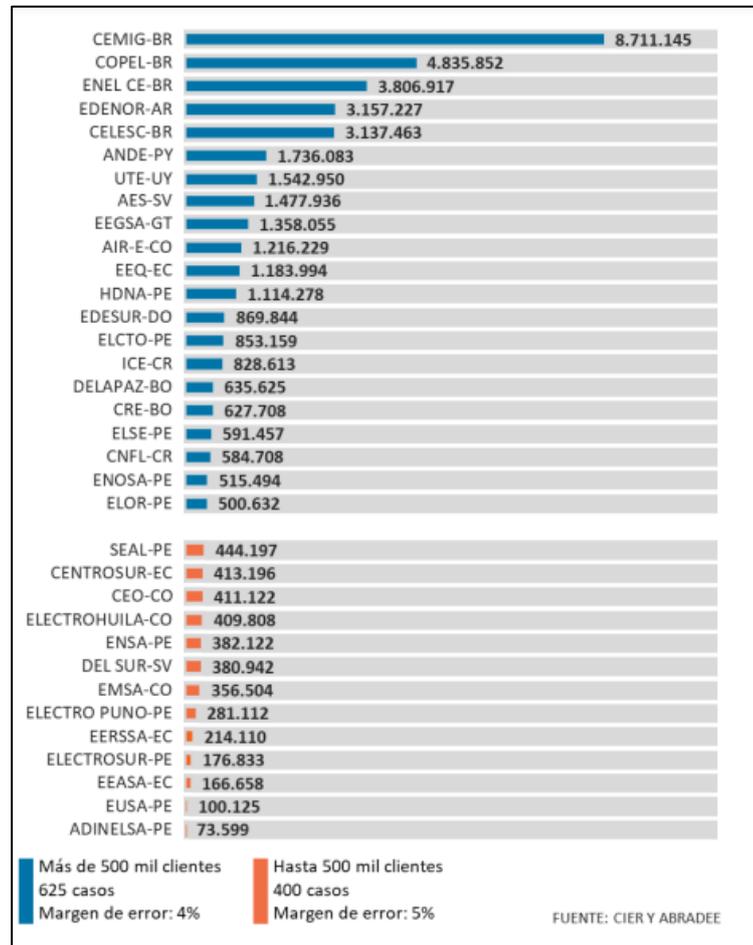
Hay que entenderlo como un marco que hará posible la alineación de los objetivos empresariales con los riesgos producidos del desarrollo de la actividad y el cumplimiento de requerimientos normativos y legales.

2.1.9. Aspectos referidos a la Gestión de Calidad de Servicio y la Encuesta de Satisfacción al Cliente **Contexto**

La gestión de la calidad en los servicios ha sido un tema frecuentemente abordado hoy en día como factor de diferenciación para las organizaciones. El tema central en la Gestión de la calidad del servicio es la Cultura de la Calidad; sin una cultura de la calidad no puede haber sostenibilidad en los resultados y el propósito de la gestión debe ser lograr, consolidar y avanzar; para ello es necesario desarrollar en la empresa los seis componentes del modelo de Gestión de la Calidad del Servicio y alinear los aspectos de Gestión de la Calidad, la Gestión de la comunicación y la Gestión de la Responsabilidad Social. lo cual, contribuirá a mejorar los niveles de satisfacción del cliente con sostenibilidad.

La Comisión de Integración Energética Regional (CIER), coordinó la realización de la 19ª Encuesta de Satisfacción del Cliente Residencial de Energía Eléctrica.

En el presente estudio, el conjunto de clientes residenciales de todos los países es tomado como el universo de la investigación, así como cada distribuidora representa su sub universo. Las distribuidoras están organizadas en dos grupos en función del número total de clientes: hasta 500 mil (13 empresas) y más de 500 mil (21 empresas).



Fuente: CIER y ABRADDEE

2.1.10. Aspectos referidos a la Cultura y Cambio Organizacional

Contexto

Los cambios en el entorno laboral se dan constantemente y de manera acelerada. Por eso, una de las mayores preocupaciones del departamento de recursos humanos es la gestión del cambio. Gartner, revela que el 48% de los responsables de recursos humanos consideran la gestión del cambio como una de las prioridades para 2022.

Lograr gestionar el cambio adecuadamente implica integrarlo en la cultura organizacional de la empresa, promoviendo la resiliencia y comunicación.

Las organizaciones comprenden que, para estar a la vanguardia, deben instaurar iniciativas relacionadas con la gestión de la cultura y el cambio organizacional. Cualquier cambio, tendrá éxito siempre que se adapten los procesos operativos y cuando las personas que estén involucradas cuenten con la actitud necesaria; para lograr el cambio es necesario que los trabajadores sientan la urgencia de su implementación porque debemos adherirnos rápidamente a los cambios del entorno y la tecnología. Para lograr que los proyectos de gestión de cambio organizacional tengan éxito, es necesario llevar a cabo una correcta planificación estratégica y también contar con trabajadores que estén preparados para la transformación, ya que hay casos que los trabajadores no quieren salir de su zona de confort con nuevas herramientas o procesos.

Por lo tanto, las organizaciones deben pensar en cómo la gestión de la cultura y el cambio organizacional ayuda a incorporar nuevos procesos, herramientas e innovación. La innovación es un aspecto imprescindible para que las organizaciones consigan un crecimiento. Existen plataformas tecnológicas que ayudan a las organizaciones en su camino para lograr la innovación. Para que la cultura en la organización sea innovadora y se alcance un cambio organizacional adecuado, hay que saber cómo impacta la tecnología en estos ámbitos. Estar a la vanguardia en la gestión de la cultura y el cambio organizacional es necesario ya que de forma continua estamos enfrentándonos a nuevas situaciones en el mercado y surgen nuevas tecnologías. Independientemente de que se empleen herramientas tecnológicas que hagan más fáciles las tareas relacionadas con la gestión de la cultura y el cambio organizacional para la innovación, esta gestión es difícil, pero no imposible.

2.1.11. Benchmarking - buenas prácticas con empresas Nacionales e Internacionales

a) Buenas prácticas relacionadas a las operaciones de las empresas.

Nro	Buenas prácticas	Beneficio	Empresa que aplica
1	Centro de Control alternativo o de respaldo del principal	Permite garantizar la continuidad de la Operación del Sistema Eléctrico en Tiempo Real. Su finalidad es atender cualquier contingencia que pudiera ocurrir con el Centro de Control Principal. (Siniestros, Incendios, Sismos, Emergencia Sanitaria, entre otros)	SEAL
2	Sistema integrado de Gestión de Interrupciones (SGI)	Consiste en una plataforma moderna, segura y robusta, que integra de forma fluida y centralizada la información de los sistemas GIS, SCADA, OMS y DMS, proporcionando herramientas integrales para la atención de incidentes, programación y ejecución de maniobras, gestión de cuadrillas, simulaciones en	LUZ DEL SUR

		tiempo real, cálculo de compensaciones y alertas ante eventos relevantes, permitiendo mejorar la eficiencia operativa, reducir costes y aumentar la seguridad y fiabilidad de la operación de las redes de distribución.	
3	Módulo de análisis de modo de Fallos, Efectos y Consecuencia (AMFEC) en el sistema de mantenimiento de redes de distribución	Este módulo permite identificar activos con potencial de falla antes de que éstas ocurran, mejorando la planificación de trabajos para la mitigación o eliminación de los riesgos que implican. La evaluación de la criticidad del mantenimiento (RCM) es calculada vía una matriz de riesgos, elaborada en base a la probabilidad de falla y consecuencias tales como el impacto en la seguridad, compensación por mala calidad de suministro, SAIFI y SAIDI.	LUZ DEL SUR
4	Registro en línea a través de aplicación web respecto incidentes de mantenimiento	Esta aplicación móvil permite registrar desde campo inspecciones de termografía y una aplicación web para la carga masiva y explotación de la información recopilada, lo cual mejora el control y seguimiento de las actividades de mantenimiento en equipos de transmisión.	LUZ DEL SUR
5	Medidores tele-gestionados en subestaciones de distribución (SED)	Se trata de la instalación de medidores inteligentes tele-gestionados, con la finalidad principal de controlar las pérdidas de energía a nivel de SED. (En ENEL se tienen instalados 4,092 medidores de estas características)	ENEL

b) Buenas prácticas relacionadas al servicio de atención al cliente.

Nro	Buenas prácticas	Beneficio	Empresa que aplica
1	Robotic Process Automation (RPA) para generación de cartas informativas y resoluciones de reclamos	Permite automatizar las resoluciones de los reclamos en base a estándares y parámetros previamente definidos. haciendo al proceso más eficiente y continuo, sin limitaciones por la capacidad de operarios. Resulta muy útil, especialmente en periodos críticos donde se incrementa la cantidad de reclamos a resolver.	ENEL

c) Buenas prácticas relacionadas los aspectos comerciales

Nro	Buenas prácticas	Beneficio	Empresa que aplica
1	Modelo de co-creación de experiencia al cliente	Esta práctica consiste en realizar talleres y sesiones virtuales con los clientes para diseñar e idear la experiencia futura con los clientes. Diseñar estrategias para la programación de cortes, y situaciones de emergencia.	CODENSA - COLOMBIA
2	Smart Contracts (Contratos Inteligentes)	El Smart Contract, o contrato inteligente, es un instrumento comercial, el cual está escrito en lenguaje virtual y tiene la facultad de ejecutarse y hacerse cumplir por sí mismo, de forma autónoma y automática, a partir de una serie de parámetros programados. De la mano de la tecnología blockchain, su principal valor reside en reforzar la seguridad, la transparencia y la confianza entre los firmantes, evitando malentendidos, falsificaciones o alteraciones y prescindiendo de intermediarios. Un contrato inteligente es un acuerdo entre dos personas o entidades en forma de código informático programado para ejecutarse automáticamente. Los contratos inteligentes se ejecutan en blockchain, lo que implica que los términos se almacenan en una base de datos distribuida y no pueden modificarse. Las transacciones también son procesadas en blockchain, lo que automatiza pagos y contrapartidas.	IBERDROLA - ESPAÑA

d) Buenas prácticas relacionadas a la gestión del Capital Humano

Nro	Buenas prácticas	Beneficio	Empresa que aplica
1	Programa de Gestión del Conocimiento interno	Programa de Gestión denominado "Yachachiy". En este programa se realiza diferentes exposiciones virtuales preparadas y realizadas por los propios trabajadores, donde interactúan y comparten experiencias durante el desarrollo de sus funciones en la empresa.	ELECTRO PERU

2	Aplicación para monitoreo de trabajadores con COVID	En el afán de salvaguardar la salud de los trabajadores y mantener la continuidad operativa del negocio, se desarrolló aplicaciones móviles con un test de autodiagnóstico de síntomas COVID, aplicaciones de supervisión y alertas de seguimiento para los médicos ocupacionales, registro diario de los contactos que tuvieron los trabajadores para la toma de medidas preventivas y aislar posibles focos de contagio y nuevas aplicaciones tales como la versión móvil del Sistema de Atenciones de Solicitudes Técnicas / Comerciales que permitió mejorar la supervisión remota, registrar información y evidencias del trabajo desde campo, descartando el uso de papeles y reduciendo el riesgo de contagio.	ENEL
3	Implementación de fiscalización de redes eléctricas con drones	OSINERGMIN ha implementado la supervisión de redes eléctricas con drones que les permite supervisar más instalaciones en menos tiempo y comprobar la subsanación de observaciones	OSINERGMIN
4	Implementación de la iniciativa "MY BEST FAILURE"	Se trata de una plataforma digital que permite compartir entre los empleados del grupo ENEL nuestros casos de «fracaso constructivo» como forma de aprendizaje, contribuyendo a la creación de una cultura sin miedo al error, que potencie la experimentación y la capacidad de asumir riesgos en la organización global	ENDESA - ESPAÑA

e) Buenas prácticas relacionadas a la seguridad de los Sistemas de Información

Nro	Buenas prácticas	Beneficio	Empresa que aplica
1	Modelos de data mining	Se trata de modelos de inteligencia de negocios (Data Mining), los cuales combinan diferentes variables tanto técnicas como comerciales con el fin de seleccionar clientes que tengan una probabilidad de subregistro de energía alta. Con estos modelos se logró la ejecución de 27 mil inspecciones en las que se realizó el cambio del medidor o alguna corrección en la instalación	CODENSA - COLOMBIA

2	Mapas de calor de pérdidas	Como parte de la transformación digital de la empresa y con el objetivo de mejorar la focalización de las zonas con más altas pérdidas de energía, se utilizaron mapas de calor de pérdidas contruidos a partir de balances de media tensión que permiten estimar las pérdidas por cliente y con base en este factor identificar zonas de interés para enfocar la operación de inspecciones técnicas.	CODENSA - COLOMBIA
3	Herramienta Operations Big Data (OBD)	El proyecto OBD ofrece una herramienta de digitalización y análisis que permite vía Machine Learning, modelos estadísticos, modelos no lineales y minería de datos, obtener canales de identificación para mejora de eficiencias operativas, desviación de la calidad, aseguramiento de pedido, focos de recuperación de energía e incremento de sinergias entre áreas	CODENSA - COLOMBIA
4	Uso de Blockchain en el sector eléctrico	Esta tecnología permite asignar de manera ágil los activos de generación al punto de consumo e, incluso, establecer una jerarquía de prioridades en las fuentes de origen. Se logra así acelerar y automatizar los procesos de certificación de energía renovable, ya que se obtiene un mayor grado de trazabilidad.	IBERDROLA - ESPAÑA

f) Buenas prácticas relacionadas a la Gestión de Proyectos

Nro	Buenas prácticas	Beneficio	Empresa que aplica
1	monitoreo en vivo de obras mediante cámaras IP	Dicha implementación consiste en la instalación de cámaras y la integración de estas con el aplicativo Supervisión a Distancia para monitorear el desarrollo de la obra.	LUZ DEL SUR
2	Control integral de ejecución de Obras	Se trata de una aplicación que incorpora accesos para aprobación de liquidaciones desde campo, aprobación de documentos desde campo, registro de formularios de datos personalizados según las actividades de las O/T, sugerencias de liquidación e integración con el módulo "Supervisión a Distancia (SAD)". Así mismo, se implementó una serie de reglas para la aprobación automática de	LUZ DEL SUR

		liquidaciones y reportes para su seguimiento	
--	--	--	--

g) Buenas prácticas relacionadas a la Gobernanza Empresarial

Nro	Buenas prácticas	Beneficio	Empresa que aplica
1	Implementación de un canal de denuncias a través de un sistema encriptado, hospedado fuera de los sistemas de la Empresa	Este es un medio valido y oficial que permite a trabajadores, proveedores, contratistas, clientes, etc. reportar eventos de fraude, corrupción, violaciones a legislación, regulaciones o políticas internas, conductas indebidas, conflictos de interés y dilemas éticos.	SEAL
2	Implementación de un modelo de prevención de gestión Anticorrupción y Antisoborno y compliance	Además del Código de Ética y Conducta, SE se cuenta con una guía que permite gestionar los riesgos de acciones tales como soborno, corrupción, fraude, lavado de activos y financiación del terrorismo.	RED DE ENERGÍA DEL PERÚ
3	Certificación ISO 37001:2016 Gestión antisoborno	Esta certificación permite promover un entorno de independencia y transparencia para la gestión antisoborno. Asimismo, reconoce el compromiso de la empresa frente a la transparencia y la ética por medio de una evaluación y certificación externa.	ENEL
4	Implementación de metodologías ágiles para mejorar productividad y generación de valor	Una Iniciativa transversal relevante es la de ser una Organización Ágil, esto ha promovido el desarrollo de proyectos con métodos ágiles, la formación de scrum masters y la implementación de nuevos sistemas de trabajo que faciliten los procesos y prácticas ágiles y la conformación de una Comunidad de Transformación que busca a través del autoaprendizaje empoderarse y generar valor	RED DE ENERGÍA DEL PERÚ
8	Implementación del modelo de Creación de Valor Compartido (CSV)	La implementación de este modelo persigue incorporar la Sostenibilidad en la estrategia de la compañía, incrementando las ventajas competitivas de la misma, a través de la aportación de una perspectiva que aúne los objetivos de la empresa	ENDESA ESPAÑA -

		con las prioridades de los grupos de interés.	
--	--	---	--

h) Buenas prácticas relacionadas a la gestión de la responsabilidad con el Medio Ambiente

Nro	Buenas prácticas	Beneficio	Empresa que aplica
1	Plan de emergencia para la gestión antiderrames	Esta iniciativa permite contar con Planes de Emergencia para cada uno de sus Departamentos de Transmisión, en los cuales se hace referencia al uso de Kits antiderrames (equipos para hacer frente a derrames de aceites y químicos).	RED DE ENERGÍA DEL PERU

i) Buenas prácticas relacionadas a la gestión de la generación de energía

Nro	Buenas prácticas	Beneficio	Empresa que aplica
1	Implementación de paneles fotovoltaicos para autoconsumo de instalaciones propias y el Centro de control.	Permite alimentar las instalaciones propias de la Empresa con energía limpia, además de inyectar el excedente al Sistema Interconectado Nacional	SEAL
2	Energía distribuida - Generación y Comercialización de Energía Eléctrica Fotovoltaica	Esta práctica consiste en iniciativas de venta a largo plazo de energía fotovoltaica para unidades residenciales, instituciones (universidades), Urbanizaciones, logrando con ello contratos de larga duración (25 años), basados en la distribución de energía limpia y renovable	EPSA - COLOMBIA

j) Buenas prácticas identificadas en empresas y organizaciones diferentes al sector eléctrico

Nro	Buenas prácticas	Beneficio	Empresa que aplica
1	Ampliación del canal digital "Mesa de partes virtual"	Esta práctica la han estado aplicando diferentes entidades estatales a fin de que el proceso de "mesa de partes virtual", no solo sea para recibir y derivar documentos sino para gestionar trámites y brindar respuestas y soluciones a	RENIEC SUNARP SUNAT

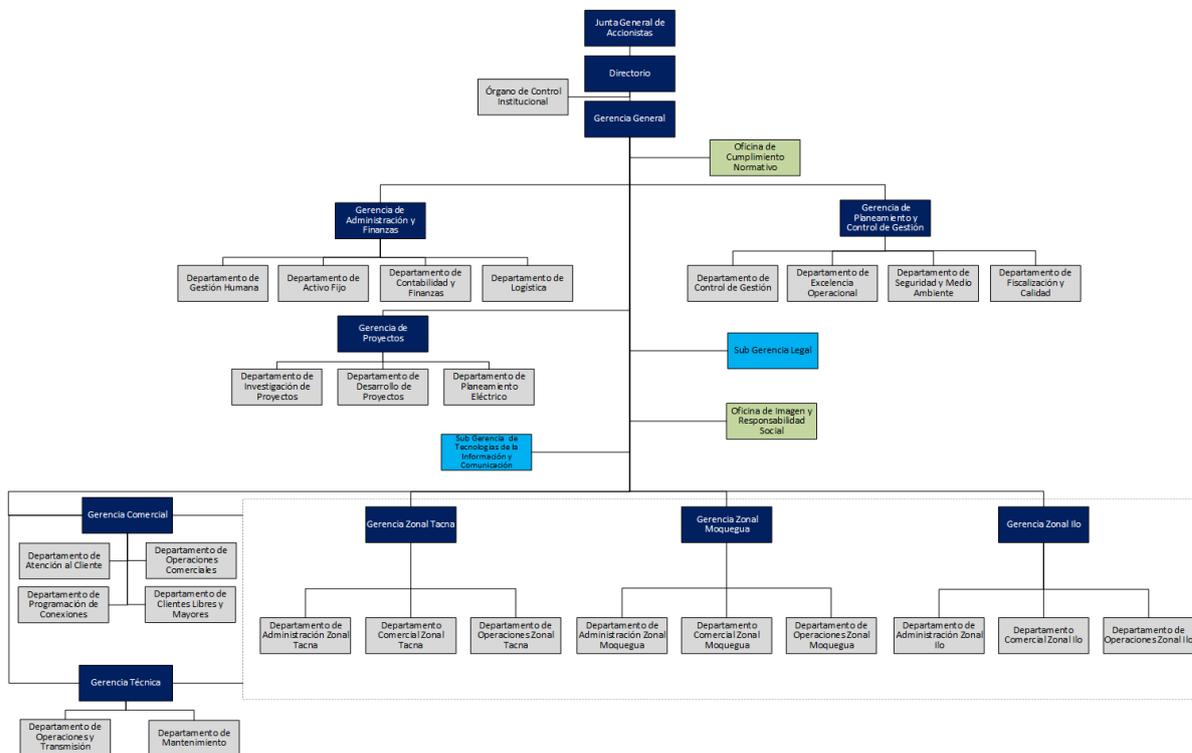
		los usuarios utilizando para ello medios virtuales únicamente.	
2	Virtualización de trámites de ciudadanos ante las entidades del estado	De manera complementaria a la anterior iniciativa, entidades públicas, como es el caso de SUNAT ha modificado varios de sus procesos de servicio al contribuyente, de manera puedan realizarse sin la presencia física de las personas. Para ello ha estado trabajando en la virtualización de los trámites más relevantes de atención a los contribuyentes con la finalidad de disminuir drásticamente la afluencia física de personas en sus oficinas. Esta iniciativa también incluye la implementación de aplicaciones móviles para brindar la mayor facilidad a los usuarios. En el caso de SUNAT también se ha implementado un moderno sistema de notificaciones electrónicas que automatiza totalmente el proceso de notificación brindando facilidades de acceso en línea para para la consulta, seguimiento y evaluación de resultados del proceso	SUNAT
3	Redes Sociales para interacción con usuarios y población	En este caso se menciona dos buenas prácticas: Youtube – SAT: Se implemento un canal institucional en YouTube con el objeto de publicar videos de orientación, información a los ciudadanos. En el contexto de la emergencia sanitaria este medio sirvió para comunicar las facilidades de pago, descuentos otorgados, premios por pago puntual, así como para educación y sensibilización en temas tributarios. Facebook – SAT: Se implementó una página institucional en Facebook, con el objeto de interactuar de manera directa con los ciudadanos, brindando información permanente	SAT - MML

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:



Fuente: Elaboración Propia

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 Legal y la Subgerencia de Tecnologías de la Información y Comunicación
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 2022-2026, 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.

