



**EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO  
PÚBLICO DE ELECTRICIDAD**

**PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL  
2022-2026**

**Segunda modificación  
2024**

## CONTENIDO

CONTENIDO.....	2
PRESENTACIÓN .....	5
1. MARCO INSTITUCIONAL .....	6
1.1. Síntesis de la Empresa.....	6
1.1.1. Marco Regulatorio del Sector Eléctrico.....	6
1.1.2. Área de concesión y de influencia .....	7
1.2. Síntesis del Plan Estratégico del Sector .....	9
1.2.1. Objetivos Estratégicos Sectoriales .....	9
1.3. Síntesis de la Corporación FONAFE.....	9
1.3.1. Principales funciones de la Corporación FONAFE .....	9
1.3.2. Visión del Perú al 2050.....	10
1.3.3. Visión de FONAFE .....	11
1.3.4. Misión de FONAFE .....	12
1.3.5. Valores de FONAFE .....	12
1.3.6. Objetivos, Ejes y Mapa Estratégico.....	12
2. DIAGNÓSTICO DE ELECTROSUR S.A.....	14
2.1. Análisis Externo .....	14
2.1.1. Perspectiva mundial.....	14
2.1.2. Perspectiva América Latina .....	16
2.1.3. Aspectos Económicos .....	16
2.1.4. Aspectos Sectoriales .....	19
2.1.5. Aspectos Políticos .....	22
2.1.6. Aspectos sobre Competitividad y Desarrollo Social .....	23
2.1.7. Aspectos Sociales .....	28
2.1.8. Aspectos Tecnológicos.....	30
2.1.9. Aspectos Ambientales .....	31
2.1.10. Aspectos Regulatorios.....	32
2.1.11. Aspectos referidos a la Gobernanza .....	33
2.1.12. Aspectos referidos a la Gestión de Calidad de Servicio y la Encuesta de Satisfacción al Cliente .....	33
2.1.13. Aspectos referidos a la Cultura y Cambio Organizacional .....	34
2.1.14. Benchmarking - buenas prácticas con empresas Nacionales e Internacionales.....	35
2.2. Análisis interno.....	41

2.2.1.	Organización y gestión de los recursos humanos .....	41
2.2.2.	Gestión Comercial.....	41
2.2.3.	Gestión Técnica.....	47
2.2.4.	Gestión de Proyectos .....	48
2.2.5.	Resultados económicos y financieros.....	49
2.2.6.	La cadena de valor ELECTROSUR S.A.....	52
2.3.	Los grupos de interés .....	52
2.4.	Implementación de la Gestión Integral de Riesgos.....	55
2.5.	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	58
3.	FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS .....	61
3.1.	Visión.....	61
3.2.	Misión .....	61
3.3.	Valores .....	61
3.4.	Principios .....	62
4.	EJES Y MAPA ESTRATÉGICO.....	62
4.1.	Ejes Estratégicos.....	62
4.2.	Mapa Estratégico.....	63
5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	64
6.	ESTRATEGIA GENERAL .....	64
7.	ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES .....	64
	ANEXO 1: Matriz Estratégica .....	67
	ANEXO 2: Cuadro alineamiento de los OEI.....	70
	ANEXO 3: Matriz de Acciones Estratégicas Institucionales .....	71
	ANEXO 4: Ficha técnica del Indicador.....	74
	Ficha de indicador 1: EBITDA .....	74
	Ficha de indicador 2: ROE .....	75
	Ficha de indicador 3: ROA.....	76
	Ficha de indicador 4: Índice de Responsabilidad Socioambiental .....	77
	Ficha de indicador 5: Nivel de Satisfacción de Clientes.....	78
	Ficha de indicador 6: Nivel de Madurez de la RSE.....	79
	Ficha de indicador 7: Calidad de Alumbrado Público .....	80
	Ficha de indicador 8: Calidad de Suministro – SAIDI.....	81
	Ficha de indicador 9: Calidad de Suministro – SAIFI .....	82
	Ficha de indicador 10: Nivel de Madurez del SIG .....	83
	Ficha de indicador 11: Carga Administrativa .....	84

Ficha de indicador 12: Pérdidas de Energía en Distribución.....	85
Ficha de indicador 13: Nivel de Madurez del BGC .....	86
Ficha de indicador 14: Nivel de Madurez del SCI .....	87
Ficha de indicador 15: Nivel de Madurez de la GIR .....	88
Ficha de indicador 16: Nivel de Madurez del SIA .....	89
Ficha de indicador 17: Coeficiente de electrificación.....	90
Ficha de indicador 18: Nivel de implementación de componentes PIT .....	91
Ficha de indicador 19: Ejecución de inversiones FBK .....	92
Ficha de indicador 20: Índice de Imagen.....	93
Ficha de indicador 21: Índice de Madurez Digital .....	94
Ficha de indicador 22: Índice de Clima Laboral .....	95
Ficha de indicador 23: Nivel de Implementación del MGHC .....	96

# 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, Subgerencias, Departamentos y Oficinas de la empresa.

El presente documento Plan Estratégico Institucional (PEI) de ELECTROSUR S.A. 2022-2026, se compone de siete 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, los grupos de interés y la Gestión Integral de Riesgos.

En la **tercera parte** se presentan los fundamentos estratégicos, visión, misión, valores y principios empresariales.

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

## **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.º 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 los departamentos de Tacna y Moquegua, con una superficie de 16,076 km<sup>2</sup> y 15,734 km<sup>2</sup> respectivamente. En su área de concesión sirve a más de 594 738 personas mediante la atención de 192 908 clientes a diciembre de 2023 en las ciudades de Tacna, Moquegua e Ilo. La sede central se ubica en la ciudad de Tacna.