2.2.2. Gestión Comercial

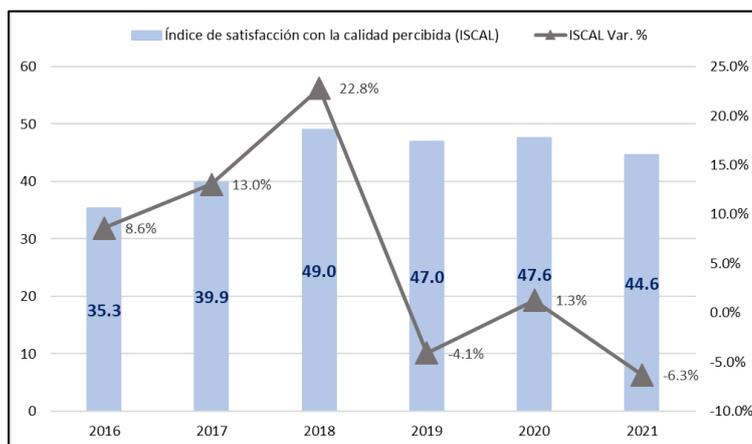
Índice de Satisfacción del Cliente

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 2021 fue de 60,0 %. El resultado obtenido por la empresa Electrosur para el indicador ISCAL 2021 fue de 44.6 %, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCAL)	35.3	39.9	49.0	47.0	47.6	44.6
ISCAL Var. %	8.6%	13.0%	22.8%	-4.1%	1.3%	-6.3%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

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

RESULTADOS DEL INFORME INDIVIDUAL CIER							
Índices	Descripción	2016	2017	2018	2019	2020	2021
IAC	Índice de aprobación del cliente	23.8 ▼	37.5 ▲57.6%	36.5 ▼-2.7%	44.5 ▲21.9%	47.5 ▲6.7%	42.3 ▼-11.1%
IECP	Índice de excelencia de la calidad percibida	4.7 ▼	4.3 ▼-8.5%	11.2 ▲160.5%	10.3 ▼-8.0%	11.2 ▲8.7%	9.1 ▼-19.1%
ISG	Índice de satisfacción general	20.8 ▼	35.0 ▲68.3%	43.4 ▲24.0%	44.0 ▲1.4%	35.9 ▼-18.4%	35.9 ▲0.1%
IICP	Índice de insatisfacción con la calidad percibida	0.0 ▼	0.0 ▼	19.2 ▼	20.7 ▲7.6%	22.0 ▲6.2%	24.7 ▲12.5%
ISCAL	Índice de satisfacción con la calidad percibida	35.3 ▼	39.9 ▲13.0%	49.0 ▲22.8%	47.0 ▼-4.1%	47.6 ▲1.3%	44.6 ▼-6.4%

Resultados de los índices						
Índices	2016	2017	2018	2019	2020	2021
AP-Alumbrado público	29.6 ▼	24.2 ▼-18.2%	29.4 ▲	39.0 ▲	42.3 ▲	36.1 ▼-14.7%
AT-Atención al Cliente	29.4 ▼	34.3 ▲16.5%	45.4 ▲	41.2 ▼-9.2%	36.7 ▼	33.7 ▼-8.2%
FE-Factura de energía	38.1 ▼	41.1 ▲7.9%	53.2 ▲	55.4 ▲	51.3 ▼-7.4%	57.8 ▲12.7%
IC-Información y Comunicación	19.4 ▼	21.6 ▲11.3%	30.3 ▲	37.2 ▲	30.3 ▼	36.5 ▲20.6%
IM-Imagen	24.6 ▼	30.3 ▲23.0%	44.9 ▲	40.2 ▼-10.4%	41.3 ▲	42.7 ▲3.3%
RSA-Responsabilidad social ambiental	25.9 ▼	27.7 ▲7.0%	44.5 ▲	38.1 ▼-14.5%	35.1 ▼	36.5 ▲4.0%
SE-Suministro de energía	42.6 ▼	42.4 ▼-0.5%	52.0 ▲	51.1 ▼-1.7%	61.3 ▲	57.8 ▼-5.8%
PR1-Precio factura	7.4 ▼	13.9 ▲87.2%	4.8 ▼-65.2%	5.8 ▲	1.1 ▼	0.8 ▼-33.5%

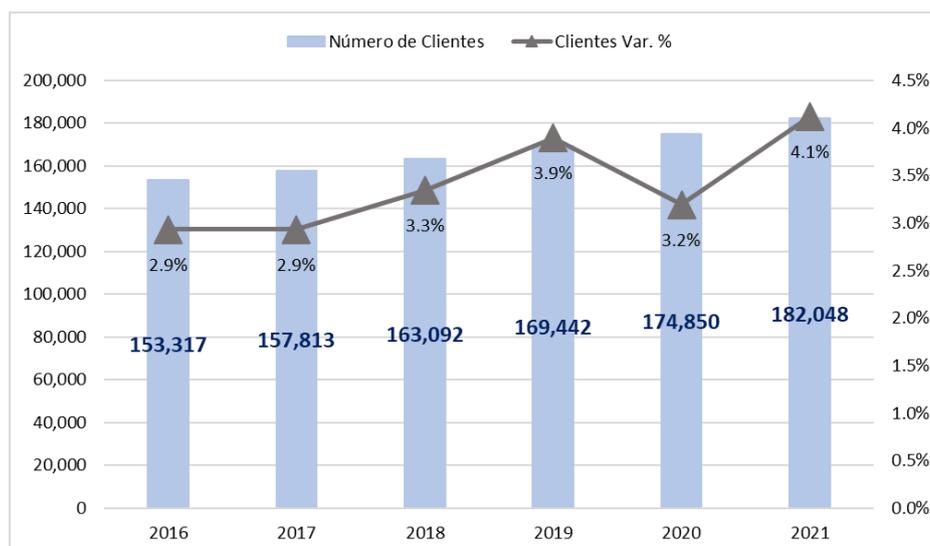
Fuente: Elaboración Propia

Nuevos clientes

A diciembre de 2021 la empresa tiene 182 048 clientes, de los cuales 118 407 corresponden a Tacna, 33 957 a Moquegua y 29 684 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 2016-2021 se muestra en el siguiente cuadro:

ZONA	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tacna	98,731	102,087	105,406	109,371	113,455	118,407
Moquegua	28,979	29,727	30,598	31,530	32,416	33,957
Ilo	25,607	25,999	27,088	28,541	28,979	29,684
Número de Clientes	153,317	157,813	163,092	169,442	174,850	182,048
Clientes Var. %	2.9%	2.9%	3.3%	3.9%	3.2%	4.1%

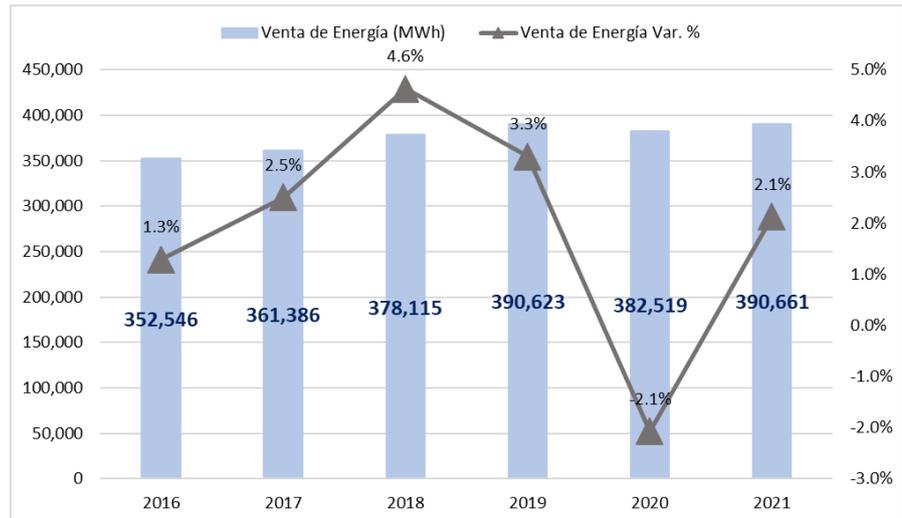


Fuente: Elaboración Propia

La venta de energía

La venta de energía en el año 2021 fue de 390 661 MWh, que representa un 2.01% menor respecto del ejercicio 2020, tal como se expone en el siguiente cuadro:

ZONA	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tacna (MWh)	248,989	256,460	267,447	268,785	261,605	264,960
Moquegua (MWh)	44,354	46,173	49,007	53,189	52,856	56,932
Ilo (MWh)	59,203	58,753	61,661	68,649	68,057	68,769
Venta de Energía (MWh)	352,546	361,386	378,115	390,623	382,519	390,661
Venta de Energía Var. %	1.3%	2.5%	4.6%	3.3%	-2.1%	2.1%



Fuente: Elaboración Propia

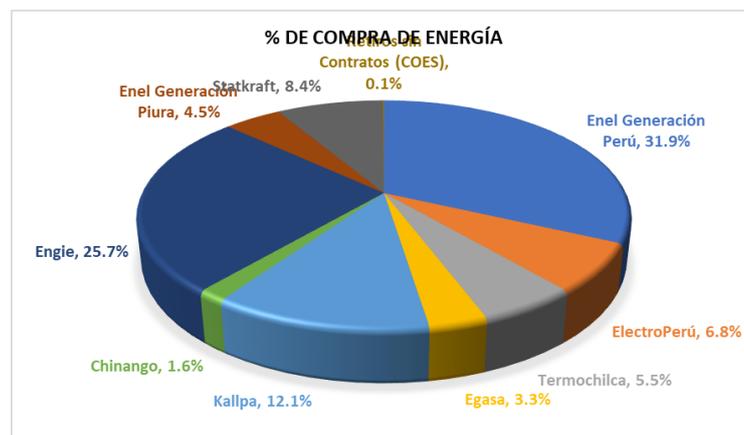
La compra de energía

La compra de energía anual fue de 432 492 MWh, superior en 2,42 % respecto del año anterior. En el año 2021 la empresa tuvo como proveedor principal del suministro de energía a Enel Generación Perú.

Principales proveedores de energía

Principales proveedores de energía	Compra en MWh	% de Compra
Enel Generación Perú	138,120	31.9%
ElectroPerú	29,555	6.8%
Termochilca	23,888	5.5%
Egasa	14,084	3.3%
Kallpa	52,271	12.1%
Chinango	6,915	1.6%
Engie	111,207	25.7%
Enel Generación Piura	19,581	4.5%
Statkraft	36,477	8.4%
Retiros sin Contratos (COES)	393	0.1%
Compra de Energía	432,492	100.0%

Fuente: Propia



Precio medio de compra de energía

ZONA	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MWh	397,393	408,903	424,273	431,311	422,269	432,492
S/	110,081,944	121,195,517	115,834,618	121,515,727	125,434,912	137,681,022
Precio Medio de Compra (CT. Soles /MWh)	277.01	296.39	273.02	281.74	297.05	318.34
Precio Medio de Compra Var. %	11.5%	7.0%	-7.9%	3.2%	5.4%	7.2%

Participación en el mercado del SEIN La participación del ELECTROSUR S.A. en la venta de Energía del total de empresas distribuidoras fue del 1,7% a diciembre del 2021, tal cual se evidencia en el siguiente cuadro:

N°	Entidad Distribuidora	Participación (%)
1	Luz del Sur S.A.A.	26.2%
2	Enel Distribución Perú S.A.A	26.1%
3	Hidrandina S.A.	8.6%
4	Electrocentro S.A.	6.9%
5	Electronoroeste S.A. - ENOSA	5.7%
6	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. - SEAL	4.8%
7	Electro Oriente S.A.	4.8%
8	Electro Sur Este S.A.A.	3.6%
9	Electronorte S.A.	3.4%
10	Electro Dunas S.A.A.	3.4%
11	Electro Puno S.A.A.	1.9%
12	Electrosur S.A.	1.7%
13	Empresa Concesionaria de Electricidad de Ucayali S.A. - ElectroUcayali S.A.	1.4%
14	Consortio Eléctrico Villacuri S.A.C. - COELVISAC	0.5%
15	Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica S.A. - ADINELSA	0.5%
	Otros	0.4%
	TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración Propia

2.2.3. Gestión Técnica

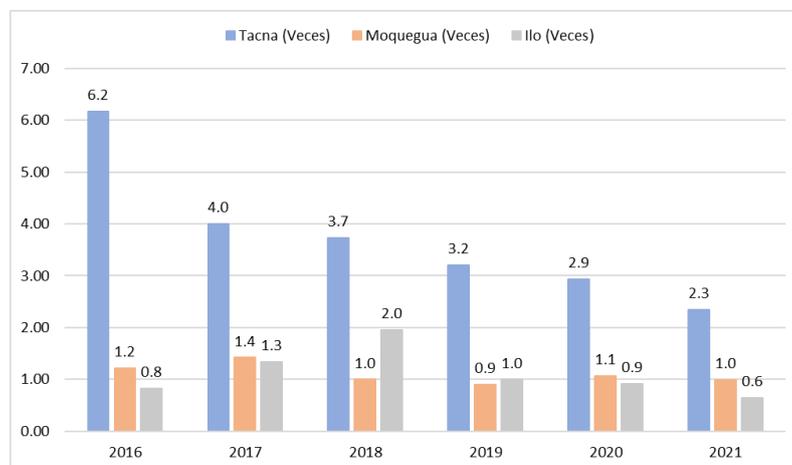
Nivel de interrupciones (SAIDI y SAIFI)

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. Los resultados de ELECTROSUR S.A. en los dos indicadores de calidad se ubican entre los mejores a nivel nacional, según benchmarking con las otras empresa distribuidoras de energía de FONAFE. Estas cifras han sido calculadas utilizando la información de las operaciones que fueron reportadas al Osinergmin:

Saifi

ZONA	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tacna (Veces)	6.17	4.00	3.73	3.20	2.93	2.34
Moquegua (Veces)	1.22	1.42	1.00	0.90	1.07	0.99
Ilo (Veces)	0.83	1.34	1.95	1.00	0.92	0.65

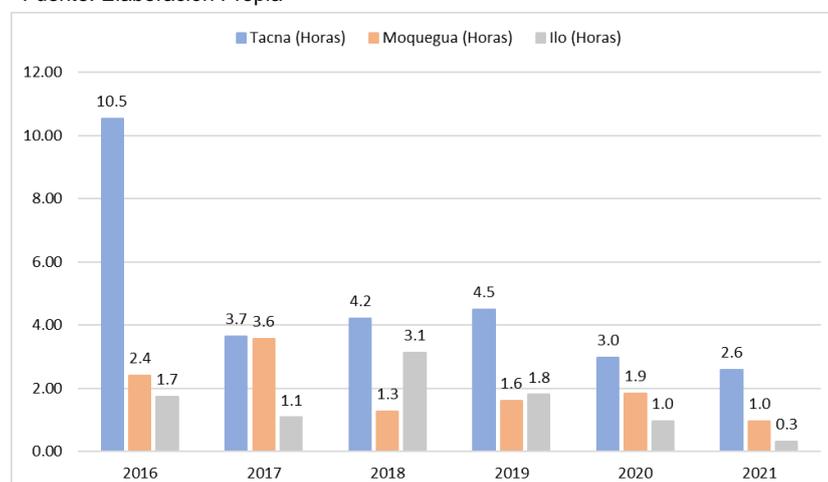


Fuente: Elaboración Propia

Saidi

ZONA	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tacna (Horas)	10.54	3.65	4.22	4.50	2.97	2.60
Moquegua (Horas)	2.40	3.57	1.27	1.60	1.85	0.96
Ilo (Horas)	1.73	1.08	3.14	1.80	0.96	0.32

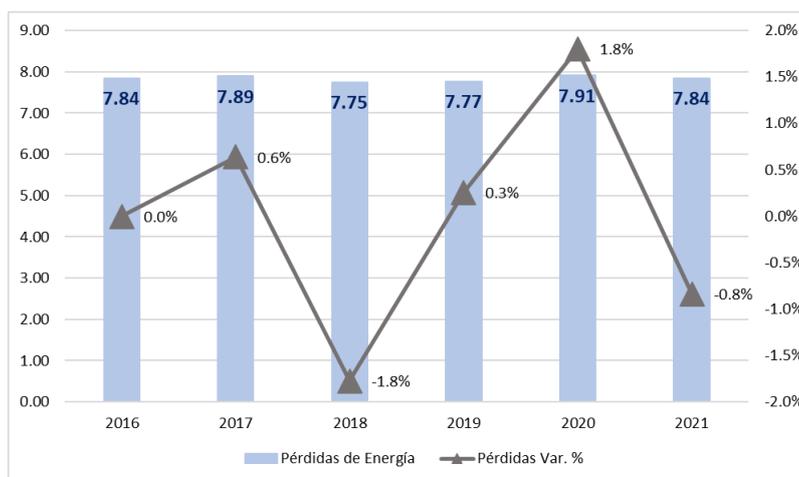
Fuente: Elaboración Propia



Pérdidas de Energía en distribución.

ZONA	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tacna (%)	7.33	7.30	7.22	7.49	7.76	7.78
Moquegua (%)	9.22	8.81	8.68	8.70	8.86	7.87
Ilo (%)	8.90	9.68	9.34	8.21	7.77	8.07
Pérdidas de Energía	7.84	7.89	7.75	7.77	7.91	7.84
Pérdidas Var. %	0.0%	0.6%	-1.8%	0.3%	1.8%	-0.8%

Fuente: Elaboración Propia

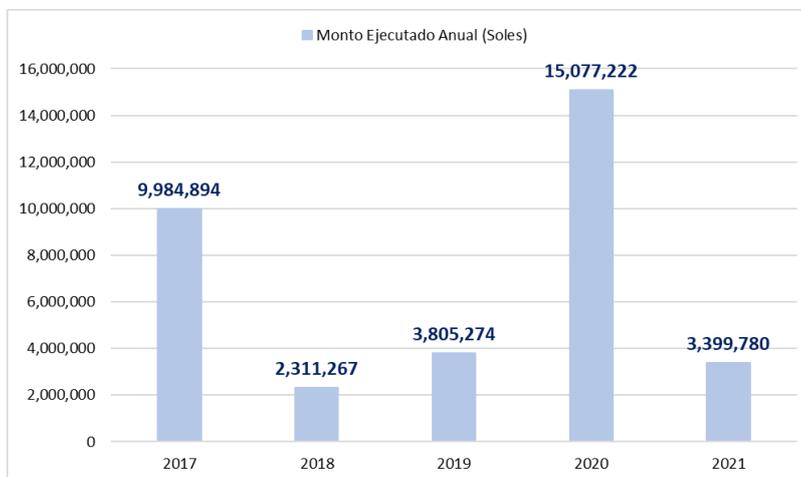


Fuente: Elaboración Propia

2.2.4. Gestión Proyectos

En relación con el Plan de Inversiones en Transmisión, la empresa viene ejecutando dicho Plan, con un monto total ejecutado 2021 de 3,399,780 Soles se muestra en el siguiente cuadro:

RUBROS	2017	2018	2019	2020	2021
Monto Ejecutado Anual (Soles)	9,984,894	2,311,267	3,805,274	15,077,222	3,399,780

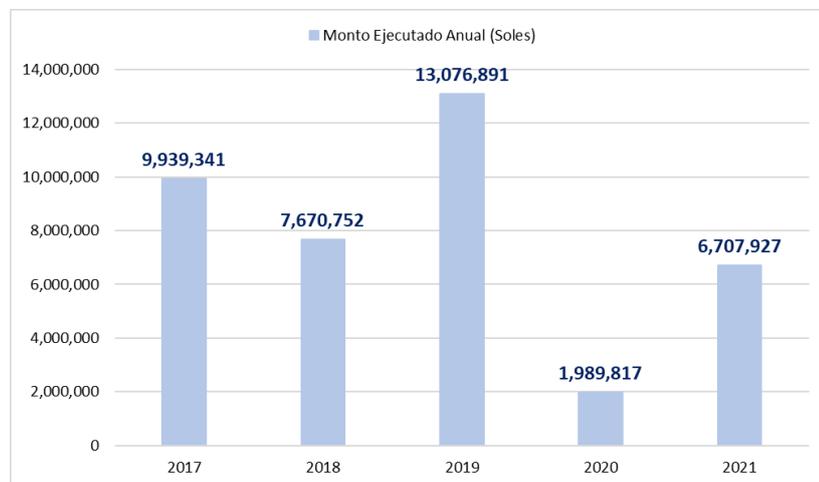


Fuente: Elaboración Propia

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:

PIDE	2017	2018	2019	2020	2021
Monto Programado Anual (Soles)	9,928,910	12,678,928	10,528,901	1,459,125	8,049,496
Monto Ejecutado Anual (Soles)	9,939,341	7,670,752	13,076,891	1,989,817	6,707,927
Cumplimiento Anual %	100.11%	60.50%	124.20%	136.37%	83.33%

Fuente: Elaboración Propia



2.2.5. Resultados económicos y financieros

Contexto General al Cierre preliminar 2021

Los **ACTIVOS** (S/ 363 MM) disminuyeron en 2,76 % respecto al 31.12.2020 (S/ 373,30 MM) debido principalmente al rubro Cuentas por cobrar comerciales parte corriente por la mayor cobranza de clientes que incluye al Gobierno Regional de Tacna que abonó S/ 3,9 MM y de las Otras cuentas por cobrar por las transferencias recibidas por Bono de Electricidad del Ministerio de Energía y Minas.

Con relación a la meta del año (S/ 351,25 MM), la variación del 3,35 % se debió al incremento de las cuentas por cobrar comerciales, Propiedad, Planta y Equipo por el alta de obras eléctricas culminadas y los Inventarios por el no consumo de los bienes eléctricos provenientes de las compras corporativas.

Los **PASIVOS** (S/ 173,44 MM) disminuyeron en 13,84 % respecto al 31.12.2020 (S/ 201,31 MM), debido principalmente a las menores Cuentas con pagar comerciales al contar con recursos financieros suficientes para afrontar las obligaciones con proveedores de bienes,

servicios y obras, lo cual no ocurrió el año anterior por la pandemia COVID-19, Obligaciones financieras por la amortización del capital del financiamiento obtenido por S/ 38,5 MM por S/ 13,5 MM y la cancelación de cuotas del financiamiento de S/ 9 MM para el pago de los dividendos correspondientes al ejercicio 2020 y de las Otras Cuentas por Pagar por el consumo de los aportes recibidos de la DGER.

Con relación a la meta del año (S/ 173 MM), la variación del 0,26 % se debió a que no se efectuó la consolidación de toda la deuda con FONAFE y establecimiento de un nuevo cronograma e incremento de los ingresos diferidos por las valorizaciones de obras canceladas con los aportes recibidos de la DGER.

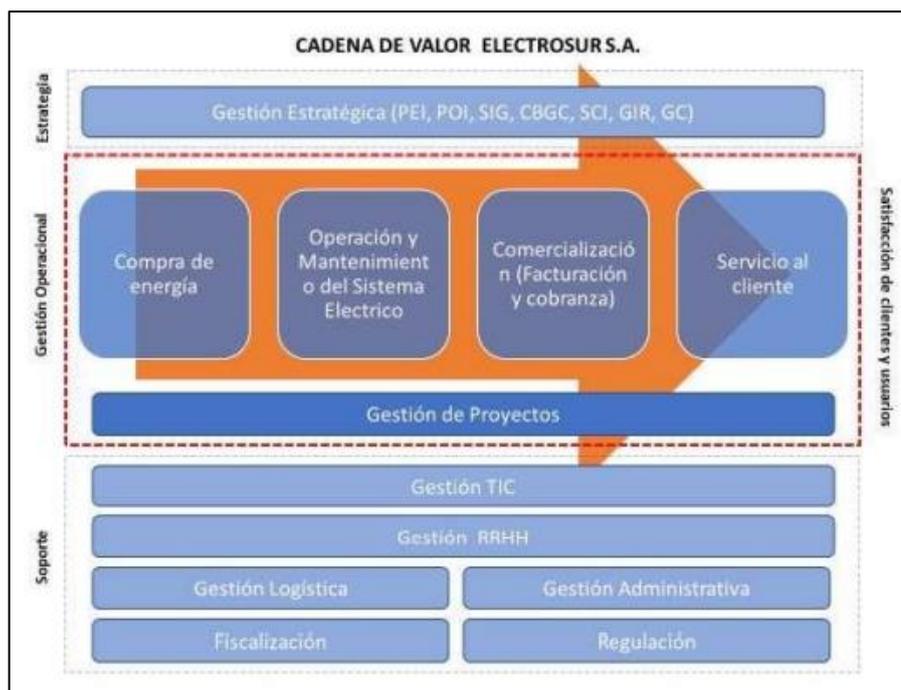
El PATRIMONIO (S/ 189,6 MM) aumentó en 10,21 % respecto al 31.12.2020 (S/ 172 MM) debido principalmente a la mayor utilidad neta obtenida en el año 2021.

Con relación a la meta del año (S/ 178,25 MM), la variación del 6,34% se debió a la obtención de una mayor utilidad meta obtenida en el año 2021.

La UTILIDAD NETA (S/ 27,52 MM) aumentó en 148,63 % respecto al 31.12.2020 (S/ 11,07 MM) debido principalmente al incremento de la venta de energía y servicios complementarios y que en el ejercicio 2020 se cargó al gasto los resultados del inventario integral de Propiedad, Planta y Equipo por S/ 7,88 MM).

Con relación a la meta del año (S/ 16,22 MM), la variación del 69,73 % se debió al incremento de la venta de energía e ingresos diversos y menores costos de ventas y gastos de venta.

2.2.6. La cadena de valor ELECTROSUR S.A.



Fuente: Elaboración Propia

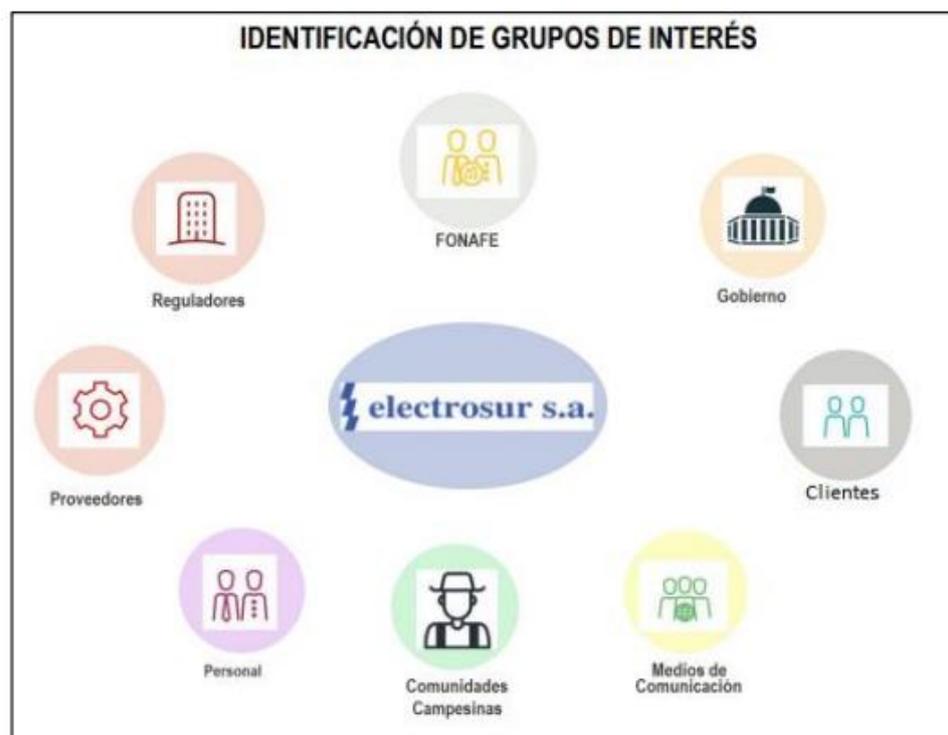
2.3. Los grupos de interés

El primer paso fue la identificación de las entidades (personas y organizaciones) que presentan relación con el desarrollo de la empresa o que reciben algún impacto. Para tales efectos se han tomado en consideración 2 aspectos fundamentales:

- El sector de la empresa
- Los Grupos de interés en función a la dimensión a la que pertenecen: Económica, Social y Ambiental

De acuerdo con lo anterior se han identificado los siguientes grupos de interés que influyen y, a su vez, son objeto de impacto de las decisiones y acciones que adopta la empresa:

- Clientes (Clientes Mayores, Clientes Comunes, Clientes Especiales, Clientes Colectivos)
- Proveedores (Generadoras, Proveedores de Suministros y Proveedores de Servicios Financieros)
- Contratistas (Operaciones y mantenimiento, Gestión Comercial, ejecución de obras, Supervisión, Estudios y consultorías)
- Personal de la Empresa (Directivos, Gerentes y Jefes, Profesionales, Técnicos, Administrativos, Sindicatos)
- Población y/o Comunidades Campesinas
- Entidades del Estado (MINEM, MINAM, MINTRA, FONAFE, OSINERGMIN, OEFA, SUNAFIL, COES, Contraloría, Defensoría del Pueblo)
- Gobierno Regional y Municipalidades
- Medios de Comunicación



Fuente: Elaboración Propia

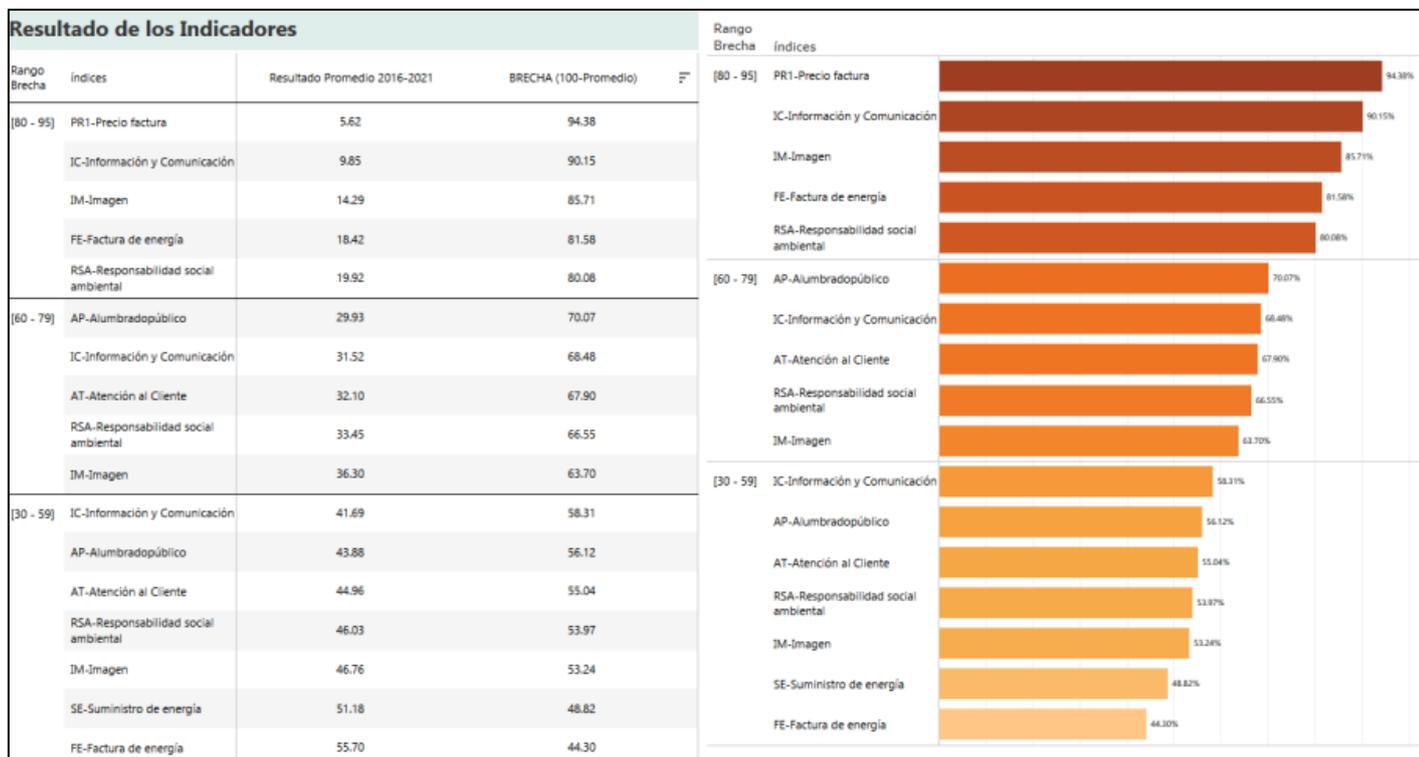
RESULTADOS DE EXPECTATIVAS IDENTIFICADAS POR GRUPO DE INTERÉS

ID	EXPECTATIVA	ACCIÓN PARA SATISFACER LA EXPECTATIVA
Clientes y usuarios	Comportamiento ético	Los clientes se sienten más protegidos cuando la empresa demuestra sus valores éticos sólidos. Recibirán un tratamiento justo de los empleados con una cultura ética sólida.
Clientes y usuarios	Indicadores de Satisfacción al Cliente	La empresa trabaja activamente para conseguir los objetivos marcados en grados de satisfacción y vinculación de clientes midiendo permanentemente el desempeño en los procesos de gestión de clientes
Clientes y usuarios	Atención virtual y digitalización	Los clientes demandan cada vez más soluciones multicanal y digitales. Además, las redes sociales se han convertido en un nuevo canal de comunicación y atención, lo que genera una nueva forma sencilla y directa de contactar con los clientes
Empleados	Atracción y retención del talento	La empresa tiene como parte de sus objetivos estratégicos, la gestión de talento mediante las políticas de formación y retribución basada en el desempeño
Empleados	Diversidad	La empresa seguirá reforzando su compromiso con la diversidad de su planilla, que es uno de los principios básicos que guían su funcionamiento y una de las claves de creación del valor
Empleados	Comportamiento ético y gestión de control de riesgos	<p>Los empleados deben conocer las políticas, normas y procedimientos en general que garantizan un comportamiento ético. A tal fin, la información y formación son esenciales. Se considera la gestión de riesgos como una responsabilidad de todos los empleados, con independencia de su puesto y área de trabajo, fomentando una cultura sólida de riesgos en todas las áreas.</p> <p>Se debe fortalecer la evaluación del comportamiento ético de los proveedores y en ese sentido, la apertura de un canal de denuncia para los proveedores sería un gran avance. Los proveedores pueden ser una fuente de riesgos sino cumplen los requisitos fijados por la empresa. Se puede avanzar en la gestión de riesgos de la cadena de suministro elevando las demandas en asuntos de vital importancia, como el rechazo a la discriminación y el fomento de la diversidad</p>
Generadores y Proveedores	Cuidado ambiental	Los proveedores desempeñan un papel importante en el cuidado ambiental a través de sus productos y servicios. Es importante trabajar con los que garantizan un impacto mínimo (energías verdes, uso de energías renovables papel certificado, etc.)

ID	EXPECTATIVA	ACCIÓN PARA SATISFACER LA EXPECTATIVA
Generadores y Proveedores	Comportamiento ético y gestión y control de los riesgos	El comportamiento ético es una cuestión ampliamente regulada en lo que respecta a la corrupción, lavado de activos, el fraude, entre otras conductas delictivas. Contar con mecanismos de control interno es vital para evitar multas y sanciones, perjuicio a la imagen y responsabilidades penales. La evaluación de los riesgos a nivel económico, social y medioambiental reviste una gran importancia de cara a los reguladores. Puede llevarse a cabo cumpliendo con los requisitos de las normas ISO implementadas, así como la próxima certificación de otros sistemas de gestión de riesgos. Además, los reguladores exigen cada vez más que las empresas informen públicamente sobre cómo gestionan los riesgos, por lo que su descripción en la Memoria Anual es importante para estos efectos.
Gobierno Regional y Municipalidades	Mejora de la coordinación con Gobiernos Regionales y Locales	Reforzar los mecanismos de coordinación para el planeamiento integral en los Gobiernos Regionales y Locales para el desarrollo de la Región de Tacna y Moquegua
Gobierno Regional y Municipalidades	Gestión Social en las Comunidades	Explotar las condiciones que favorezcan las inversiones del sector privado (Asociaciones Público Privadas APP's)
Accionistas	Gobierno corporativo sólido y transparencia en la gestión	A los inversores y accionistas les preocupan los comportamientos éticos, ya que podrían traducirse en sanciones y riesgos reputacionales que podrían provocar que la empresa perdiera valor. La identificación y la gestión de los riesgos que afectan a la empresa son importantes en la relación con los accionistas. En esta área, la empresa está bien posicionada a través de su Gestión de Riesgos, junto con iniciativas para la Prevención de Delitos.
Accionistas	Gobierno corporativo sólido y transparencia en la gestión	Para crear valor para el accionista, es fundamental que exista un gobierno corporativo sólido con funciones y responsabilidades claras y bien definidas en materia de sostenibilidad.
Accionistas	Cumplimiento y adaptación a cambios regulatorios	A los inversores y accionistas les preocupan las situaciones de incumplimiento, ya que podrían traducirse en sanciones y riesgos reputacionales que, a su vez, podrían provocar que la compañía vea erosionado su valor.
Comunidades	Gestionar y ejecutar inversiones	Disponer del financiamiento por parte de la Dirección de Electrificación Rural del MINEM destinado para obras de electrificación rural
Comunidades	Gestión preventiva de conflictos sociales	Elaborar un Plan de Comunicación y Responsabilidad Social que se soporte en el uso de tecnologías como son canales y medios electrónicos, así como interacción de forma virtual

ID	EXPECTATIVA	ACCIÓN PARA SATISFACER LA EXPECTATIVA
Reguladores	Comportamiento ético y gestión y control de los riesgos	El comportamiento ético es una cuestión ampliamente regulada por lo que un sólido sistema de control interno es vital para evitar multas y sanciones. La evaluación de los riesgos reviste una gran importancia de cara a los reguladores adoptando marcos reconocidos ampliamente en esta materia. Además, los reguladores exigen cada vez más que las empresas informen públicamente sobre cómo gestionan los riesgos
Reguladores	Cumplimiento y adaptación a cambios regulatorios	Incumplir o no adaptarse a los cambios normativos puede traducirse en multas y sanciones que podrían ser de gran cuantía dependiendo del tipo de incumplimiento
Medio Ambiente	Cuidado de los recursos no renovables	Desarrollar proyectos con recursos energéticos renovables (RER) estas pueden ser con fuentes de energía eólica, solar u otros tipos de recursos energéticos que sí son renovables.
Medio Ambiente	Minimizar el impacto al medio ambiente	Contar con una flota de vehículos eléctricos.
Medio Ambiente	Fortalecer la reputación	Generar el Reporte de Sostenibilidad y anexarlo a la Memoria Anual como mecanismo de información y transparencia.

RESULTADOS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE GRUPOS DE INTERES SEGÚN ESTADÍSTICA CIER



2.4. Implementación de la Gestión Integral de Riesgos al 31 de diciembre 2021

Matriz de Riesgos Estratégicos

DATOS GENERALES DEL RIESGO									EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE					
COD	Nivel	Objetivo Estratégico	Código del Riesgo	Descripción del riesgo	Procesos impactados <i>*Aplica solo a nivel entidad</i>	Origen del Riesgo	Frecuencia del Riesgo	Tipo de Riesgo	Probabilidad (1-4)		Impacto (1-4)		Severidad	
E	ENTIDAD	OEI 1 INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R01	Que se incurra en pérdidas económicas a causa de resultados negativos en procesos judiciales	TODOS	Externo	Recurrente	Estratégico	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto
E	ENTIDAD	OEI 1 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 legislación que incrementa la apertura del mercado	COMERCIALIZACION	Externo	No Recurrente	Estratégico	2.00	Medio	3.00	Alto	6.00	Moderado
E	ENTIDAD	OEI 1 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	Recurrente	Estratégico	2.00	Medio	3.00	Alto	6.00	Moderado
E	ENTIDAD	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	COMERCIALIZACION	Externo	Recurrente	Estratégico	2.00	Medio	2.00	Medio	4.00	Moderado
E	ENTIDAD	OEI 1 INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R05	Que no se cumpla con los objetivos financieros establecidos en los Planes Operativos y Estratégico a causa que no se adopten medidas correctivas oportunamente	TODAS LAS GERENCIAS	Interno	No Recurrente	Estratégico	2.00	Medio	3.00	Alto	6.00	Moderado
E	ENTIDAD	OEI 1 INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R07	Que se produzca pérdidas económicas, accidentes fatales y/o daños permanentes a causa del incumplimiento de las normas de seguridad y/o uso incorrecto de EPP	TODOS	Interno	No Recurrente	Estratégico	2.00	Medio	4.00	Extremo	8.00	Alto
E	ENTIDAD	OEI 1 INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R08	Que se presenten sanciones de los Organismos Fiscalizadores por incumplimiento a la normatividad vigente (Osinergmin, OEFA, SUNAFIL)	TODOS	Interno	Recurrente	Estratégico	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto
E	ENTIDAD	OEI 2 INCREMENTAR EL VALOR SOCIAL Y AMBIENTAL	R12	Que se reduzca la imagen y la percepción de satisfacción a causa de la falta de mecanismos de comunicación con los stakeholder y especialmente clientes	GERENCIA COMERCIAL, GERENCIA TÉCNICA y GERENCIAS ZONALES	Interno	No Recurrente	Estratégico	2.00	Medio	3.00	Alto	6.00	Moderado
E	ENTIDAD	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	TODOS	Externo	Recurrente	Estratégico	2.00	Medio	3.00	Alto	6.00	Moderado

DATOS GENERALES DEL RIESGO									EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE					
COD	Nivel	Objetivo Estratégico	Código del Riesgo	Descripción del riesgo	Procesos impactados <i>*Aplica solo a nivel entidad</i>	Origen del Riesgo	Frecuencia del Riesgo	Tipo de Riesgo	Probabilidad (1-4)		Impacto (1-4)		Severidad	
E	ENTIDAD	OEI 2 INCREMENTAR EL VALOR SOCIAL Y AMBIENTAL	R14	Que no se logre alcanzar los niveles de satisfacción de los Clientes en la encuesta CIER a causa que no se implementen acciones que mejoren la percepción de los clientes	GERENCIA TÉCNICA, GERENCIA COMERCIAL Y GERENCIAS ZONALES	Interno	Recurrente	Estratégico	2.00	Medio	2.00	Medio	4.00	Moderado
E	ENTIDAD	OEI 4 MEJORAR 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 puedan impactar fuertemente la operatividad de la Empresa	GERENCIA TÉCNICA Y GERENCIAS ZONALES	Interno	No Recurrente	Estratégico	1.00	Bajo	4.00	Extremo	4.00	Alto
E	ENTIDAD	OEI 4 MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	R19	Que el nivel de Perdidas Técnicas y Comerciales, estén encima de los estándares definidos	Gerencia de Proyectos	Interno	Recurrente	Estratégico	2.00	Medio	3.00	Alto	6.00	Moderado
E	ENTIDAD	OEI 4 MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	R20	Que no se ejecuten las obras, suministros y/o servicios dentro de los plazos estipulados debido a procedimientos internos poco ágiles para contrataciones y adquisiciones y retrasos originados en la Ley de Contrataciones del Estado.	PROYECTOS Y GESTIÓN LOGÍSTICA	Externo	Recurrente	Estratégico	3.00	Alto	3.00	Alto	9.00	Alto
E	ENTIDAD	OEI 4 MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	R25	Que se origine pérdidas económicas y pérdidas de imagen por posibles actos de fraude y/o corrupción de funcionarios de la Entidad	TODOS	Interno	No Recurrente	Fraude	2.00	Medio	2.00	Medio	4.00	Moderado
E	ENTIDAD	OEI 5 MEJORAR LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS	R27	Que se afecte el clima laboral debido a potenciales conflictos laborales con las organizaciones sindicales.	TODOS	Interno	Recurrente	Estratégico	2.00	Medio	2.00	Medio	4.00	Moderado
E	ENTIDAD	OEI 1 INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	R31	Que se alcance un elevado nivel de endeudamiento (Mayor a 60%) a causa de la adquisición de mayores deudas para financiar proyectos de inversión de tal manera que se cuente con recursos insuficientes para cancelar las obligaciones contraídas		Interno	No Recurrente	Estratégico	2.00	Medio	3.00	Alto	6.00	Moderado
E	ENTIDAD	OEI 4 MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	R32	Que se produzca indisponibilidad de los servicios e infraestructura TIC a causa de ciber ataques		Externo	Recurrente	Tecnología de la Información	2.00	Medio	4.00	Extremo	8.00	Alto

Mapa de Calor de Riesgos de Objetivos Estratégicos

31.12.2021

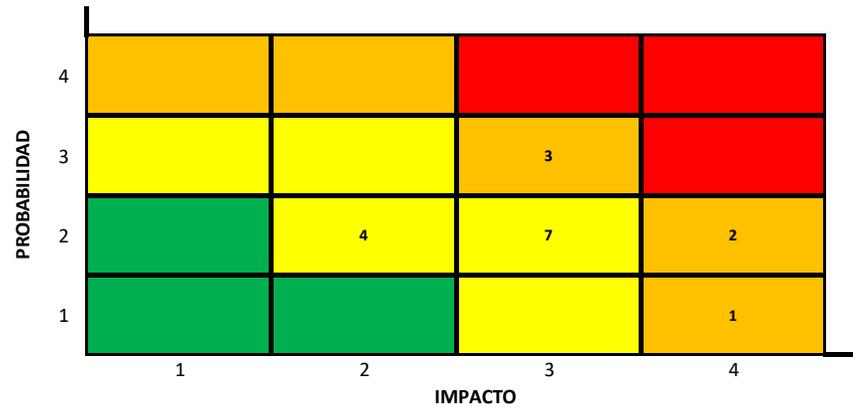
Riesgo Inherente

Escala	Número Riesgos
Bajo	0
Moderado	11
Alto	6
Extremo	0
TOTAL	17

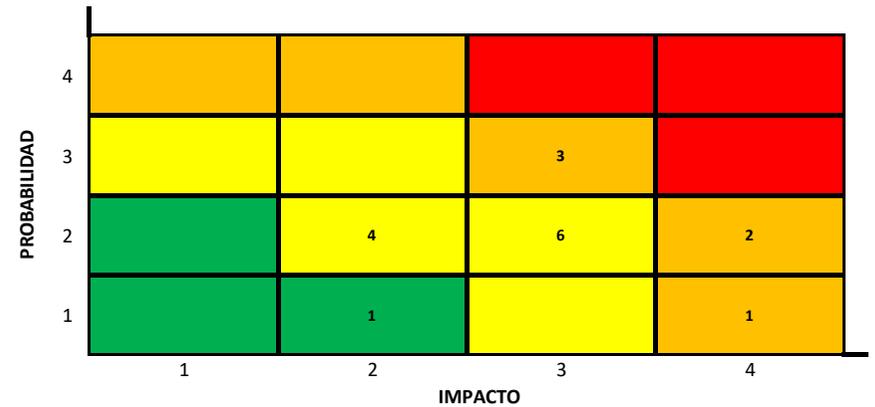
Riesgo Residual

Escala	Número Riesgos
Bajo	1
Moderado	10
Alto	6
Extremo	0
TOTAL	17

Riesgo Inherente



Riesgo Residual



Mapa de Calor de Riesgos al 31.12.2021

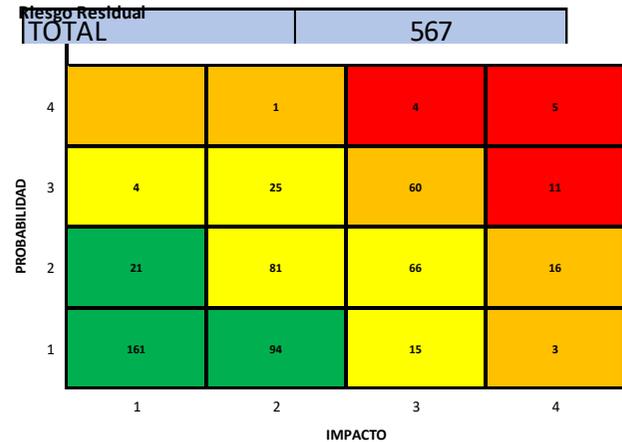
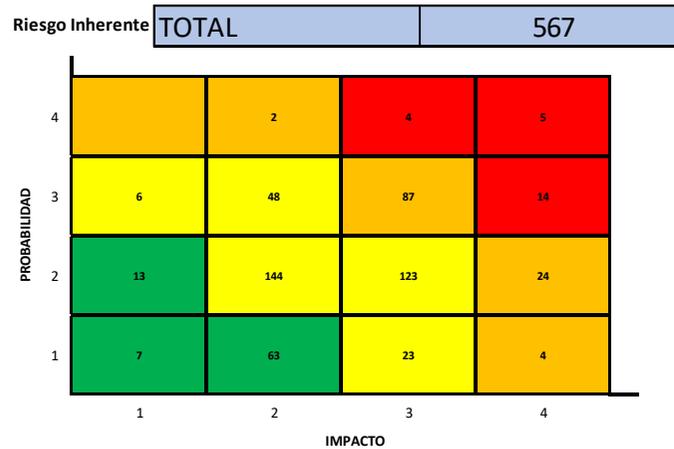
Número de Matrices	39
Número de Riesgos Identificados	567

Riesgo Inherente

Escala	Número Riesgos
Bajo	83
Moderado	344
Alto	117
Extremo	23

Riesgo Residual

Escala	Número Riesgos
Bajo	276
Moderado	191
Alto	80
Extremo	20



Definición del Apetito de Riesgo

“Nuestra Empresa se compromete a ser una organización sostenible gestionando los riesgos que impacten significativamente en las expectativas de nuestros grupos de interés, la creación de valor económico y el valor social. Por esta razón, priorizamos la mejora continua de nuestros procesos, el fortalecimiento del gobierno corporativo, de la gestión del talento humano y de la cultura organizacional”.

2.5. Fortaleza, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

Fortalezas

1. Avance en la documentación de diferentes sistemas del SISMAAD (OEI 7)
2. Avances en la implementación del VAD empresarial (OEI 6)
3. Buen stock en almacén de lámparas led (OEI 6)
4. Buena capacidad instalada y proyectada del sistema de transmisión (OEI 8)
5. Certificación en buenas prácticas empresariales de componentes del MGHC (OEI 12)
6. Certificación ISO 9001 vigente en comercialización, Operación y Mantenimiento y avances en la certificación de las normas 45001 y 14001 (OEI 5)
7. Consolidación de la Política de Integridad y Anticorrupción (OEI 7)
8. El apoyo de la Alta Dirección y Alta Gerencia en la implementación de los Sistemas SCI, BGC, GIR (OEI 7)
9. Existe un buen nivel de implementación del Sistema Scada que permita la operación y control de las instalaciones de AT y MT a distancia a nivel regional (OEI 5)
10. Avances en la implementación del VAD empresarial (OEI 6)
11. Identificación de los Stakeholders y sus necesidades (OEI 10)
12. Incremento progresivo de los ingresos por venta de energía, nuevas obras, otros ingresos, regularización de usuarios provisionales y captación o traslado de clientes regulados a clientes libres (OEI 1)
13. Infraestructura de TIC adecuada (OEI 11)
14. La formulación, aprobación e implementación de los planes de Responsabilidad Social y de Comunicaciones Empresarial (OEI 4)
15. Mejora continua en cumplimiento de metas de los indicadores SAIDI y SAIFI con resultados por debajo de la tolerancia de OSINERGMIN (OEI 3)
16. Menores egresos en compra de energía por mejor administración y gestión de la demanda (OEI 1)
17. Modelo de Gestión documental implementado (OEI 11)
18. Personal con experiencia y conocimientos normativos (OEI 9)
19. Plan de capacitación acorde a las necesidades empresariales (OEI 12)
20. Planeamiento Eléctrico aprobado (OEI 9)
21. Planes de acción de mejora del clima laboral con resultados que evidencian mejora continua (OEI 12)
22. Planes de trabajo para disminuir brechas en la implementación de los sistemas de Gobernanza (OEI 7)
23. Se cuenta con importantes contratos de tercerización de servicios para mantenimiento, emergencia y servicios comerciales (OEI 6)
24. Se cuenta con sistemas informáticos importantes en la gestión administrativa (OEI 11)
25. Sostenibilidad de resultados de mantenimiento de Alumbrado Público según Procedimiento 078 de OSINERGMIN y avance en la instalación de medidores inteligentes para mayor eficiencia y calidad.

Debilidades

1. Bajo nivel de automatización en procesos de operaciones (OEI11)
2. Débil conexión del Plan de Responsabilidad Social y el Plan de Comunicaciones Empresarial con los resultados de la encuesta CIER (OEI 4)
3. Escasa sensibilización del personal en general para apoyar el cumplimiento de planes de responsabilidad social (OEI 4)
4. Escaso relacionamiento con comunidades y grupos sociales (OEI 10)
5. Falta de infraestructura adecuada para almacenar materiales, equipos y residuos contaminantes (OEI 2)
6. Falta de recursos para ejecutar plan de inversiones especialmente falta de financiamiento de largo plazo (OEI 9)
7. Falta fortalecer el conocimiento técnico en temas de clima, cultura y talento al personal de RRHH, y personal en general (OEI 12)
8. Falta fortalecer la comunicación, distribución de información y gestión con stakeholders (OEI 3)
9. Falta fortalecer las competencias del personal (OEI 12)
10. Inversiones insuficientes en equipamiento y actividades para reducción de pérdidas y mejora de la calidad del servicio (OEI 6)
11. Limitaciones en el cumplimiento de los planes de acción para mitigar riesgos por parte de los diferentes dueños de proceso impacta en la calidad del servicio (OEI 5)
12. Limitaciones en la aplicación de las normas sobre servidumbres (OEI 9)
13. Limitada capacitación en planificación eléctrica y conocimiento integral de normas del OSCE (OEI 9)
14. Limitada comunicación con los stakeholders que permita difundir los logros empresariales y conocer sus necesidades y expectativas (OEI 4)
15. Limitado compromiso de las Gerencias, Jefaturas y personal en general en temas de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente (OEI 2)
16. Limitado impacto de proyectos de responsabilidad social (OEI 10)
17. Multas por parte de OSINERGMIN (OEI 3)
18. Nivel de pérdidas técnicas y no técnicas encima de la tolerancia de OSINERGMIN (OEI 6)
19. No se está proyectando la implementación de proyectos de generación distribuida (OEI 2)
20. Obras no se ejecutan en los plazos establecidos PIT, PIDE a largo plazo (OEI 9)
21. Pérdidas económicas, debido a pérdidas de energía, multas y compensaciones, aun cuando tiene tendencia de disminución (OEI 1)
22. Falta fortalecer el saneamiento de compartición de infraestructura eléctrica (postes) (OEI 1)

Oportunidades

1. Acceso a convenios de financiamiento MEM-BID para financiar obras (OEI 9)
2. Crecimiento de la demanda por crecimiento poblacional y cargas especiales (OEI 9)
3. Disposiciones de FONAFE para implementar el MGHC (OEI 12)
4. Disposiciones sobre Plan Anual Ambiental (OEI 2)
5. Incremento de servicios de internet, cable en la región de Tacna y Moquegua (OEI 1)
6. La encuesta CIER sobre satisfacción del cliente que permite monitorear los parámetros de satisfacción del cliente y realizar benchmarking con empresas a nivel nacional e internacional bajo criterio estándar (OEI 3)
7. Normatividad para la implementación del VAD a nivel empresa contribuirá a una mejor determinación de las tarifas (OEI 6)
8. La política nacional de integridad y lucha contra la corrupción favorece la implementación del modelo de integridad y prevención que fortalecerá la conducta ética, la transparencia y prevención de riesgos por corrupción en la Gestión Empresarial (OEI 7)
9. La política y normatividad sobre prevención ante desastres naturales y planes de continuidad operativa (OEI 2)
10. La recuperación de la economía a nivel nacional favorece el incremento de la recaudación (OEI 1)
11. Las brechas existentes respecto a la cobertura eléctrica a nivel de la zona de concesión y responsabilidad técnica (OEI 2)
12. Las Normas ISO sobre Seguridad Salud y Medio Ambiente impulsan la mejora de estándares y procesos (OEI 2)
13. Las normas que justifican el mantenimiento sobre líneas energizadas (OEI 6)
14. Los estándares que establece la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) que contribuye a la mejor implementación de la Gobernanza (OEI 7)
15. Mayor disponibilidad de plataformas digitales para uso de la población, lo cual favorece a la implementación de una cultura digital (OEI 11)
16. Moquegua se mantiene como la segunda región más competitiva del país, al ubicarse entre los cuatro primeros lugares en los seis pilares del INCORE. En concreto, la región se ubica en el segundo lugar en el pilar Entorno Económico y en el tercer lugar en el pilar Instituciones (OEI 1)
17. Normas de OSINERGMIN sobre la contabilidad regulatoria (OEI 6)
18. Normas que permiten trasladar clientes regulados a clientes libres en base a negociaciones competitivas de precio con generadoras, que permita sostener el margen comercial favorable a nuestra empresa (OEI 1)
19. Normas y lineamientos de FONAFE sobre responsabilidad social (OEI 10)
20. Normatividad de generación distribuida (OEI 2)
21. Normatividad para mantenimiento de instalaciones en caliente (OEI 5)

22. Normatividad que apoya la mejora de los estándares de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente (OEI 2)
23. Plan Nacional de Derechos Humanos y debida diligencia para los grupos de interés (OEI 10)
24. Tacna alcanzó el tercer lugar en competitividad en el INCORE 2021 al mejorar siete posiciones en el pilar Instituciones y una ubicación en los pilares Salud y Laboral. Destaca que la región se ubica en el primer lugar en el pilar Educación y en la segunda posición en el pilar Infraestructura. (OEI 1)

Amenazas

1. Dispersión de la población en el ámbito rural (OEI 8)
2. El cambio climático afecta la operación de nuestras redes eléctricas y hace necesario se cambien especificaciones de materiales en nuevos proyectos, además disminuye la vida útil de los materiales cuando se presentan descargas eléctricas en lugares en que los sistemas de protección no son los adecuados originan mayores interrupciones de servicio afectando la imagen y la economía de la empresa y también su calidad de servicio (OEI 5)
3. El hurto de conductores que origina e incrementa interrupciones del servicio (OEI 5)
4. El impacto de la crisis mundial en la economía origina el crecimiento de la inflación, el desempleo y menores ingresos para la población que dificultará el pago de servicios por parte de los clientes (OEI 1)
5. El Ministerio de Economía y Finanzas, no facilita oportunamente las partidas presupuestales para que el Gobierno Regional cumpla con abonar a Electrosur el 55% de la tarifa de usuarios de la Yarada (OEI 1)
6. Falta de normas para obtener financiamientos de largo plazo para inversiones (OEI 9)
7. Falta de normas para que la población haga uso con derechos de terrenos de uso público (OEI 9)
8. Incremento de ciber ataques por el creciente uso de tecnologías en todos los ámbitos (OEI 11)
9. Inexistencia de suficientes depósitos de disposición final para los diferentes tipos de materiales contaminantes a nivel nacional (OEI 2)
10. La falta de insumos, inexistencia de materia prima, falta de transporte para exportaciones internacionales, y falta de recursos, limitan la instalación de industrias en Tacna, aún a pesar de los incentivos otorgados en diferentes oportunidades limita la instalación de nuevas industrias en las regiones Tacna y Moquegua afectando la proyección del incremento de ingresos (OEI 1)
11. La Inestabilidad política origina un alto grado de incertidumbre en el desarrollo del país, las empresas y la inversión extranjera afecta los ingresos de la población (OEI 1)

12. La nueva Ley de Tercerización que propiciaría el ingreso de personal que no cumpla con el perfil, competencias, formación y experiencia. (OEI 12)
13. Limitaciones burocráticas establecidas en procedimientos de OSINERGMIN complican los procesos de atención a clientes (OEI 3)
14. Los Proyectos de Ley que afectarían la economía de las Empresas Distribuidoras al reducirse a 50 kW el tope para la contratación de clientes libres directamente con las Empresas Distribuidoras (OEI 1)
15. Mayores multas por incumplimientos normativos en seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente (OEI 2)
16. Normas que limitan el saneamiento de terrenos (OEI 8)
17. Pandemia del COVID y otros (OEI 2)
18. Posibles conflictos sociales por incumplimiento de norma sobre servidumbres (OEI 2)
19. Recientes estudios han determinado el incremento de hasta un 30% la probabilidad de erupción del volcán Ubinas, lo cual podría afectar las instalaciones eléctricas de las zonas más próximas; inclusive la emisión de humaredas también afecta las instalaciones eléctricas (OEI 2)
20. Redes antiguas afectan la calidad del servicio en diferentes aspectos, interrupciones, distancias mínimas de seguridad, mala calidad de producto, pérdidas de energía (OEI 5)
21. Vulnerabilidad ante desastres naturales, no solo puede afectar a la población, sino también a los activos de las empresas. (OEI 2)

3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

3.1. Visión

“Empresa del estado eficiente y responsable, reconocida por brindar un servicio de calidad promoviendo la eficiencia energética y cuidado del Medio Ambiente.”

3.2. Misión

“Somos una empresa de distribución y comercialización de energía eléctrica de calidad, que busca la excelencia del servicio de manera íntegra e innovadora, para el desarrollo de las regiones de Tacna y Moquegua “

3.3. Valores

Excelencia en el servicio	<p>Excelencia en la gestión de procesos.</p> <p>Excelencia en el servicio que brinda a los grupos de interés.</p> <p>Agregar valor y superar nuestras metas.</p> <p>Conocer los procesos de la empresa.</p> <p>Actualizarse constantemente en procesos, temas asociados al sector o digitalización.</p>
Compromiso	<p>Compromiso con el desarrollo y crecimiento del colaborador.</p> <p>Compromiso con las comunidades, los ciudadanos y el país.</p> <p>Gestión sostenible que aumente el valor ambiental y socialmente.</p> <p>Cumplimiento de nuestras labores y compromisos con responsabilidad.</p>
Integridad	<p>Respeto por principios éticos.</p> <p>Actuar en consecuencia.</p> <p>Ser Honestos.</p> <p>Respetar diversidad en todos sus sentidos.</p>
Trabajo en Equipo	<p>Trabajar colaborativamente para generar soluciones y servicios que agregan valor al cliente, sociedad y país.</p> <p>Comunicarse de manera fluida entre compañeros del mismo equipo y de otras gerencias.</p> <p>Compartir la misma visión y reconocer que todos aportamos el mismo objetivo.</p>
Innovación	<p>Trabajar con pasión por modernizar el sector energético.</p> <p>Desarrollar capacidades nuevas frente a los desafíos del entorno.</p> <p>Aprender a usar nuevas tecnologías y plataformas digitales.</p>

3.4. Principios

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

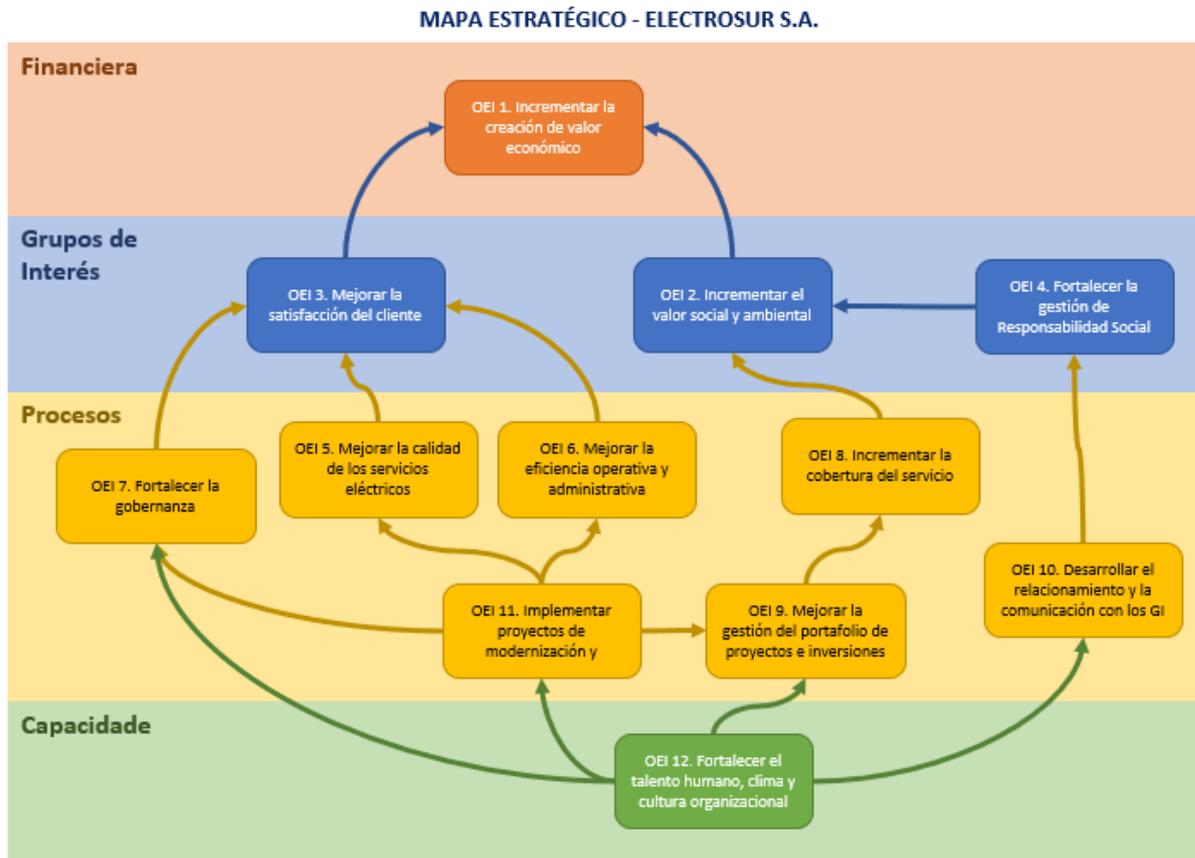
4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICO

4.1. Ejes Estratégicos

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

4.2. Mapa Estratégico

Mapa Estratégico ELECTROSUR



Fuente: Elaboración Propia

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OEI Empresa
OEI 1. Incrementar la creación de valor económico
OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental
OEI 3. Mejorar la satisfacción del cliente
OEI 4. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social
OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios eléctricos
OEI 6. Mejorar la eficiencia operativa y administrativa
OEI 7. Fortalecer la gobernanza
OEI 8. Incrementar la cobertura del servicio
OEI 9. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones
OEI 10. Desarrollar el relacionamiento y la comunicación con los GI

OEI Empresa
OEI 11. Implementar proyectos de modernización y transformación digital
OEI 12. Fortalecer el talento humano, clima y cultura organizacional

6. ESTRATEGIA GENERAL

“Comercializar y Distribuir energía eléctrica con calidad, empleamos tecnologías con personal capacitado, innovador y comprometido para crear valor económico con sostenibilidad, poniendo como primera prioridad lograr la satisfacción de nuestros clientes, viviendo nuestros valores y principios para consolidar una cultura de calidad en el servicio, cultivando la comunicación y relaciones armoniosas con todos nuestros stakeholders.”

7. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)

ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sostener e incrementar los ingresos por venta de energía y otros conceptos y disminuir los gastos y costos 2. Implementar la contabilidad regulatoria de manera integral que permita disponer de información oportuna de un sistema de alerta temprana para la toma de decisiones orientado a mejorar gestión empresarial 3. Fortalecer la seguridad y salud en el trabajo y el manejo ambiental mediante la incorporación de normas ISO, incremento de la fiscalización y control de cumplimiento normativo y la mejora continua para disminuir riesgos 4. Incrementar la capacidad de coordinación con gobiernos regionales y locales para lograr saneamiento de terrenos para nuevas electrificaciones en beneficio de poblaciones rurales y nuevos asentamientos humanos informales. 5. Lograr el alineamiento entre los Planes de Comunicación y Responsabilidad Social, Gestión de la Calidad del Servicio, encuesta CIER y Normas ISO para incrementar la satisfacción del cliente 6. Mejorar la atención a los clientes mediante el Incremento en la capacitación del personal de atención clientes, personal técnico y personal de terceros orientado al cambio de la cultura de servicio, incluyendo la virtualización de los procesos y la mejora continua. 7. Lograr el posicionamiento de la empresa ante la comunidad como una empresa responsable, comprometida socialmente y respetuosa del medio ambiente con actividades y acciones que tengan relevancia en las comunidades de Tacna y Moquegua 8. Fortalecer el compromiso del personal de la empresa involucrándolo en la ejecución del plan de responsabilidad social y el plan de comunicaciones con prioridad a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los stakeholders. 9. Incrementar uso de nuevas tecnologías para operación y control a distancia en operaciones y comercial, mejora de procesos y

ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)

- ampliación de las operaciones de mantenimiento en caliente para mejorar la calidad del servicio con mayor eficiencia y eficacia.
10. Implementar el Sistema Integrado de Gestión de Calidad con las normas ISO 9001,45001 y 14001
 11. Impulsar la renovación de redes eléctricas, mejora de los sistemas de protección, construcción de anillos en las redes MT e incrementar la calidad de la prestación y supervisión de los servicios prestados por terceros
 12. Priorizar e impulsar el uso de nuevas tecnologías orientados a mejorar la eficiencia operativa y administrativa mediante la integración de los principales sistemas informáticos con orientación prioritaria a la implementación de redes inteligentes.
 13. Fortalecer los planes de acción de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de las instalaciones eléctricas que evidencie las mejoras mediante la reducción sostenida de observaciones por incumplimientos que realizan los entes reguladores y fiscalizadores y fortaleciendo la calidad los servicios de terceros
 14. Fortalecer el proceso de Gobernanza y modelo de Integridad mediante la mejora de la estructura orgánica para soportar adecuadamente estos procesos que permita lograr la implementación consistente, sostenible y eficaz de la normatividad que los regula
 15. Capacitar intensivamente al personal en general para lograr su involucramiento y contribución en la implementación integral de la Gobernanza y modelo de Integridad
 16. Fortalecer las inversiones para ejecución de proyectos y cambio de suministros provisionales a definitivos y mejorar la comunicación y coordinación con Gobiernos Regionales y Locales para asegurar el saneamiento oportuno de terrenos para ejecución de nuevos proyectos
 17. Optimizar el macroproceso de proyectos que permita mejorar la capacidad de ejecución de obras, en los plazos previstos y con la eficiencia satisfaga las necesidades de la población de forma oportuna
 18. Mejorar la planificación financiera de la cartera de proyectos y realizar una adecuada priorización utilizando herramientas informáticas y metodologías reconocidas para la formulación, administración y seguimiento de los proyectos y obras
 19. Mejorar el cumplimiento estricto de la ley de contrataciones del Estado y todas las normas que regulan los proyectos y obras para reducir los tiempos de ejecución y aplicando la normalización de materiales, servicios y procesos para incrementar la calidad del servicio
 20. Incrementar el relacionamiento, comunicación con los stakeholders especialmente con los grupos sociales más vulnerables y comunidades campesinas del entorno empresarial
 21. Elaborar programas sociales de impacto a nivel regional que involucren a stakeholders y al personal de la empresa para fortalecer el vínculo entre la empresa y ciudadanía, juntos en el desarrollo de las regiones Tacna y Moquegua
 22. Impulsar progresivamente la digitalización de procesos y aplicación de nuevas tecnologías en el marco de las normas de Gobierno digital y Plan de Transformación digital otorgando prioridad a los procesos operativos y de atención a los clientes

ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)

23. Fortalecer la infraestructura TIC para la modernización de los procesos e incrementar la seguridad de la información por tratarse de un activo clave para la gestión y desarrollo empresarial
24. Fortalecer e impulsar mediante capacitaciones y talleres el cambio cultural empresarial orientado a la mejora del clima organizacional y la satisfacción de los clientes, reforzando permanentemente las competencias y talento humano del personal en general
25. Continuar mejorando los planes de capacitación orientados a la mejora de competencias y consolidar el proceso de Evaluación del Desempeño que permita orientar, retroalimentar los planes de capacitación.

ANEXO 1: Matriz Estratégica

Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Forma de cálculo	Unidad de medida	Ponderación	Línea base		Metas				
							Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
Financiera	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico	EBITDA	Utilidad operativa + Depreciación + Amortización	MM S/	4.00%	2021	51.15	44.27	47.45	50.51	56.13	57.48
			ROE	(Utilidad neta / Patrimonio) * 100	%	4.00%	2021	14.52	10.06	10.53	10.99	12.27	12.50
			ROA	(Utilidad operativa / Activo) * 100	%	4.00%	2021	9.96	7.93	8.59	9.12	9.99	10.31
Grupos de interés	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental	OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental	Reducción de brechas del reporte de sostenibilidad	(N° brechas por implementar - N° brechas implementadas)	N°	4.00%	2021	14	11	7	4	2	0
	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 3. Mejorar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción de clientes (ISCAL)	Indicador ISCAL	%	4.00%	2021	44.6	50	55	60	65	70
	OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad	OEI 4. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	Grado de madurez de la RSE	Resultado de la herramienta integrada de RSE	%	4.00%	2021	63.89	69	74	79	84	90
Procesos	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios eléctricos	Calidad de Alumbrado Público	50% * (Cumplimiento I SEM (ZU + ZNU)) / 2 + 50% * (Cumplimiento II SEM (ZU + ZNU)) / 2	%	4.00%	2021	100	100	100	100	100	100
			Puntos de mala calidad subsanados	(N° puntos de mala calidad por subsanar - N° puntos de mala calidad subsanados)	N°	4.00%	2021	650	520	390	260	130	0
			Calidad de suministro - SAIDI	Σ (Usuarios afectados * Duración de la interrupción en Horas / Total usuarios)	Horas	4.00%	2021	3.89	6.68	6.56	6.44	6.32	6.20

Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Forma de cálculo	Unidad de medida	Ponderación	Línea base		Metas				
							Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
			Calidad de suministro - SAIFI	Σ (Usuarios afectados * Número de interrupciones / Total usuarios)	Veces	4.00%	2021	4.00	5.25	5.24	5.22	5.21	5.19
	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	OEI 6. Mejorar la eficiencia operativa y administrativa	Cuentas por cobrar	(Cuentas por cobrar – recuperación de cuentas por cobrar)	MM S/	4.00%	2021	34.72	30	29	28	27	26
Eficiencia administrativa			(Gastos administrativos / Ingresos por actividades ordinarias) * 100	%	4.00%	2021	3.62	2.81	2.75	2.71	2.68	2.64	
Nivel de reemplazos UAP - LED			N° luminarias LED por instaladas en el periodo	N°	4.00%	2021	6385	6655	13680	13604	13603	0	
Nivel de instalación de Medidores Inteligentes			N° medidores inteligentes instalados en el periodo	N°	4.00%	2021	N.D.	1800	5000	5000	5000	5000	
Pérdidas de energía en distribución			[(Energía Entregada en distribución - Energía consumida por clientes de la empresa y/o terceros en la red de distribución) / Energía total Entregada] * 100	%	4.00%	2021	7.84	7.84	7.84	7.83	7.82	7.81	
	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas	OEI 7. Fortalecer la gobernanza	Grado de Implementación del CBGC	Resultado de la herramienta integrada de CBGC	%	4.00%	2021	84.66	90.20	91.40	92.60	93.80	95.00
Grado de madurez del SCI			Resultado de la herramienta integrada de SCI	%	4.00%	2021	75.61	83.30	86.23	89.15	92.08	95.00	
Grado de la Gestión de Riesgos			Resultado de la herramienta integrada de la GIR	%	4.00%	2021	75	80	85	90	92	95	

Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Forma de cálculo	Unidad de medida	Ponderación	Línea base		Metas				
							Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	OEI 8. Incrementar la cobertura del servicio	Coefficiente de electrificación	(N° clientes residenciales * N° personas por familia / N° habitantes área geográfica) * 100	%	4.00%	2021	98.84	98.54	98.94	98.99	99.04	99.09
		OEI 9. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones	Nivel de implementación de componentes PIT	N° componentes PIT instalados en el periodo	N°	4.00%	2021	1	6	3	0	0	0
			Ejecución de inversiones FBK	(Monto ejecutado de Inversiones FBK / Monto programado de Inversiones FBK) * 100	%	4.00%	2021	97.81	100	100	100	100	100
	OEC 14. Desarrollar la comunicación e imagen	OEI 10. Desarrollar el relacionamiento y la comunicación con los GI	Encuesta Imagen CIER	Indicador de Imagen	%	4.00%	2021	43	45	48	52	57	63
	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital	OEI 11. Implementar proyectos de modernización y transformación digital	Nivel de implementación de la Transformación Digital	(N° actividades ejecutadas / N° actividades programadas) * 100	%	4.00%	2021	N.D.	100	100	100	100	100
Capacidades	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	OEI 12. Fortalecer el talento humano, clima y cultura organizacional	Índice de Clima Laboral	Encuesta de Clima Laboral	%	4.00%	2021	71	72	73	74	75	76
			Nivel de implementación del MGHC	(N° actividades ejecutadas / N° actividades programadas) * 100	%	4.00%	2021	N.D.	100	100	100	100	100

ANEXO 2: Cuadro alineamiento de los OEI

Alineamiento OEI Empresa, OEC FONAFE y OES PESEM (Sector Minero Energético)

OEI Empresa	OEC FONAFE	OES PESEM (Sector Minero Energético)
OEI 1. Incrementar la creación de valor económico	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	I. 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	III. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético
OEI 3. Mejorar la satisfacción del cliente	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	III. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético
OEI 4. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad	II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas
OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios eléctricos	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero - Energético
OEI 6. Mejorar la eficiencia operativa y administrativa	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero Energético
OEI 7. Fortalecer la gobernanza	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas	IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero Energético
OEI 8. Incrementar la cobertura del servicio	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero - Energético
OEI 9. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero - Energético
OEI 10. Desarrollar el relacionamiento y la comunicación con los GI	OEC 14. Desarrollar la comunicación e imagen	III. Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector minero energético
OEI 11. Implementar proyectos de modernización y transformación digital	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital	IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero Energético
OEI 12. Fortalecer el talento humano, clima y cultura organizacional	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero Energético

Alineamiento OEI Empresa, OEC FONAFE y OEI Ministerio de Energía y Minas

OEI Empresa	OEC FONAFE	OEI Ministerio de Energía y Minas
OEI 1. Incrementar la creación de valor económico	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	OEI.01 Promover la competitividad y sostenibilidad de las inversiones minero energéticas en beneficio de la población
OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental	OEI.04 Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población
OEI 3. Mejorar la satisfacción del cliente	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI.04 Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población
OEI 4. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad	OEI.03 Asegurar la gestión ambiental responsable de los operadores en las actividades minera energéticas en beneficio de la población
OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios eléctricos	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI.02 Impulsar la seguridad energética mediante el abastecimiento continuo, moderno y de calidad universal para la población
OEI 6. Mejorar la eficiencia operativa y administrativa	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	OEI.07 Implementar la Gestión del Riesgo de Desastres
OEI 7. Fortalecer la gobernanza	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas	OEI.06 Fortalecer la Gestión Institucional
OEI 8. Incrementar la cobertura del servicio	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	OEI.01 Promover la competitividad y sostenibilidad de las inversiones minero energéticas en beneficio de la población
OEI 9. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	OEI.02 Impulsar la seguridad energética mediante el abastecimiento continuo, moderno y de calidad universal para la población
OEI 10. Desarrollar el relacionamiento y la comunicación con los GI	OEC 14. Desarrollar la comunicación e imagen	OEI.04 Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población
OEI 11. Implementar proyectos de modernización y transformación digital	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital	OEI.05 Fortalecer las capacidades de gestión en materia minero energética de los Gobiernos Regionales
OEI 12. Fortalecer el talento humano, clima y cultura organizacional	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	OEI.06 Fortalecer la Gestión Institucional

ANEXO 3: Matriz de AEI

OEI	AEI	EJECUCIÓN (*)					ÁREA RESPONSABLE	PRIORIDAD RELATIVA (**)
		2022	2023	2024	2025	2025		
OEI 1. Incrementar la creación de valor económico	Sostener e incrementar los ingresos por venta de energía y otros conceptos y disminuir los gastos y costos	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial/Gerencia Zonal Tacna/Gerencia Zonal Moquegua/ Gerencia Zonal Ilo	Alta
	Implementar la contabilidad regulatoria de manera integral que permita disponer de información oportuna de un sistema de alerta temprana para la toma de decisiones orientado a mejorar gestión empresarial	X	X	X	X	X	Gerencia Zonales, Gerencia Comercial, Gerencia de Técnica, Gerencia de Proyectos, Gerencia General, Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	Alta
OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental	Fortalecer la seguridad y salud en el trabajo y el manejo ambiental mediante la incorporación de normas ISO, incremento de la fiscalización y control de cumplimiento normativo y la mejora continua para disminuir riesgos	X	X	X	X	X	Gerencia Zonal Tacna/Gerencia Zonal Moquegua/ Gerencia Zonal Ilo/Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	Alta
	Incrementar la capacidad de coordinación con gobiernos regionales y locales para lograr saneamiento de terrenos para nuevas electrificaciones en beneficio de poblaciones rurales y nuevos asentamientos humanos informales.	X	X	X	X	X	Gerencia Zonal Ilo/Gerencia de Administración y Finanzas/Sub Gerencia Legal/Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	Alta
OEI 3. Incrementar la satisfacción del cliente	Lograr el alineamiento entre los Planes de Comunicación y Responsabilidad Social, Gestión de la Calidad del Servicio, encuesta CIER y Normas ISO para incrementar la satisfacción del cliente	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial/Gerencia Zonal Tacna/Gerencia Zonal Moquegua/ Gerencia Zonal Ilo/ Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión/ Departamento de Control de Gestión/Oficina de Imagen y Responsabilidad Social	Alta

OEI	AEI	EJECUCIÓN (*)					ÁREA RESPONSABLE	PRIORIDAD RELATIVA (**)
		2022	2023	2024	2025	2025		
	Mejorar la atención a los clientes mediante el Incremento en la capacitación del personal de atención clientes, personal técnico y personal de terceros orientado al cambio de la cultura de servicio, incluyendo la virtualización de los procesos y la mejora continua.	X	X	X	X	X	Gerencia Zonales, Gerencia Comercial, Gerencia de Técnica, Gerencia de Proyectos, Gerencia General, Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	Alta
OEI 4. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	Lograr el posicionamiento de la empresa ante la comunidad como una empresa responsable, comprometida socialmente y respetuosa del medio ambiente con actividades y acciones que tengan relevancia en las comunidades de Tacna y Moquegua	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial/Gerencia Zonal Tacna/Gerencia Zonal Moquegua/ Gerencia Zonal Ilo/Oficina de Imagen y Responsabilidad Social	Alta
	Fortalecer el compromiso del personal de la empresa involucrándolo en la ejecución del plan de responsabilidad social y el plan de comunicaciones con prioridad a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los stakeholders.	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial/Gerencia Zonal Tacna/Gerencia Zonal Moquegua/ Gerencia Zonal Ilo/Gerencia Técnica/Departamento de Control de Gestión/Oficina de Imagen y Responsabilidad Social	Media
OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios eléctricos	Incrementar uso de nuevas tecnologías para operación y control a distancia en operaciones y comercial, mejora de procesos y ampliación de las operaciones de mantenimiento en caliente para mejorar la calidad del servicio con mayor eficiencia y eficacia	X	X	X	X	X	Gerencia Zonal Tacna/Gerencia Zonal Moquegua/ Gerencia Zonal Ilo/Gerencia Técnica	Alta
	Implementar el Sistema Integrado de Gestión de Calidad con las normas ISO 9001,45001 y 14001	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial/Gerencia Zonal Tacna/Gerencia Zonal Moquegua/ Gerencia Zonal Ilo/Gerencia Técnica/Gerencia de Proyectos/Gerencia de Administración y Finanzas/ Sub Gerencia Legal/Sub Gerencia de TIC/Gerencia de	Alta

OEI	AEI	EJECUCIÓN (*)					ÁREA RESPONSABLE	PRIORIDAD RELATIVA (**)
		2022	2023	2024	2025	2025		
							Planeamiento y Control de Gestión/Oficina de Cumplimiento Normativo	
	Impulsar la renovación de redes eléctricas, mejora de los sistemas de protección, construcción de anillos en las redes MT e incrementar la calidad de la prestación y supervisión de los servicios prestados por terceros.	X	X	X	X	X	Gerencia Zonal Tacna/Gerencia Zonal Moquegua/ Gerencia Zonal Ilo	Muy Alta
OEI 6. Mejorar la eficiencia operativa y administrativa	Priorizar e impulsar el uso de nuevas tecnologías orientados a mejorar la eficiencia operativa y administrativa mediante la integración de los principales sistemas informáticos con orientación prioritaria a la implementación de redes inteligentes.	X	X	X	X	X	Gerencia Técnica/Sub Gerencia de TIC/ Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	Muy Alta
	Fortalecer los planes de acción de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de las instalaciones eléctricas que evidencie las mejoras mediante la reducción sostenida de observaciones por incumplimientos que realizan los entes reguladores y fiscalizadores y fortaleciendo la calidad los servicios de terceros	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial/Gerencia Zonal Tacna/Gerencia Zonal Moquegua/ Gerencia Zonal Ilo/ Gerencia Técnica	Alta
OEI 7. Fortalecer la gobernanza	Fortalecer el proceso de Gobernanza y modelo de Integridad mediante la mejora de la estructura orgánica para soportar adecuadamente estos procesos que permita lograr la implementación consistente, sostenible y eficaz de la normatividad que los regula	X					Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión/Departamento de Gestión Humana/Oficina de Cumplimiento Normativo	Alta
	Capacitar intensivamente al personal en general para lograr su involucramiento y contribución en la implementación integral de la Gobernanza y modelo de Integridad	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial/Gerencia Zonal Tacna/Gerencia Zonal Moquegua/ Gerencia Zonal Ilo/Gerencia Técnica/Gerencia de Proyectos/Gerencia de Administración y Finanzas/ Sub Gerencia Legal/Sub Gerencia de TIC/Gerencia de Planeamiento y Control de	Alta

OEI	AEI	EJECUCIÓN (*)					ÁREA RESPONSABLE	PRIORIDAD RELATIVA (**)
		2022	2023	2024	2025	2025		
							Gestión/Oficina de Cumplimiento Normativo	
OEI 8. Incrementar la cobertura del servicio	Fortalecer las inversiones para ejecución de proyectos y cambio de suministros provisionales a definitivos y mejorar la comunicación y coordinación con Gobiernos Regionales y Locales para asegurar el saneamiento oportuno de terrenos para ejecución de nuevos proyectos	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial/Gerencia Zonal Tacna/Gerencia Zonal Moquegua/ Gerencia Zonal Ilo	Muy Alta
	Optimizar el macroproceso de proyectos que permita mejorar la capacidad de ejecución de obras, en los plazos previstos y con la eficiencia satisfaga las necesidades de la población de forma oportuna	X	X	X	X		Gerencia de Proyectos	Muy Alta
OEI 9. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones	Mejorar la planificación financiera de la cartera de proyectos y realizar una adecuada priorización utilizando herramientas informáticas y metodologías reconocidas para la formulación, administración y seguimiento de los proyectos y obras	X	X	X	X		Gerencia de Proyectos	Muy Alta
	Mejorar el cumplimiento estricto de la ley de contrataciones del Estado y todas las normas que regulan los proyectos y obras para reducir los tiempos de ejecución y aplicando la normalización de materiales, servicios y procesos para incrementar la calidad del servicio	X	X	X	X	X	Gerencia de Proyectos	Alta
OEI 10. Desarrollar el relacionamiento y la comunicación con los GI	Incrementar el relacionamiento, comunicación con los stakeholders especialmente con los grupos sociales más vulnerables y comunidades campesinas del entorno empresarial	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión/Gerencia Comercial/Gerencia Técnica/Departamento de Control de Gestión/Oficina de Imagen y Responsabilidad Social	Media
	Elaborar programas sociales de impacto a nivel regional que involucren a stakeholders y al personal de la empresa para fortalecer el vínculo entre la empresa y ciudadanía, juntos en el desarrollo de las regiones Tacna y Moquegua	X	X	X	X	X	Gerencia Zonal Tacna/Gerencia Zonal Moquegua/ Gerencia Zonal Ilo/Gerencia Técnica/Oficina de Imagen y Responsabilidad Social	Media

OEI	AEI	EJECUCIÓN (*)					ÁREA RESPONSABLE	PRIORIDAD RELATIVA (**)
		2022	2023	2024	2025	2025		
OEI 11. Implementar proyectos de modernización y transformación digital	Impulsar progresivamente la digitalización de procesos y aplicación de nuevas tecnologías en el marco de las normas de Gobierno digital y Plan de Transformación digital otorgando prioridad a los procesos operativos y de atención a los clientes	X	X	X	X	X	Sub Gerencia TIC	Alta
	Fortalecer la infraestructura TIC para la modernización de los procesos e incrementar la seguridad de la información por tratarse de un activo clave para la gestión y desarrollo empresarial	X	X	X			Sub Gerencia TIC	Alta
OEI 12. Fortalecer el talento humano, clima y cultura organizacional	Fortalecer e impulsar mediante capacitaciones y talleres el cambio cultural empresarial orientado a la mejora del clima organizacional y la satisfacción de los clientes, reforzando permanentemente las competencias y talento humano del personal en general	X	X	X	X	X	Departamento de Gestión Humana	Alta
	Continuar mejorando los planes de capacitación orientados a la mejora de competencias y consolidar el proceso de Evaluación del Desempeño que permita orientar, retroalimentar los planes de capacitación	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial/Gerencia Zonal Tacna/Gerencia Zonal Moquegua/ Gerencia Zonal Ilo/Gerencia Técnica/Gerencia de Proyectos/Gerencia de Administración y Finanzas/ Sub Gerencia Legal/Sub Gerencia de TIC/Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	Alta

ANEXO 4: Ficha técnica del Indicador

Ficha de indicador 1: EBITDA

Perspectiva	Financiera																													
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional																													
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico																													
Nombre del indicador	EBITDA																													
Unidad de medida	Millones de soles (MM S/)																													
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																													
Fórmula de cálculo	Utilidad operativa + Depreciación + Amortización																													
Área responsable	Departamento de Contabilidad y Finanzas																													
Fuente de información	Estados Financieros																													
Datos históricos			2019	2020	2021																									
			34.34	28.48	51.15																									
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																									
	44.27	47.45	50.51	56.13	57.48																									
Valor de Referencia	---																													
Análisis de la Evolución del indicador	<p>Los resultados del periodo 2019 a 2021, muestra un crecimiento considerable, debido al incremento de la venta de energía y servicio complementarios. Por otro lado, los ingresos diversos aumentaron respecto al periodo 2020 debido al recupero de cuentas por cobrar comerciales incobrables por el pago parcial de la deuda por el Subsidio de La Yarada Los Palos del Gobierno Regional de Tacna (GRT), subasta de bienes dados de baja, reconocimiento de subvenciones gubernamentales por obras ejecutadas con fondos recibidos de la DGER, recupero de provisión de quinquenios y penalidades. Además, no se realizó la implementación de la política remunerativa, de acuerdo a lo previsto, lo que significó una ejecución real de menores gastos de personal. Es importante precisar que, la utilidad operativa del ejercicio 2020 se vio impactada por el reconocimiento como gasto de los resultados del inventario integral de Propiedad, Planta y Equipo por S/ 7.9 MM.</p> <p>Evolución del EBITDA del ejercicio 2019 a 2021:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rubro</th> <th>Unidad</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Utilidad Operativa</td> <td>Soles</td> <td>21,643,725</td> <td>14,722,187</td> <td>36,163,699</td> </tr> <tr> <td>Depreciación</td> <td>Soles</td> <td>12,363,944</td> <td>13,440,106</td> <td>14,699,318</td> </tr> <tr> <td>Amortización</td> <td>Soles</td> <td>330,957</td> <td>321,569</td> <td>281,999</td> </tr> <tr> <td>EBITDA</td> <td>MM S/</td> <td>34.34</td> <td>28.48</td> <td>51.15</td> </tr> </tbody> </table> <p>Con respecto a las metas establecidas, corresponden a las del PIA 2022, en el cual se consideró una Utilidad Operativa obtenida con importes por venta y compra de energía bajo un escenario conservador, aun con los efectos de la pandemia COVID-19, no obstante, se están realizando esfuerzos para superar la meta establecida.</p>					Rubro	Unidad	2019	2020	2021	Utilidad Operativa	Soles	21,643,725	14,722,187	36,163,699	Depreciación	Soles	12,363,944	13,440,106	14,699,318	Amortización	Soles	330,957	321,569	281,999	EBITDA	MM S/	34.34	28.48	51.15
Rubro	Unidad	2019	2020	2021																										
Utilidad Operativa	Soles	21,643,725	14,722,187	36,163,699																										
Depreciación	Soles	12,363,944	13,440,106	14,699,318																										
Amortización	Soles	330,957	321,569	281,999																										
EBITDA	MM S/	34.34	28.48	51.15																										

Ficha de indicador 2: ROE

Perspectiva	Financiera																								
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional																								
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico																								
Nombre del indicador	ROE																								
Unidad de medida	Porcentaje (%)																								
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																								
Fórmula de cálculo	$(\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}) * 100$																								
Área responsable	Departamento de Contabilidad y Finanzas																								
Fuente de información	Estados Financieros																								
Datos históricos			2019	2020	2021																				
			8.57	6.44	14.52																				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																				
	10.06	10.53	10.99	12.27	12.50																				
Valor de Referencia	---																								
Análisis de la Evolución del indicador	<p>Los resultados del periodo 2019 a 2021, muestra un crecimiento considerable, debido al incremento de la venta de energía y servicio complementarios por la reanudación de las actividades económicas post pandemia. Por otro lado, los ingresos diversos aumentaron respecto al periodo 2020 debido al recupero de cuentas por cobrar comerciales incobrables por el pago parcial de la deuda por el Subsidio de La Yarada Los Palos del Gobierno Regional de Tacna (GRT), subasta de bienes dados de baja, reconocimiento de subvenciones gubernamentales por obras ejecutadas con fondos recibidos de la DGER, recupero de provisión de quinquenios y penalidades. Además, no se realizó la implementación de la política remunerativa, de acuerdo a lo previsto, lo que significó una ejecución real de menores gastos de personal. Es importante precisar que, la utilidad neta del ejercicio 2020 se vio impactada por el reconocimiento como gasto de los resultados del inventario integral de Propiedad, Planta y Equipo por S/ 7.9 MM.</p> <p>Evolución del ROE del ejercicio 2019 a 2021:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rubro</th> <th>Unidad</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Utilidad Neta</td> <td>Soles</td> <td>14,946,254</td> <td>11,070,311</td> <td>27,523,892</td> </tr> <tr> <td>Patrimonio Total</td> <td>Soles</td> <td>174,375,820</td> <td>171,994,502</td> <td>189,555,114</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>%</td> <td>8.57</td> <td>6.44</td> <td>14.52</td> </tr> </tbody> </table>					Rubro	Unidad	2019	2020	2021	Utilidad Neta	Soles	14,946,254	11,070,311	27,523,892	Patrimonio Total	Soles	174,375,820	171,994,502	189,555,114	ROE	%	8.57	6.44	14.52
	Rubro	Unidad	2019	2020	2021																				
	Utilidad Neta	Soles	14,946,254	11,070,311	27,523,892																				
Patrimonio Total	Soles	174,375,820	171,994,502	189,555,114																					
ROE	%	8.57	6.44	14.52																					
<p>Con respecto a las metas establecidas, corresponden a las del PIA 2022, en el cual se consideró una Utilidad Neta obtenida con importes por venta y compra de energía bajo un escenario conservador, aun con los efectos de la pandemia COVID-19, no obstante, se están realizando esfuerzos para superar la meta establecida.</p>																									

Ficha de indicador 3: ROA

Perspectiva	Financiera																								
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional																								
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico																								
Nombre del indicador	ROA																								
Unidad de medida	Porcentaje (%)																								
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																								
Fórmula de cálculo	$(\text{Utilidad operativa} / \text{Activo}) * 100$																								
Área responsable	Departamento de Contabilidad y Finanzas																								
Fuente de información	Estados Financieros																								
Datos históricos			2019	2020	2021																				
			6.48	3.94	9.96																				
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																				
	7.93	8.59	9.12	9.99	10.31																				
Valor de Referencia	---																								
Análisis de la Evolución del indicador	<p>Los resultados del periodo 2019 a 2021, muestra un crecimiento considerable, debido al incremento de la venta de energía y servicio complementarios. Por otro lado, los ingresos diversos aumentaron respecto al periodo 2020 debido al recupero de cuentas por cobrar comerciales incobrables por el pago parcial de la deuda por el Subsidio de La Yarada Los Palos del Gobierno Regional de Tacna (GRT), subasta de bienes dados de baja, reconocimiento de subvenciones gubernamentales por obras ejecutadas con fondos recibidos de la DGER, recupero de provisión de quinquenios y penalidades. Además, no se realizó la implementación de la política remunerativa, de acuerdo a lo previsto, lo que significó una ejecución real de menores gastos de personal. Es importante precisar que, la utilidad operativa del ejercicio 2020 se vio impactada por el reconocimiento como gasto de los resultados del inventario integral de Propiedad, Planta y Equipo por S/ 7.9 MM.</p> <p>Evolución del ROA del ejercicio 2019 a 2021:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rubro</th> <th>Unidad</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Utilidad Operativa</td> <td>Soles</td> <td>21,643,725</td> <td>14,722,187</td> <td>36,163,699</td> </tr> <tr> <td>Activo</td> <td>Soles</td> <td>333,827,481</td> <td>373,304,116</td> <td>362,997,098</td> </tr> <tr> <td>ROA</td> <td>%</td> <td>6.48</td> <td>3.94</td> <td>9.96</td> </tr> </tbody> </table>					Rubro	Unidad	2019	2020	2021	Utilidad Operativa	Soles	21,643,725	14,722,187	36,163,699	Activo	Soles	333,827,481	373,304,116	362,997,098	ROA	%	6.48	3.94	9.96
	Rubro	Unidad	2019	2020	2021																				
	Utilidad Operativa	Soles	21,643,725	14,722,187	36,163,699																				
Activo	Soles	333,827,481	373,304,116	362,997,098																					
ROA	%	6.48	3.94	9.96																					
<p>Con respecto a las metas establecidas, corresponden a las del PIA 2022, en el cual se consideró una Utilidad Operativa obtenida con importes por venta y compra de energía bajo un escenario conservador, aun con los efectos de la pandemia COVID-19, no obstante, se están realizando esfuerzos para superar la meta establecida.</p>																									

Ficha de indicador 4: Reducción de brechas del reporte de sostenibilidad

Perspectiva	Grupos de interés																																														
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental																																														
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental																																														
Nombre del indicador	Reducción de brechas del reporte de sostenibilidad																																														
Unidad de medida	Número (N°)																																														
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)																																														
Fórmula de cálculo	N° brechas por implementar - N° brechas implementadas																																														
Área responsable	Oficina de Imagen y Responsabilidad Social / Departamento de Seguridad y Medio Ambiente																																														
Fuente de información	Reporte de Sostenibilidad																																														
Datos históricos			2019	2020	2021																																										
			---	---	14																																										
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																																										
	11	7	4	2	0																																										
Valor de Referencia	---																																														
Análisis de la Evolución del indicador	<p>Para el periodo 2021 se detectaron 14 brechas con respecto al Reporte de Sostenibilidad las cuales están divididas por capítulo y títulos; para los siguientes periodos (2022 a 2026) se tiene programado reducir la brecha a 0, en la siguiente tabla se puede observar las brechas detectadas y el año de su implementación.</p> <p>Brechas del Reporte de Sostenibilidad:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Capítulo</th> <th>Título</th> <th>Pregunta</th> <th>Año de implementación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="10">I. MEDIO AMBIENTE Y CAMBIO CLIMÁTICO</td> <td rowspan="2">Política ambiental:</td> <td>Pregunta 2</td> <td>2022</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI):</td> <td>Pregunta 3</td> <td>2022</td> </tr> <tr> <td>Pregunta 4</td> <td>2022</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Agua:</td> <td>Pregunta 5</td> <td>2023</td> </tr> <tr> <td>Pregunta 7</td> <td>2023</td> </tr> <tr> <td>Pregunta 8</td> <td>2023</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Energía:</td> <td>Pregunta 10</td> <td>2023</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">II. SOCIAL</td> <td rowspan="3">Grupos de interés:</td> <td>Pregunta 13</td> <td>2024</td> </tr> <tr> <td>Pregunta 14</td> <td>2024</td> </tr> <tr> <td>Pregunta 15</td> <td>2024</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Derechos laborales:</td> <td>Pregunta 17</td> <td>2025</td> </tr> <tr> <td>Pregunta 21</td> <td>2025</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">III. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA</td> <td rowspan="2"></td> <td>Pregunta 24</td> <td>2026</td> </tr> <tr> <td>Pregunta 25</td> <td>2026</td> </tr> </tbody> </table>					Capítulo	Título	Pregunta	Año de implementación	I. MEDIO AMBIENTE Y CAMBIO CLIMÁTICO	Política ambiental:	Pregunta 2	2022	Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI):	Pregunta 3	2022	Pregunta 4	2022	Agua:	Pregunta 5	2023	Pregunta 7	2023	Pregunta 8	2023	Energía:	Pregunta 10	2023	II. SOCIAL	Grupos de interés:	Pregunta 13	2024	Pregunta 14	2024	Pregunta 15	2024	Derechos laborales:	Pregunta 17	2025	Pregunta 21	2025	III. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA		Pregunta 24	2026	Pregunta 25	2026
	Capítulo	Título	Pregunta	Año de implementación																																											
	I. MEDIO AMBIENTE Y CAMBIO CLIMÁTICO	Política ambiental:	Pregunta 2	2022																																											
			Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI):	Pregunta 3	2022																																										
		Pregunta 4		2022																																											
		Agua:		Pregunta 5	2023																																										
			Pregunta 7	2023																																											
			Pregunta 8	2023																																											
		Energía:	Pregunta 10	2023																																											
			II. SOCIAL	Grupos de interés:	Pregunta 13	2024																																									
					Pregunta 14	2024																																									
					Pregunta 15	2024																																									
	Derechos laborales:		Pregunta 17	2025																																											
		Pregunta 21	2025																																												
	III. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA		Pregunta 24	2026																																											
Pregunta 25			2026																																												
<p>Según la tabla de arriba se deberá implementar 3 brechas para el año 2022, 4 brechas para el año 2023, 3 brechas para el año 2024, 2 brechas para el año 2025 y 2 brechas para el año 2026.</p>																																															

Ficha de indicador 5: Nivel de satisfacción de clientes

Perspectiva	Grupos de interés																																														
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población																																														
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 3. Mejorar la satisfacción del cliente																																														
Nombre del indicador	Nivel de satisfacción de clientes																																														
Unidad de medida	Porcentaje (%)																																														
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																																														
Fórmula de cálculo	Indicador ISCAL																																														
Área responsable	Gerencia Comercial																																														
Fuente de información	Informe encuesta CIER																																														
Datos históricos			2019	2020	2021																																										
			47.00	47.60	44.60																																										
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																																										
	50.00	55.00	60.00	65.00	70.00																																										
Valor de Referencia	---																																														
Análisis de la Evolución del indicador	<p>Con respecto a los resultados del Nivel de satisfacción de clientes del 2019 a 2021, se ha reducido debido a que los índices de “Información y Comunicación”, “Atención al consumidor” e “Imagen” han tenido resultados bajos, según los datos del informe de la encuesta CIER 2021. Asimismo, si bien los índices de “Suministros de energía” y “Factura de energía”, han tenido un incremento en comparación al año 2019, con respecto al periodo 2020, estos se han reducido.</p> <p>Datos del año 2017 a 2021 del Informe de la Encuesta CIER:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Índices / Años</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCAL)</td> <td>39.9</td> <td>49</td> <td>47</td> <td>47.6</td> <td>44.6</td> </tr> <tr> <td>Suministro de Energía</td> <td>42.3</td> <td>52</td> <td>51.1</td> <td>61.3</td> <td>57.8</td> </tr> <tr> <td>Información y Comunicación</td> <td>27</td> <td>37.9</td> <td>39.4</td> <td>37.9</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>Factura de energía</td> <td>49.3</td> <td>64</td> <td>56.1</td> <td>61.5</td> <td>57.7</td> </tr> <tr> <td>Atención al consumidor</td> <td>38.4</td> <td>45</td> <td>44.1</td> <td>40.7</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>Imagen</td> <td>34.2</td> <td>44.8</td> <td>45.4</td> <td>46.4</td> <td>43</td> </tr> </tbody> </table>					Índices / Años	2017	2018	2019	2020	2021	Índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCAL)	39.9	49	47	47.6	44.6	Suministro de Energía	42.3	52	51.1	61.3	57.8	Información y Comunicación	27	37.9	39.4	37.9	38	Factura de energía	49.3	64	56.1	61.5	57.7	Atención al consumidor	38.4	45	44.1	40.7	37	Imagen	34.2	44.8	45.4	46.4	43
	Índices / Años	2017	2018	2019	2020	2021																																									
	Índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCAL)	39.9	49	47	47.6	44.6																																									
	Suministro de Energía	42.3	52	51.1	61.3	57.8																																									
	Información y Comunicación	27	37.9	39.4	37.9	38																																									
	Factura de energía	49.3	64	56.1	61.5	57.7																																									
	Atención al consumidor	38.4	45	44.1	40.7	37																																									
	Imagen	34.2	44.8	45.4	46.4	43																																									
	<p>Para las proyecciones del 2022 a 2026, el objetivo es lograr llegar a un nivel de satisfacción (ISCAL) de 70%, lo que conlleva un crecimiento promedio por índice de 25%, los cuales se logrará con la formulación de planes de satisfacción bien dirigidos y con mayor impacto en los clientes, poniendo mayor esfuerzo en los índices cuya puntuación no pasan del 40%, según el informe de la encuesta CIER 2021. (“Información y Comunicación” e “Imagen”).</p>																																														

Ficha de indicador 6: Grado de madurez de la RSE

Perspectiva	Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 4. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social				
Nombre del indicador	Grado de madurez de la RSE				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Resultado de la herramienta integrada de RSE				
Área responsable	Oficina de Imagen y Responsabilidad Social				
Fuente de información	Informe de Resultado de la Herramienta integrada				
Datos históricos			2019	2020	2021
			---	---	63.89
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	69.00	74.00	79.00	84.00	90.00
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	El resultado del 2021 de Nivel de madurez de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) fue de 63.89%, colocándonos en un nivel de madurez de “Avanzando”.				
	Resultado del Nivel de madurez de la RSE 2021:				
	Código	Pregunta	Puntaje máximo	Puntaje Obtenido	Resultado %
	RSC01	Diálogo e involucramiento con los grupos de interés	4	2	50.00%
	RSC02	Indicadores relacionados al diálogo e involucramiento con los grupos de interés	4	3	75.00%
	RSC03	Reporte de sostenibilidad	4	3	75.00%
	RSC04	Apoyo a la gestión del desarrollo de los grupos de interés	4	3	75.00%
	RSC05	Gestión del impacto de la EPE en las comunidades de su entorno	4	3	75.00%
	RSC06	Relación con organizaciones sociales/locales	4	2	50.00%
	RSC07	Financiamiento de las acciones de Responsabilidad Social	4	2	50.00%
RSC08	Sinergias en proyectos sociales de los grupos de interés	4	2	50.00%	
RSC09	Planes y proyectos de Responsabilidad Social en temas sociales, económicos y ambientales	4	3	75.00%	
RSE	Resultado de la Herramienta	36	23	63.89%	
Para la proyección de los siguientes años, el objetivo es lograr un resultado de la herramienta de RSE de 90% (33 puntos), y obtener un nivel de madurez de “Líder”, lo que conllevaría un crecimiento de 10 puntos (del año 2021 al año 2026); eso significaría un incremento aproximado de un punto por pregunta de la herramienta según el resultado de RSE 2021. Esto será posible mediante la formulación y ejecución de planes y proyectos que generen impacto en nuestros grupos de interés.					

Ficha de indicador 7: Calidad de Alumbrado Público

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios eléctricos				
Nombre del indicador	Calidad de Alumbrado Público				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	50% * (Cumplimiento I SEM (ZU + ZNU)) / 2 + 50% * (Cumplimiento II SEM (ZU + ZNU)) / 2				
Área responsable	Gerencia Técnica				
Fuente de información	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica				
Datos históricos			2019	2020	2021
			100.00	100.00	100.00
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	Con respecto al resultado del indicador de Calidad de Alumbrado Público, este se ha mantenido en 100% en los últimos años, esto debido a que Electrosur ha estado por debajo de la tolerancia de la supervisión del Alumbrado Público del primer y segundo semestre de cada año en las zonas urbanas y no urbanas, en base al Procedimiento aprobado con la Resolución N° 078-2007-OS/CD.				
	Resultados de la Calidad de Alumbrado Público del 2019 a 2021:				
	Evaluación	% y Tolerancia	2019	2020	2021
	Primer Semestre	Zona Urbana (Tolerancia: < 1.5)	0.3	0.5	0.1
		Zona No Urbana (Tolerancia: < 2)	0.4	0	0.1
		Cumplimiento % I Semestre	100%	100%	100%
	Segundo Semestre	Zona Urbana (Tolerancia: < 1.5)	0.4	0.2	0.3
		Zona No Urbana (Tolerancia: < 2)	1.0	0	0
		Cumplimiento % II Semestre	100%	100%	100%
	Periodo	Cumplimiento % Anual	100%	100%	100%
Con respecto a las proyecciones de los años 2022 a 2026, este se va a mantener en un 100%, comprometiéndonos a seguir por debajo de la tolerancia permitida en el procedimiento N° 078-2007-OS/CD, referido a la supervisión de la operatividad del servicio de alumbrado público, la cual consiste en determinar muestras aleatorias y representativas, de forma separada, tanto para zonas urbanas y no urbanas.					

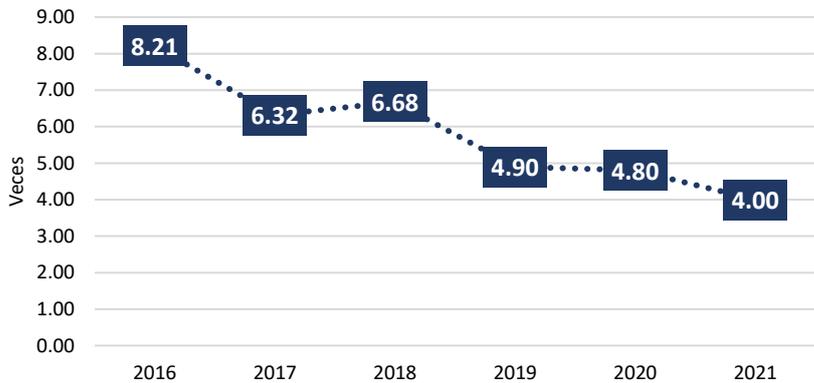
Ficha de indicador 8: Puntos de mala calidad subsanados

Perspectiva	Procesos																																																	
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población																																																	
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios eléctricos																																																	
Nombre del indicador	Puntos de mala calidad subsanados																																																	
Unidad de medida	Número (N°)																																																	
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)																																																	
Fórmula de cálculo	(N° puntos de mala calidad por subsanar - N° puntos de mala calidad subsanados)																																																	
Área responsable	Departamento de Fiscalización y Calidad																																																	
Fuente de información	Informe de Gestión del Departamento de Fiscalización y Calidad																																																	
Datos históricos			2019	2020	2021																																													
			---	---	650																																													
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																																													
	520	390	260	130	0																																													
Valor de Referencia	---																																																	
Análisis de la Evolución del indicador	Hasta marzo de 2022, se ha detectado un total de 650 punto de mala calidad a nivel empresarial (Tacna, Moquegua e Ilo).																																																	
	Resumen de suministros pendientes de levantamiento de mala calidad:																																																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Tacna (T)</th> <th>Moquegua (M)</th> <th>Ilo (i)</th> <th>Total (T+M+I)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Marzo 2022</td> <td>33</td> <td>7</td> <td>4</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>166</td> <td>4</td> <td>32</td> <td>202</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>115</td> <td>0</td> <td>28</td> <td>143</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>76</td> <td>0</td> <td>32</td> <td>108</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>54</td> <td>0</td> <td>21</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>24</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>2010 a 2016</td> <td>26</td> <td>0</td> <td>25</td> <td>51</td> </tr> <tr> <td>2010 a marzo 2022</td> <td>494</td> <td>11</td> <td>145</td> <td>650</td> </tr> </tbody> </table>					Periodo	Tacna (T)	Moquegua (M)	Ilo (i)	Total (T+M+I)	Marzo 2022	33	7	4	44	2021	166	4	32	202	2020	115	0	28	143	2019	76	0	32	108	2018	54	0	21	75	2017	24	0	3	27	2010 a 2016	26	0	25	51	2010 a marzo 2022	494	11	145	650
	Periodo	Tacna (T)	Moquegua (M)	Ilo (i)	Total (T+M+I)																																													
	Marzo 2022	33	7	4	44																																													
	2021	166	4	32	202																																													
	2020	115	0	28	143																																													
	2019	76	0	32	108																																													
	2018	54	0	21	75																																													
	2017	24	0	3	27																																													
2010 a 2016	26	0	25	51																																														
2010 a marzo 2022	494	11	145	650																																														
Cabe precisar, que para el año 2026, se debe subsanar todos los puntos de mala calidad cuantificados en la tabla de arriba; cada año, por lo menos deberá subsanar 130 puntos de mala calidad, con el fin de poder cumplir con la meta establecida.																																																		

Ficha de indicador 9: Calidad de suministro – SAIDI

Perspectiva	Procesos																		
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población																		
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios eléctricos																		
Nombre del indicador	Calidad de suministro - SAIDI																		
Unidad de medida	Horas																		
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)																		
Fórmula de cálculo	$\Sigma (\text{Usuarios afectados} * \text{Duración de la interrupción en Horas} / \text{Total usuarios})$																		
Área responsable	Gerencia Técnica																		
Fuente de información	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica																		
Datos históricos			2019	2020	2021														
			7.10	5.60	3.89														
Metas	2022	2023	2024	2025	2026														
	6.68	6.56	6.44	6.32	6.20														
Valor de Referencia	---																		
Análisis de la Evolución del indicador	<p>Los resultados de la Calidad de suministro – SAIDI del año 2019 a 2021 son consecuencia de las medidas restrictivas de la pandemia COVID-19, por lo que paralizaron o ralentizaron diversas actividades económicas, lo cual se manifestó en menor demanda de energía eléctrica y redujo la probabilidad de incidentes y accidentes que conllevan a los fallos imprevistos en los sistemas eléctricos, influenciando en los resultados del ejercicio 2020 y 2021.</p> <p>Evolución del indicador Calidad de suministro – SAIDI del año 2016 a 2021:</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>SAIDI (Horas)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>14.78</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>7.50</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>8.63</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>7.10</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>5.60</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>3.89</td> </tr> </tbody> </table>					Año	SAIDI (Horas)	2016	14.78	2017	7.50	2018	8.63	2019	7.10	2020	5.60	2021	3.89
	Año	SAIDI (Horas)																	
2016	14.78																		
2017	7.50																		
2018	8.63																		
2019	7.10																		
2020	5.60																		
2021	3.89																		
<p>En consecuencia, estamos proyectando las metas para los periodos solicitados en base a la data histórica precedente al 2019.</p>																			

Ficha de indicador 10: Calidad de suministro – SAIFI

Perspectiva	Procesos																		
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población																		
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios eléctricos																		
Nombre del indicador	Calidad de suministro - SAIFI																		
Unidad de medida	Veces																		
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)																		
Fórmula de cálculo	Σ (Usuarios afectados * Número de interrupciones / Total usuarios)																		
Área responsable	Gerencia Técnica																		
Fuente de información	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica																		
Datos históricos			2019	2020	2021														
			4.90	4.80	4.00														
Metas	2022	2023	2024	2025	2026														
	5.25	5.24	5.22	5.21	5.19														
Valor de Referencia	---																		
Análisis de la Evolución del indicador	<p>Los resultados de la Calidad de suministro – SAIFI del año 2019 a 2021 son consecuencia de las medidas restrictivas de la pandemia COVID-19, por lo que paralizaron o ralentizaron diversas actividades económicas, lo cual se manifestó en menor demanda de energía eléctrica y redujo la probabilidad de incidentes y accidentes que conllevan a los fallos imprevistos en los sistemas eléctricos, influenciando en los resultados del ejercicio 2020 y 2021.</p> <p>Evolución del indicador Calidad de suministro – SAIFI del año 2016 a 2021:</p>  <table border="1"> <caption>Evolución del indicador Calidad de suministro – SAIFI del año 2016 a 2021</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>SAIFI (Veces)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>8.21</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>6.32</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>6.68</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>4.90</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>4.80</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>4.00</td> </tr> </tbody> </table>					Año	SAIFI (Veces)	2016	8.21	2017	6.32	2018	6.68	2019	4.90	2020	4.80	2021	4.00
	Año	SAIFI (Veces)																	
2016	8.21																		
2017	6.32																		
2018	6.68																		
2019	4.90																		
2020	4.80																		
2021	4.00																		
<p>En consecuencia, estamos proyectando las metas para los periodos solicitados en base a la data histórica precedente al 2019.</p>																			

Ficha de indicador 11: Cuentas por cobrar

Perspectiva	Procesos																																				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes																																				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 6. Mejorar la eficiencia operativa y administrativa																																				
Nombre del indicador	Cuentas por cobrar																																				
Unidad de medida	Millones de soles (MM S/)																																				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)																																				
Fórmula de cálculo	(Cuentas por cobrar – recuperación de cuentas por cobrar)																																				
Área responsable	Gerencia Comercial / Gerencias Zonales																																				
Fuente de información	Estados Financieros																																				
Datos históricos			2019	2020	2021																																
			29.46	42.45	34.72																																
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																																
	30.00	29.00	28.00	27.00	26.00																																
Valor de Referencia	---																																				
Análisis de la Evolución del indicador	<p>El resultado de indicador para el 2021 ha sido desfavorable con respecto al periodo 2019 debido a las mayores deudas de clientes por el no pago de los recibos de consumo de energía eléctrica por efectos de la pandemia COVID-19. Con respecto al año 2020 se ha experimentado una disminución del 18.22% por la normalización de las cobranzas post pandemia.</p> <p>Evolución de las cuentas por cobrar del año 2019 a 2021:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rubros</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Facturación emitida por cobrar</td> <td>16,087,367</td> <td>37,098,570</td> <td>27,072,070</td> </tr> <tr> <td>Depósitos bancarios no identificados</td> <td>---</td> <td>-846,143</td> <td>-1,953,078</td> </tr> <tr> <td>Facturación por emitir-venta estimada de energía (Devengado)</td> <td>17,506,639</td> <td>18,393,096</td> <td>20,261,701</td> </tr> <tr> <td>Transferencias por Mecanismos de Compensación</td> <td>3,254,614</td> <td>---</td> <td>---</td> </tr> <tr> <td>Estimación por pérdidas crediticias esperadas</td> <td>-7,392,625</td> <td>-12,193,917</td> <td>-10,664,459</td> </tr> <tr> <td>Cuentas por cobrar comerciales (S/)</td> <td>29,455,995</td> <td>42,451,606</td> <td>34,716,234</td> </tr> <tr> <td>Cuentas por cobrar comerciales (MM S/)</td> <td>S/ 29.46 MM</td> <td>S/ 42.45 MM</td> <td>S/ 34.72 MM</td> </tr> </tbody> </table>					Rubros	2019	2020	2021	Facturación emitida por cobrar	16,087,367	37,098,570	27,072,070	Depósitos bancarios no identificados	---	-846,143	-1,953,078	Facturación por emitir-venta estimada de energía (Devengado)	17,506,639	18,393,096	20,261,701	Transferencias por Mecanismos de Compensación	3,254,614	---	---	Estimación por pérdidas crediticias esperadas	-7,392,625	-12,193,917	-10,664,459	Cuentas por cobrar comerciales (S/)	29,455,995	42,451,606	34,716,234	Cuentas por cobrar comerciales (MM S/)	S/ 29.46 MM	S/ 42.45 MM	S/ 34.72 MM
	Rubros	2019	2020	2021																																	
	Facturación emitida por cobrar	16,087,367	37,098,570	27,072,070																																	
	Depósitos bancarios no identificados	---	-846,143	-1,953,078																																	
	Facturación por emitir-venta estimada de energía (Devengado)	17,506,639	18,393,096	20,261,701																																	
	Transferencias por Mecanismos de Compensación	3,254,614	---	---																																	
	Estimación por pérdidas crediticias esperadas	-7,392,625	-12,193,917	-10,664,459																																	
	Cuentas por cobrar comerciales (S/)	29,455,995	42,451,606	34,716,234																																	
	Cuentas por cobrar comerciales (MM S/)	S/ 29.46 MM	S/ 42.45 MM	S/ 34.72 MM																																	
	<p>Las metas establecidas han sido modificadas a partir del ejercicio 2023 a fin de que reflejen la disminución del indicador, alineado a las actividades establecidas en el plan de cobranzas de la Gerencia Comercial.</p>																																				

Ficha de indicador 12: Eficiencias administrativa

Perspectiva	Procesos																																																												
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes																																																												
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 6. Mejorar la eficiencia operativa y administrativa																																																												
Nombre del indicador	Eficiencia administrativa																																																												
Unidad de medida	Porcentaje (%)																																																												
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)																																																												
Fórmula de cálculo	$(\text{Gastos administrativos} / \text{Ingresos por actividades ordinarias}) * 100$																																																												
Área responsable	Departamento de Contabilidad y Finanzas																																																												
Fuente de información	Estados Financieros																																																												
Datos históricos			2019	2020	2021																																																								
			4.45	3.61	3.62																																																								
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																																																								
	2.81	2.75	2.71	2.68	2.64																																																								
Valor de Referencia	---																																																												
Análisis de la Evolución del indicador	<p>El resultado de indicador para el ejercicio 2021 ha sido favorable con respecto al periodo 2019 debido al menor gasto incurrido en cargas de personal y servicios prestados por terceros y mayores ingresos por actividades ordinarias. Con respecto al año 2020 los gastos administrativos aumentaron, pero se pudo mantener el indicador debido a que los ingresos por actividades ordinarias se incrementaron en un 11.73%.</p> <p>Evolución de la eficiencia administrativa del año 2019 a 2021:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rubros</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Suministros Diversos</td> <td>269,479</td> <td>169,433</td> <td>231,761</td> </tr> <tr> <td>Cargas de Personal</td> <td>3,267,713</td> <td>2,613,326</td> <td>3,081,925</td> </tr> <tr> <td>Servicios Prestado por Terceros</td> <td>3,701,571</td> <td>2,988,267</td> <td>3,268,097</td> </tr> <tr> <td>Tributos</td> <td>194,239</td> <td>117,195</td> <td>116,417</td> </tr> <tr> <td>Cargas Diversas de Gestión</td> <td>336,577</td> <td>441,449</td> <td>440,738</td> </tr> <tr> <td>Depreciación Inmuebles, Maquinaria y Equipo</td> <td>685,741</td> <td>700,081</td> <td>750,544</td> </tr> <tr> <td>Amortización Intangibles</td> <td>280,893</td> <td>271,505</td> <td>231,935</td> </tr> <tr> <td>Litigios</td> <td></td> <td>-</td> <td>35,239</td> </tr> <tr> <td>Otras Estimaciones del Ejercicio</td> <td>216,862</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Participación de los Trabajadores</td> <td>51,098</td> <td>42,806</td> <td>57,431</td> </tr> <tr> <td>Gastos Administrativos (a)</td> <td>9,004,173</td> <td>7,344,062</td> <td>8,214,087</td> </tr> <tr> <td>Ingresos por actividades ordinarias (b)</td> <td>202,145,316</td> <td>203,173,540</td> <td>227,005,875</td> </tr> <tr> <td>Eficiencia administrativa (a/b)</td> <td>4.45%</td> <td>3.61%</td> <td>3.62%</td> </tr> </tbody> </table>					Rubros	2019	2020	2021	Suministros Diversos	269,479	169,433	231,761	Cargas de Personal	3,267,713	2,613,326	3,081,925	Servicios Prestado por Terceros	3,701,571	2,988,267	3,268,097	Tributos	194,239	117,195	116,417	Cargas Diversas de Gestión	336,577	441,449	440,738	Depreciación Inmuebles, Maquinaria y Equipo	685,741	700,081	750,544	Amortización Intangibles	280,893	271,505	231,935	Litigios		-	35,239	Otras Estimaciones del Ejercicio	216,862			Participación de los Trabajadores	51,098	42,806	57,431	Gastos Administrativos (a)	9,004,173	7,344,062	8,214,087	Ingresos por actividades ordinarias (b)	202,145,316	203,173,540	227,005,875	Eficiencia administrativa (a/b)	4.45%	3.61%	3.62%
	Rubros	2019	2020	2021																																																									
	Suministros Diversos	269,479	169,433	231,761																																																									
	Cargas de Personal	3,267,713	2,613,326	3,081,925																																																									
	Servicios Prestado por Terceros	3,701,571	2,988,267	3,268,097																																																									
	Tributos	194,239	117,195	116,417																																																									
	Cargas Diversas de Gestión	336,577	441,449	440,738																																																									
	Depreciación Inmuebles, Maquinaria y Equipo	685,741	700,081	750,544																																																									
	Amortización Intangibles	280,893	271,505	231,935																																																									
	Litigios		-	35,239																																																									
Otras Estimaciones del Ejercicio	216,862																																																												
Participación de los Trabajadores	51,098	42,806	57,431																																																										
Gastos Administrativos (a)	9,004,173	7,344,062	8,214,087																																																										
Ingresos por actividades ordinarias (b)	202,145,316	203,173,540	227,005,875																																																										
Eficiencia administrativa (a/b)	4.45%	3.61%	3.62%																																																										
<p>Las metas establecidas han sido modificadas a partir del ejercicio 2023 a fin de que reflejen la disminución del indicador, alineado al incremento sostenido de los gastos administrativos, versus un incremento en mayor proporción de los ingresos por actividades ordinarias. Los gastos administrativos serán revisados a fin de asegurar la correcta imputación de los gastos a los centros de costos, especialmente de los gastos comunes.</p>																																																													

Ficha de indicador 13: Nivel de reemplazos UAP – LED

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 6. Mejorar la eficiencia operativa y administrativa				
Nombre del indicador	Nivel de reemplazos UAP - LED				
Unidad de medida	Número (N°)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	N° luminarias LED por instaladas en el periodo				
Área responsable	Gerencia Técnica				
Fuente de información	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica				
Datos históricos			2019	2020	2021
			5,588	4,083	6,385
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	6,655	13,680	13,604	13,603	---
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p>La evolución del indicador ha sido considerada como parte del Plan Estratégico institucional el cual contempla como meta la renovación de todo el parque de unidades de alumbrado Publio que hoy cuentan con luminarias de Vapor de Sodio principalmente a luminarias con Tecnología LED estas luminarias por sus características técnicas y económicas presentan un mejor desempeño y vida útil.</p> <p>La justificación de las metas del 2022 a 2026 es que se mejora la imagen de la empresa y sube el indicador de satisfacción del cliente, por cuanto al tener mejor eficiencia cromática ayuda a las cámaras de vigilancia en la identificación de los delincuentes, al ser más eficientes se reduce la emisión de gases que incrementan el efecto invernadero del cual es presa el planeta tierra, se ahorra en costos por mantenimiento por cuanto los cambios son en periodos más largos, se reduce la demanda de potencia en hora punta, dejando como consecuencia un flujo positivo para un retorno de la inversión a mediano plazo.</p>				

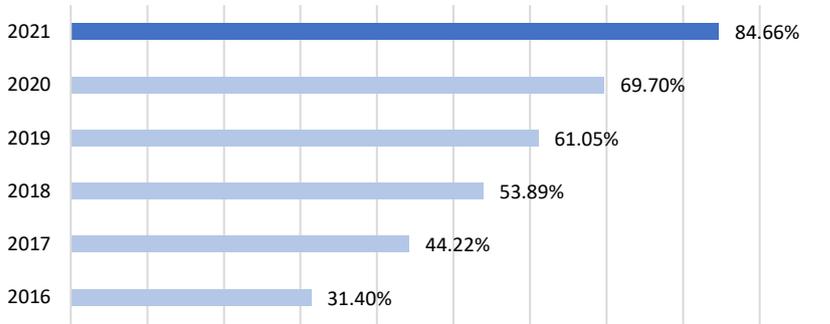
Ficha de indicador 14: Nivel de instalación de Medidores Inteligentes

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 6. Mejorar la eficiencia operativa y administrativa				
Nombre del indicador	Nivel de instalación de Medidores Inteligentes				
Unidad de medida	Número (N°)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	N° medidores inteligentes instalados en el periodo				
Área responsable	Gerencia Comercial / Gerencia Técnica				
Fuente de información	Informe de avance de implementación de Medidores Inteligentes				
Datos históricos			2019	2020	2021
			---	---	---
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	1,800	5,000	5,000	5,000	5,000
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	Con respecto al proyecto de Sistema de Medición Inteligente del periodo 2022, se suscribieron dos contratos con las empresas:				
	N°	Contrato	Contrato		
	1	TECH INDUSTRIAS GLOBALES S.R.L.	Contrato ES-C-013-2022 "Ítem N° 02: Implementación del proyecto: Sistema de Medición Inteligente de Electrosur S.A. - Sistema Eléctrico Moquegua - incluye soporte" – suscrito en marzo		
2	PROCETRADI S.A.C.	Contrato ES-C-016-2022 "Ítem N° 01: Implementación del Proyecto: Sistema de Medición Inteligente de Electrosur S.A. - Sistema Eléctrico Tacna (incluye soporte)" – suscrito en mayo			
Los cuales se enmarcan conforme lo aprobado por OSINERGMIN dentro del procedimiento regulatorio del VAD 2019-2023; cuyo impacto y beneficio se reflejará en la optimización de la tele gestión de los servicios comerciales (toma de lectura, corte y reconexión, de manera remota, generación de reportes individuales y masivos de registros de facturación, energías, potencias y calidad de energía).					
Para los siguientes años (2022 y 2026) se proyecta realizar la instalación de 5,000 medidores inteligentes por año.					

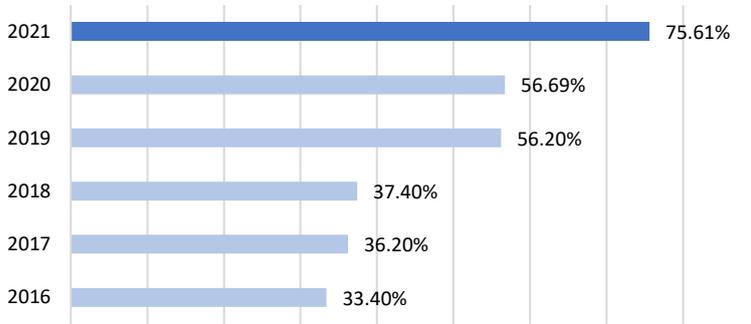
Ficha de indicador 15: Pérdidas de energía en distribución

Perspectiva	Procesos																													
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes																													
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 6. Mejorar la eficiencia operativa y administrativa																													
Nombre del indicador	Pérdidas de energía en distribución																													
Unidad de medida	Porcentaje (%)																													
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)																													
Fórmula de cálculo	$\left[\frac{\text{Energía Entregada en distribución} - \text{Energía consumida por clientes de la empresa y/o terceros en la red de distribución}}{\text{Energía total Entregada}} \right] * 100$																													
Área responsable	Departamento de Planeamiento Eléctrico																													
Fuente de información	Informe de Gestión del Departamento de Planeamiento Eléctrico																													
Datos históricos			2019	2020	2021																									
			7.77	7.91	7.84																									
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																									
	7.84	7.84	7.83	7.82	7.81																									
Valor de Referencia	---																													
Análisis de la Evolución del indicador	<p>El resultado del indicador para el ejercicio 2020 fue alta debido principalmente al confinamiento que decreto el Gobierno (Estado de Emergencia para prevenir la propagación del COVID-19) y que no se tomó lecturas mensuales a los medidores e incremento las conexiones clandestinas por falta de inspección para detectarlas. Tal es así, que a partir del 2021 ya se ha venido recuperando la reducción de las pérdidas de energía.</p> <p>La evolución del indicador de Pérdidas de energía en distribución:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rubro</th> <th>Unidad</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Energía entregas a distribución</td> <td>MWh</td> <td>438,560.18</td> <td>429,083.95</td> <td>444,626.97</td> </tr> <tr> <td>Energía consumida por clientes de la empresa y/o terceros en la red de distribución</td> <td>MWh</td> <td>404,478.55</td> <td>395,142.57</td> <td>409,751.82</td> </tr> <tr> <td>Energía total entregada</td> <td>MWh</td> <td>438,560.18</td> <td>429,083.95</td> <td>444,626.97</td> </tr> <tr> <td>Perdidas energía en distribución</td> <td>%</td> <td>7.77%</td> <td>7.91%</td> <td>7.84%</td> </tr> </tbody> </table>					Rubro	Unidad	2019	2020	2021	Energía entregas a distribución	MWh	438,560.18	429,083.95	444,626.97	Energía consumida por clientes de la empresa y/o terceros en la red de distribución	MWh	404,478.55	395,142.57	409,751.82	Energía total entregada	MWh	438,560.18	429,083.95	444,626.97	Perdidas energía en distribución	%	7.77%	7.91%	7.84%
	Rubro	Unidad	2019	2020	2021																									
	Energía entregas a distribución	MWh	438,560.18	429,083.95	444,626.97																									
	Energía consumida por clientes de la empresa y/o terceros en la red de distribución	MWh	404,478.55	395,142.57	409,751.82																									
	Energía total entregada	MWh	438,560.18	429,083.95	444,626.97																									
	Perdidas energía en distribución	%	7.77%	7.91%	7.84%																									
<p>Para las proyecciones de los años 2022 a 2026, se mantendrá hasta el año 2023 la meta de 7.84% y de ahí en adelante se prevé disminuya las pérdidas de energía en distribución con una adecuada planificación del Plan Anual de Reducción de Pérdidas y con la ejecución de las actividades por parte de las áreas operativas y comerciales de la empresa.</p>																														

Ficha de indicador 16: Grado de implementación del CBGC

Perspectiva	Procesos																	
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas																	
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 7. Fortalecer la gobernanza																	
Nombre del indicador	Grado de Implementación del CBGC																	
Unidad de medida	Porcentaje (%)																	
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																	
Fórmula de cálculo	Resultado de la herramienta integrada de CBGC																	
Área responsable	Oficina de Cumplimiento Normativo																	
Fuente de información	Informe de Resultado de la Herramienta integrada																	
Datos históricos			2019	2020	2021													
			61.05	69.70	84.66													
Metas	2022	2023	2024	2025	2026													
	90.20	91.40	92.60	93.80	95.00													
Valor de Referencia	---																	
Análisis de la Evolución del indicador	<p>En el análisis de la evolución del nivel de implementación anual del BGC en los últimos 5 años desde el año 2017 se aprecia un incremento sostenido de implementación, alcanzando un mayor porcentaje de cumplimiento de 84.66% (2021). Asimismo, los porcentajes de cumplimiento desde el año 2018, son datos validados por consultores externos especialistas contratados por FONAFE, el incremento porcentual ocurrido cada año muestra un crecimiento sostenible en la adopción de principios de Buen Gobierno y el compromiso de implementación de buenas prácticas de gobernanza por el Directorio y la Alta Gerencia.</p> <p><u>Evolución del año 2016 a 2021 – Buen Gobierno Corporativo (BGC):</u></p>																	
	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje de Implementación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021</td> <td>84.66%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>69.70%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>61.05%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>53.89%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>44.22%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>31.40%</td> </tr> </tbody> </table>					Año	Porcentaje de Implementación	2021	84.66%	2020	69.70%	2019	61.05%	2018	53.89%	2017	44.22%	2016
Año	Porcentaje de Implementación																	
2021	84.66%																	
2020	69.70%																	
2019	61.05%																	
2018	53.89%																	
2017	44.22%																	
2016	31.40%																	
<p>Para la proyección de los siguientes años (2022 a 2026), el objetivo es lograr un resultado de la herramienta de CBGC de 95%, y obtener un nivel de madurez de "Líder". Esto será posible mediante la formulación anual de los planes de trabajo de la cobertura de brechas de la herramienta de BGC.</p>																		

Ficha de indicador 17: Grado de madurez del SCI

Perspectiva	Procesos																		
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas																		
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 7. Fortalecer la gobernanza																		
Nombre del indicador	Grado de madurez del SCI																		
Unidad de medida	Porcentaje (%)																		
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																		
Fórmula de cálculo	Resultado de la herramienta integrada de SCI																		
Área responsable	Oficina de Cumplimiento Normativo																		
Fuente de información	Informe de Resultado de la Herramienta integrada																		
Datos históricos			2019	2020	2021														
			56.20	56.69	75.61														
Metas	2022	2023	2024	2025	2026														
	83.30	86.23	89.15	92.08	95.00														
Valor de Referencia	---																		
Análisis de la Evolución del indicador	<p>En el análisis de la evolución del nivel de implementación anual del SCI en los últimos 5 años desde el año 2017 se aprecia un incremento sostenido de implementación alcanzando un mayor porcentaje de cumplimiento de 75.61 % en el año 2021. Asimismo, los porcentajes de cumplimiento desde el año 2018, son datos validados por consultores externos especialistas contratados por FONAFE, el incremento porcentual ocurrido cada año muestra un crecimiento sostenible en la adopción de los componentes de Entorno de control, Gestión de Riesgos, Información y Comunicación.</p> <p><u>Evolución del año 2016 a 2021 – Sistema de Control Interno (SCI):</u></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje de cumplimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021</td> <td>75.61%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>56.69%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>56.20%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>37.40%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>36.20%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>33.40%</td> </tr> </tbody> </table>					Año	Porcentaje de cumplimiento	2021	75.61%	2020	56.69%	2019	56.20%	2018	37.40%	2017	36.20%	2016	33.40%
	Año	Porcentaje de cumplimiento																	
2021	75.61%																		
2020	56.69%																		
2019	56.20%																		
2018	37.40%																		
2017	36.20%																		
2016	33.40%																		
	<p>Para la proyección de los siguientes años (2022 a 2026), el objetivo es lograr un resultado de la herramienta de SCI de 95%, y obtener un nivel de madurez de "Líder". Esto será posible mediante la formulación anual de los planes de trabajo de la cobertura de brechas de la herramienta de SCI.</p>																		

Ficha de indicador 18: Grado de la Gestión de Riesgos

Perspectiva	Procesos																																							
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas																																							
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 7. Fortalecer la gobernanza																																							
Nombre del indicador	Grado de la Gestión de Riesgos																																							
Unidad de medida	Porcentaje (%)																																							
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																																							
Fórmula de cálculo	Resultado de la herramienta integrada de la GIR																																							
Área responsable	Departamento de Excelencia Operacional																																							
Fuente de información	Informe de Resultado de la Herramienta integrada																																							
Datos históricos			2019	2020	2021																																			
			---	---	75.00																																			
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																																			
	80.00	85.00	90.00	92.00	95.00																																			
Valor de Referencia	---																																							
Análisis de la Evolución del indicador	<p>La implementación de la gestión integral de riesgos de Electrosur S.A. para el periodo 2021, según reporte de evaluación de la herramienta SISMAD de FONAFE, está ubicada en el nivel de madurez general “Establecido”, alcanzando un porcentaje de cumplimiento de 75.00%, lo que ha sido validado por la empresa Grand Thornton.</p> <p>Resultado del Nivel de madurez de la GIR 2021:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Componente</th> <th>Detalle componente</th> <th>Puntaje máximo</th> <th>Puntaje obtenido</th> <th>Resultado %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01</td> <td>Gobierno y Cultura</td> <td>48</td> <td>35</td> <td>72.92%</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>Estrategia y Objetivos</td> <td>12</td> <td>3</td> <td>25.00%</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>Desempeño</td> <td>40</td> <td>31</td> <td>86.11%</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>Revisión</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>100.00%</td> </tr> <tr> <td>05</td> <td>Información, Comunicación y Reporte</td> <td>8</td> <td>8</td> <td>100.00%</td> </tr> <tr> <td>GIR</td> <td>Gestión Integral de Riesgos</td> <td>112</td> <td>81</td> <td>75.00%</td> </tr> </tbody> </table>					Componente	Detalle componente	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Resultado %	01	Gobierno y Cultura	48	35	72.92%	02	Estrategia y Objetivos	12	3	25.00%	03	Desempeño	40	31	86.11%	04	Revisión	4	4	100.00%	05	Información, Comunicación y Reporte	8	8	100.00%	GIR	Gestión Integral de Riesgos	112	81	75.00%
	Componente	Detalle componente	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Resultado %																																			
	01	Gobierno y Cultura	48	35	72.92%																																			
02	Estrategia y Objetivos	12	3	25.00%																																				
03	Desempeño	40	31	86.11%																																				
04	Revisión	4	4	100.00%																																				
05	Información, Comunicación y Reporte	8	8	100.00%																																				
GIR	Gestión Integral de Riesgos	112	81	75.00%																																				
<p>Para la proyección de los siguientes años (2022 a 2026), el objetivo es lograr un resultado de la herramienta de la GIR de 95%, y obtener un nivel de madurez de “Líder”. Esto será posible mediante la formulación anual de los planes de trabajo de la cobertura de brechas de la herramienta de la GIR.</p>																																								

Ficha de indicador 19: Coeficiente de electrificación

Perspectiva	Procesos																													
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE																													
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 8. Incrementar la cobertura del servicio																													
Nombre del indicador	Coeficiente de electrificación																													
Unidad de medida	Porcentaje (%)																													
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																													
Fórmula de cálculo	$(N^{\circ} \text{ clientes residenciales} * N^{\circ} \text{ personas por familia} / N^{\circ} \text{ habitantes área geográfica}) * 100$																													
Área responsable	Gerencia Comercial																													
Fuente de información	Informe de Cumplimiento de Coeficiente de Electrificación																													
Datos históricos			2019	2020	2021																									
			94.34	96.64	98.84																									
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																									
	98.54	98.94	98.99	99.04	99.09																									
Valor de Referencia	---																													
Análisis de la Evolución del indicador	<p>La evolución del coeficiente de electrificación del 2019 a 2021 a sido favorable, aumentado el número de clientes residenciales, debido principalmente a que durante el año 2021 se ha continuado con la ejecución de obras de electrificación en las zonas urbano-marginales de Tacna y Moquegua. Asimismo, el incremento también se debió al arrastre en el número de clientes residenciales que no pudieron ser ingresados durante el periodo 2020, por el estado de emergencia sanitaria; y fueron ingresados en el ejercicio 2021.</p> <p>Evolución y resultado del coeficiente de electrificación del 2019 a 2021:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rubro</th> <th>Unidad</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>N° clientes residenciales</td> <td>N°</td> <td>153,607</td> <td>159,026</td> <td>165,566</td> </tr> <tr> <td>N° personas por familia</td> <td>N°</td> <td>3.35</td> <td>3.35</td> <td>3.35</td> </tr> <tr> <td>N° habitantes área geográfica</td> <td>N°</td> <td>545,450</td> <td>551,274</td> <td>561,171</td> </tr> <tr> <td>Coeficiente de electrificación</td> <td>%</td> <td>94.34%</td> <td>96.64%</td> <td>98.84%</td> </tr> </tbody> </table>					Rubro	Unidad	2019	2020	2021	N° clientes residenciales	N°	153,607	159,026	165,566	N° personas por familia	N°	3.35	3.35	3.35	N° habitantes área geográfica	N°	545,450	551,274	561,171	Coeficiente de electrificación	%	94.34%	96.64%	98.84%
	Rubro	Unidad	2019	2020	2021																									
N° clientes residenciales	N°	153,607	159,026	165,566																										
N° personas por familia	N°	3.35	3.35	3.35																										
N° habitantes área geográfica	N°	545,450	551,274	561,171																										
Coeficiente de electrificación	%	94.34%	96.64%	98.84%																										
	<p>Para las metas proyectadas del año 2022 a 2026, se ha tomado como línea base el año 2021, el cual se ha dejado con un crecimiento conservador del número de clientes residenciales, a excepción del periodo 2022 debido principalmente al reinicio de las campañas de cortes y reconexiones, así como la ejecución de retiros de medidores por deuda, que no pudieron realizarse en el ejercicio 2021 por efectos de la pandemia por COVID-19.</p>																													

Ficha de indicador 20: Nivel de implementación de componentes PIT

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 9. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones				
Nombre del indicador	Nivel de implementación de componentes PIT				
Unidad de medida	Número (N°)				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	N° componentes PIT instalados en el periodo				
Área responsable	Gerencia de Proyectos				
Fuente de información	Informe de Gestión de la Gerencia de Proyectos				
Datos históricos		2019	2020	2021	
		---	---	1	
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	6	3	0	0	0
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	Para el periodo 2021 se ha instalado 1 componente (SET PUQUINA – TP 33/23kV – 2MVA) del Plan de Inversión de Transmisión (PIT) 2021-2025 (cuenta con 10 componentes), dejando un saldo de 9 componentes por instalar en los periodos del 2022 a 2026.				
	Componentes instalados o por instalar del PIT 2021-2025:				
	Proyecto de Inversión	N°	Componentes		Año de implementación
	SET PUQUINA *	1	TP 33/23kV - 2MVA		2021
	SET 33/10 kV TARATA Y SET 60/33/10 kV CASERIO ARICOTA	2	TP 33/23/10 Kv - 2 MVA		2022
		3	Celda 66kV - LT a Sarita		2022
		4	TP 66/33/10 kV - 6 MVA		2022
		5	Celda 33kV - LI a Aricota		2022
		6	Celda 10kV - TR		2022
	7	Celda 10kV - MD		2022	
LT 60 KV DERV. ZOFRA - YARADA	8	LT 60 kV Derv. Zofra - Yarada		2023	
LT 33 KV C. ARICOTA. CHALLAHUAYA-TARATA	9	Linea Transmision Caserio Aricota - Challaguaya		2023	
	10	Linea Transmision Challaguaya - Tarata		2023	
Nota: La fila pintada de color verde es un componente instalado en el periodo 2021.					
Según la tabla de componentes de arriba, se deberá instalar 6 componentes en el año 2022 y 3 componentes en el año 2023, para cumplir en su totalidad con el PIT 2021-2025.					

Ficha de indicador 21: Ejecución de inversiones FBK

Perspectiva	Procesos																																				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE																																				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 9. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones																																				
Nombre del indicador	Ejecución de inversiones FBK																																				
Unidad de medida	Porcentaje (%)																																				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																																				
Fórmula de cálculo	$(\text{Monto ejecutado de Inversiones FBK} / \text{Monto programado de Inversiones FBK}) * 100$																																				
Área responsable	Gerencia de Proyectos																																				
Fuente de información	Estados Presupuestales																																				
Datos históricos			2019	2020	2021																																
			89.51	115.15	97.81																																
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																																
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00																																
Valor de Referencia	---																																				
Análisis de la Evolución del indicador	<p>Con respecto al cumplimiento de la Ejecución de inversiones FBK de los años 2019 a 2021, estos se han evaluado en base a la modificación presupuestal (PIM) realizada cada año, la misma que es validada por auditoría externa en los estados presupuestales. Cabe mencionar que, según datos de ejecución de inversiones en el ejercicio 2019, se contaba con 21 proyectos de inversión con presupuesto ejecutado, en comparación del ejercicio 2020, el cual contaba con 13 proyectos de inversión; y en el ejercicio 2021 que contaba con 12 proyectos de inversión con presupuesto ejecutado.</p> <p>Evolución y resultado de la Ejecución de inversiones FBK del 2019 a 2021:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rubro</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Proyectos de Inversión ejecutado (a)</td> <td>S/ 18,101,048</td> <td>S/ 15,417,812</td> <td>S/ 9,010,293</td> </tr> <tr> <td>Gastos de Capital no ligados a proyectos ejecutado (b)</td> <td>S/ 13,569,012</td> <td>S/ 7,670,998</td> <td>S/ 9,278,028</td> </tr> <tr> <td>Monto ejecutado de FBK (c = a + b)</td> <td>S/ 31,670,060</td> <td>S/ 23,088,811</td> <td>S/ 18,288,322</td> </tr> <tr> <td>Proyectos de Inversión programado (d)</td> <td>S/ 20,803,616</td> <td>S/ 14,498,358</td> <td>S/ 10,447,613</td> </tr> <tr> <td>Gastos de Capital no ligados a proyectos programado (e)</td> <td>S/ 14,579,936</td> <td>S/ 5,552,772</td> <td>S/ 8,249,922</td> </tr> <tr> <td>Monto programado de FBK (f = d + e)</td> <td>S/ 35,383,552</td> <td>S/ 20,051,130</td> <td>S/ 18,697,536</td> </tr> <tr> <td>Ejecución de inversiones FBK (c/f)</td> <td>89.51%</td> <td>115.15%</td> <td>97.81%</td> </tr> </tbody> </table>					Rubro	2019	2020	2021	Proyectos de Inversión ejecutado (a)	S/ 18,101,048	S/ 15,417,812	S/ 9,010,293	Gastos de Capital no ligados a proyectos ejecutado (b)	S/ 13,569,012	S/ 7,670,998	S/ 9,278,028	Monto ejecutado de FBK (c = a + b)	S/ 31,670,060	S/ 23,088,811	S/ 18,288,322	Proyectos de Inversión programado (d)	S/ 20,803,616	S/ 14,498,358	S/ 10,447,613	Gastos de Capital no ligados a proyectos programado (e)	S/ 14,579,936	S/ 5,552,772	S/ 8,249,922	Monto programado de FBK (f = d + e)	S/ 35,383,552	S/ 20,051,130	S/ 18,697,536	Ejecución de inversiones FBK (c/f)	89.51%	115.15%	97.81%
	Rubro	2019	2020	2021																																	
	Proyectos de Inversión ejecutado (a)	S/ 18,101,048	S/ 15,417,812	S/ 9,010,293																																	
	Gastos de Capital no ligados a proyectos ejecutado (b)	S/ 13,569,012	S/ 7,670,998	S/ 9,278,028																																	
	Monto ejecutado de FBK (c = a + b)	S/ 31,670,060	S/ 23,088,811	S/ 18,288,322																																	
	Proyectos de Inversión programado (d)	S/ 20,803,616	S/ 14,498,358	S/ 10,447,613																																	
	Gastos de Capital no ligados a proyectos programado (e)	S/ 14,579,936	S/ 5,552,772	S/ 8,249,922																																	
	Monto programado de FBK (f = d + e)	S/ 35,383,552	S/ 20,051,130	S/ 18,697,536																																	
	Ejecución de inversiones FBK (c/f)	89.51%	115.15%	97.81%																																	
	<p>Para los años 2022 a 2026, se proyecta el cumplimiento de 100% del presupuesto de inversiones FBK programado para dichos periodos (proyectos de transmisión, proyectos de distribución, proyecto no eléctricos y gastos de capital no ligados a proyectos).</p>																																				

Ficha de indicador 22: Encuesta Imagen CIER

Perspectiva	Procesos																																																																						
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 14. Desarrollar la comunicación e imagen																																																																						
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 10. Desarrollar el relacionamiento y la comunicación con los GI																																																																						
Nombre del indicador	Encuesta Imagen CIER																																																																						
Unidad de medida	Porcentaje (%)																																																																						
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																																																																						
Fórmula de cálculo	Indicador de Imagen																																																																						
Área responsable	Oficina de Imagen y Responsabilidad Social																																																																						
Fuente de información	Informe encuesta CIER																																																																						
Datos históricos			2019	2020	2021																																																																		
			45.40	46.40	43.00																																																																		
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																																																																		
	45.00	48.00	52.00	57.00	63.00																																																																		
Valor de Referencia	---																																																																						
Análisis de la Evolución del indicador	<p>Con respecto a los resultados al Índice de Imagen de la encuesta CIER del 2019 a 2021, se ha reducido debido a que todos los atributos, a excepción de “Se ocupa del medio ambiente” han tenido resultados muy bajos según los datos del informe de la encuesta CIER 2021.</p> <p>Datos del 2017 a 2021 del Índice de Imagen del Informe de la Encuesta CIER:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Índices / Años</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Imagen</td> <td>34.2</td> <td>44.8</td> <td>45.4</td> <td>46.4</td> <td>43</td> </tr> <tr> <td>Respeto los derechos de los clientes</td> <td>31.3</td> <td>44.4</td> <td>44.4</td> <td>43.1</td> <td>39.1</td> </tr> <tr> <td>Correcta con los clientes</td> <td>24.9</td> <td>43.4</td> <td>43.4</td> <td>40.7</td> <td>37.3</td> </tr> <tr> <td>Invierte para prever energía con calidad</td> <td>38.8</td> <td>48.9</td> <td>50</td> <td>51.6</td> <td>44.8</td> </tr> <tr> <td>Informa a sus clientes con respecto a su atención</td> <td>27.9</td> <td>43.2</td> <td>40.4</td> <td>43.4</td> <td>40.3</td> </tr> <tr> <td>Se ocupa de evitar hurtos de energía</td> <td>41.4</td> <td>44.2</td> <td>48.8</td> <td>53.1</td> <td>46.8</td> </tr> <tr> <td>Ofrece atención sin discriminación</td> <td>52.1</td> <td>49.9</td> <td>55.9</td> <td>54.2</td> <td>54.3</td> </tr> <tr> <td>Dispuesto a negociar con sus clientes (flexible)</td> <td>27.9</td> <td>42.8</td> <td>42.7</td> <td>42.2</td> <td>40.4</td> </tr> <tr> <td>Se ocupa del medio ambiente</td> <td>28.5</td> <td>41.6</td> <td>36.6</td> <td>43</td> <td>41.3</td> </tr> <tr> <td>Preparada para situaciones de emergencia</td> <td>27.8</td> <td>45.8</td> <td></td> <td></td> <td>39.9</td> </tr> </tbody> </table>					Índices / Años	2017	2018	2019	2020	2021	Imagen	34.2	44.8	45.4	46.4	43	Respeto los derechos de los clientes	31.3	44.4	44.4	43.1	39.1	Correcta con los clientes	24.9	43.4	43.4	40.7	37.3	Invierte para prever energía con calidad	38.8	48.9	50	51.6	44.8	Informa a sus clientes con respecto a su atención	27.9	43.2	40.4	43.4	40.3	Se ocupa de evitar hurtos de energía	41.4	44.2	48.8	53.1	46.8	Ofrece atención sin discriminación	52.1	49.9	55.9	54.2	54.3	Dispuesto a negociar con sus clientes (flexible)	27.9	42.8	42.7	42.2	40.4	Se ocupa del medio ambiente	28.5	41.6	36.6	43	41.3	Preparada para situaciones de emergencia	27.8	45.8			39.9
	Índices / Años	2017	2018	2019	2020	2021																																																																	
	Imagen	34.2	44.8	45.4	46.4	43																																																																	
	Respeto los derechos de los clientes	31.3	44.4	44.4	43.1	39.1																																																																	
	Correcta con los clientes	24.9	43.4	43.4	40.7	37.3																																																																	
	Invierte para prever energía con calidad	38.8	48.9	50	51.6	44.8																																																																	
	Informa a sus clientes con respecto a su atención	27.9	43.2	40.4	43.4	40.3																																																																	
	Se ocupa de evitar hurtos de energía	41.4	44.2	48.8	53.1	46.8																																																																	
	Ofrece atención sin discriminación	52.1	49.9	55.9	54.2	54.3																																																																	
	Dispuesto a negociar con sus clientes (flexible)	27.9	42.8	42.7	42.2	40.4																																																																	
Se ocupa del medio ambiente	28.5	41.6	36.6	43	41.3																																																																		
Preparada para situaciones de emergencia	27.8	45.8			39.9																																																																		
<p>Para las proyecciones del 2022 a 2026, el objetivo es lograr llegar a un nivel de Índice de Imagen de 63%, lo que conlleva un crecimiento promedio por índice de 20%, los cuales se logrará con la formulación de planes de comunicación externa bien dirigidos y con mayor impacto en los grupos de interés, poniendo mayor esfuerzo en los atributos cuya puntuación no pasan del 43%, según el informe de la encuesta CIER 2021.</p>																																																																							

Ficha de indicador 23: Nivel de implementación de la Transformación Digital

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 11. Implementar proyectos de modernización y transformación digital				
Nombre del indicador	Nivel de implementación de la Transformación Digital				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(N^{\circ} \text{ actividades ejecutadas} / N^{\circ} \text{ actividades programadas}) * 100$				
Área responsable	Subgerencia TIC				
Fuente de información	Informe de avance de implementación de la transformación digital				
Datos históricos			2019	2020	2021
			---	---	---
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p>La disponibilidad de nuevas tecnologías en diversos ámbitos del desarrollo nacional como: tecnología de información, energías renovables, sistematización de las actividades operativas de transmisión, distribución y comercialización, automatización de los procesos, el Gobierno digital y la transformación digital, son piezas claves en la construcción de soluciones digitales en tecnologías de información, orientadas al servicio al ciudadano y a la mejora de su calidad de vida, así como los procesos internos de la empresa.</p> <p>El objetivo de lograr el nivel de implementación de la transformación digital será posible con:</p> <ol style="list-style-type: none"> Impulsar progresivamente la digitalización de procesos y aplicación de nuevas tecnologías en el marco de las normas de Gobierno digital y plan de Transformación digital otorgando prioridad a los procesos operativos y de atención a los clientes. Fortalecer infraestructura TIC para la modernización de los procesos e incrementar la seguridad de la información por tratarse de un activo clave para la gestión y desarrollo empresarial. 				

Ficha de indicador 24: Índice de Clima Laboral

Perspectiva	Capacidades																																																																														
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional																																																																														
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 12. Fortalecer el talento humano, clima y cultura organizacional																																																																														
Nombre del indicador	Índice de Clima Laboral																																																																														
Unidad de medida	Porcentaje (%)																																																																														
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																																																																														
Fórmula de cálculo	Encuesta de Clima Laboral																																																																														
Área responsable	Departamento de Gestión Humana																																																																														
Fuente de información	informe de encuesta de Clima Laboral																																																																														
Datos históricos		2019	2020	2021																																																																											
		72.00	86.00	71.00																																																																											
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																																																																										
	72.00	73.00	74.00	75.00	76.00																																																																										
Valor de Referencia	---																																																																														
Análisis de la Evolución del indicador	<p>La evolución del índice de clima laboral del periodo 2019 a 2021 ha sido superior al 70%, debido a los factores “Identidad y compromiso”, “Cultura organizacional” y “Organización del trabajo”, cabe mencionar que para el periodo 2020 no se aplicaron todos los factores debido a que FONAFE solo priorizó 7 factores a causa de la pandemia por COVID-19.</p> <p>Evolución del índice de clima labora y sus factores desde 2018 a 2021:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Factor</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020*</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>F1: Formación</td> <td>56%</td> <td>67%</td> <td></td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>F2: Compensación</td> <td>55%</td> <td>63%</td> <td></td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>F3: Equidad</td> <td>52%</td> <td>63%</td> <td></td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td>F4: Identidad y compromiso</td> <td>75%</td> <td>89%</td> <td>95%</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>F5: Comunicación organizacional</td> <td>60%</td> <td>71%</td> <td>82%</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>F6: Condiciones de trabajo</td> <td>62%</td> <td>73%</td> <td>87%</td> <td>69%</td> </tr> <tr> <td>F7: Cultura organizacional</td> <td>67%</td> <td>72%</td> <td>89%</td> <td>76%</td> </tr> <tr> <td>F8: Liderazgo</td> <td>59%</td> <td>71%</td> <td>82%</td> <td>68%</td> </tr> <tr> <td>F9: Organización del trabajo</td> <td>66%</td> <td>76%</td> <td>87%</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>F10: Reconocimiento</td> <td>56%</td> <td>68%</td> <td></td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>F11: Relaciones interpersonales</td> <td>66%</td> <td>77%</td> <td></td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>F12: Trabajo en equipo</td> <td>63%</td> <td>74%</td> <td>83%</td> <td>69%</td> </tr> <tr> <td>F13: Servicio</td> <td>63%</td> <td>74%</td> <td></td> <td>69%</td> </tr> <tr> <td>Índice de Clima Laboral</td> <td>62%</td> <td>72%</td> <td>86%</td> <td>71%</td> </tr> </tbody> </table>				Factor	2018	2019	2020*	2021	F1: Formación	56%	67%		65%	F2: Compensación	55%	63%		67%	F3: Equidad	52%	63%		63%	F4: Identidad y compromiso	75%	89%	95%	85%	F5: Comunicación organizacional	60%	71%	82%	70%	F6: Condiciones de trabajo	62%	73%	87%	69%	F7: Cultura organizacional	67%	72%	89%	76%	F8: Liderazgo	59%	71%	82%	68%	F9: Organización del trabajo	66%	76%	87%	75%	F10: Reconocimiento	56%	68%		65%	F11: Relaciones interpersonales	66%	77%		75%	F12: Trabajo en equipo	63%	74%	83%	69%	F13: Servicio	63%	74%		69%	Índice de Clima Laboral	62%	72%	86%	71%
	Factor	2018	2019	2020*	2021																																																																										
	F1: Formación	56%	67%		65%																																																																										
	F2: Compensación	55%	63%		67%																																																																										
	F3: Equidad	52%	63%		63%																																																																										
	F4: Identidad y compromiso	75%	89%	95%	85%																																																																										
	F5: Comunicación organizacional	60%	71%	82%	70%																																																																										
	F6: Condiciones de trabajo	62%	73%	87%	69%																																																																										
	F7: Cultura organizacional	67%	72%	89%	76%																																																																										
	F8: Liderazgo	59%	71%	82%	68%																																																																										
	F9: Organización del trabajo	66%	76%	87%	75%																																																																										
	F10: Reconocimiento	56%	68%		65%																																																																										
	F11: Relaciones interpersonales	66%	77%		75%																																																																										
	F12: Trabajo en equipo	63%	74%	83%	69%																																																																										
	F13: Servicio	63%	74%		69%																																																																										
Índice de Clima Laboral	62%	72%	86%	71%																																																																											
<p>Para los siguientes años (2022 a 2026), se proyecta reforzar los factores cuyo resultado son bajos, para poder cumplir con las metas. Esto será posible con la formulación de planes de mejoramiento del índice de clima laboral que tengan un gran impacto en los colaboradores de la empresa.</p>																																																																															

Ficha de indicador 25: Nivel de implementación del MGHC

Perspectiva	Capacidades				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 12. Fortalecer el talento humano, clima y cultura organizacional				
Nombre del indicador	Nivel de implementación del MGHC				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(N^{\circ} \text{ actividades ejecutadas} / N^{\circ} \text{ actividades programadas}) * 100$				
Área responsable	Departamento de Gestión Humana				
Fuente de información	Informe de avance de implementación del MGHC				
Datos históricos			2019	2020	2021
			---	---	---
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p>El Modelo de Gestión Humana Corporativa (MGHC) a la fecha contempla componentes que consideran las mejores prácticas, opiniones, sugerencias, de las empresas. Dichos componentes fueron sintetizados en guías, fichas, modelos, entre otros.</p> <p>Para el año 2022 los componentes para la ejecución del Nivel de Implementación del MGHC, son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de Comunicación Interna. 2. Gestión de la Línea de Carrera y Plan de Sucesión. 3. Gestión de Cultura Organizacional. 4. Gestión del Desempeño. 5. Gestión de la Remuneración y Compensaciones. 6. Gestión del Clima Laboral. <p>Si bien es cierto, en los años 2020 y 2021 fueron años atípicos, con mucho aprendizaje y constante reformulación, ello nos deja grandes retos para los 2022 a 2026, no obstante, el Modelo de Gestión Humana se adapta a los cambios necesarios para reenfocar y realinear esfuerzos con la finalidad de obtener las mejores estrategias para una óptima gestión de personas.</p>				