**Cuadro N.º 1: Región Tacna**

N.º	PROVINCIA	DISTRITO	LOCALIDAD
1	Tacna	Tacna, Alto de la Alianza, Ciudad Nueva, Inclán, Pachía, Palca, Pocollay, Sama, Calana, Gregorio Albarracín, La Yarada y Los Palos	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.

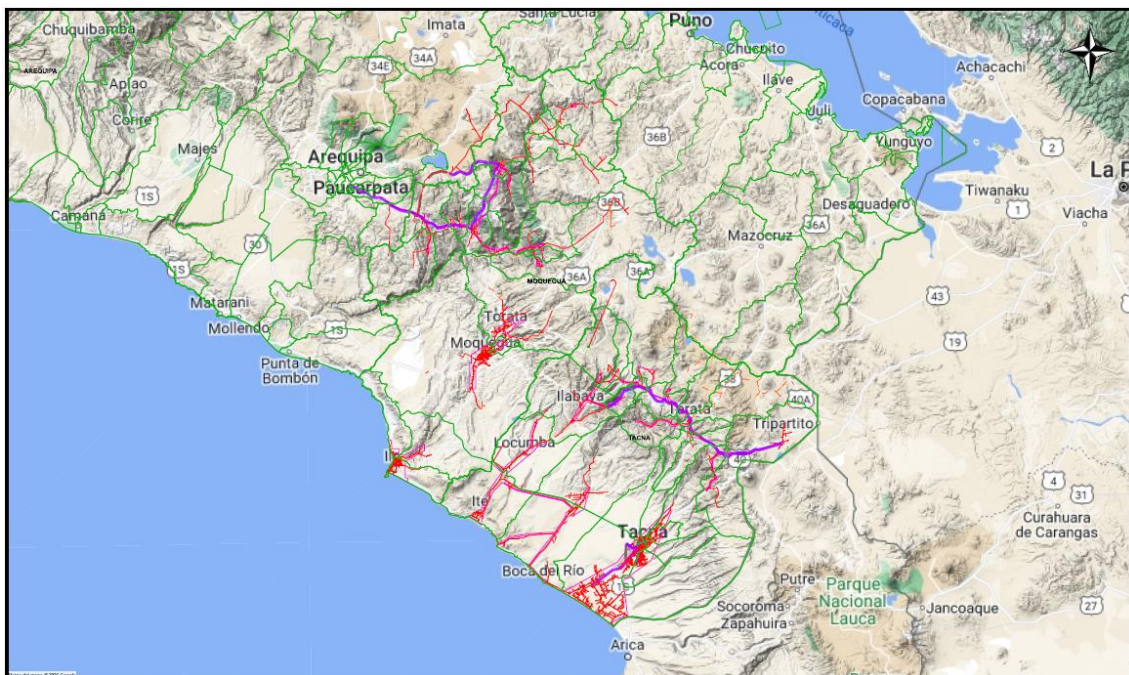


N.º	PROVINCIA	DISTRITO	LOCALIDAD
2	Jorge Basadre	Locumba, Ilabaya, Ite	Locumba, Ilabaya, Ite, Camiara, Chipe, Sagollo, Cinto, Fuerte Locumba, Mirave, Chejaya, Chulune, Toco Chico, Toco Grande.
3	Candarave	Candarave, Cairani, Camilaca, Curibaya, Huanuara, Quilahuani	Candarave, Cairani, Camilaca, Curibaya, 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, Susapaya, Tarucachi, Ticaco, Yabroco, Challahuaya, Tala, Pistala, Londoniza, Chipispaya, Coropuro, Talabaya.

**Cuadro N.º 2: Región Moquegua**

N.º	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, Calacoa, San Miguel, Tonohaya.
3	Ilo	Ilo, El Algarrobal, Pacocha	Ilo, El Algarrobal, Pacocha, Pueblo Nuevo

**Gráfico N.º 1: Zona de concesión e influencia**



Fuente: Elaboración propia



## 1.2. Síntesis del Plan Estratégico del Sector

El Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Sector Energía y Minas 2024-2030 es un instrumento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) que presenta la estrategia de desarrollo para el logro de los objetivos nacionales priorizados en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN (PCM, 2018), la política general de gobierno y las políticas propias del sector. Es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades que conforman el Sector Energía y Minas, en el marco de sus competencias; no obstante, para todas las entidades distintas a las referidas, el PESEM sirve como un instrumento de carácter orientador en las decisiones vinculadas al Sector Energía y Minas.

Se optó por la formulación debido a dos razones: (i) los resultados del informe de evaluación al año 2021 del PESEM y (ii) la culminación del horizonte temporal del PESEM vigente, ampliado hasta el año 2025 mediante Resolución Ministerial (RM) N.º 163-2020 MINEM/DM.

La RM N.º 154-2023-MINEM/DM del 5 de abril de 2023 dio inicio al proceso de formulación del PESEM 2024-2030 del Sector de Energía y Minas. Asimismo, mediante RM N.º 534-2024-MINEM/DM del 29 de diciembre de 2023 se aprueba el PESEM 2024-2030.

### 1.2.1. Objetivos Estratégicos Sectoriales

OES I. Fortalecer la vinculación con el desarrollo territorial por parte de los actores del Sector de Energía y Minas

OES II. Fortalecer el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en el Sector de Energía y Minas

OES III. Garantizar el uso sostenible de los recursos naturales en el Sector de Energía y Minas

OES IV. Garantizar la seguridad energética en el Perú.

## 1.3. Síntesis de la Corporación FONAFE

### 1.3.1. Principales funciones de la Corporación FONAFE

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

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

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

Ejercer la titularidad de las acciones representativas del capital social de todas las empresas (creadas o por crearse) en las que participa el Estado y administrar los recursos provenientes de dicha titularidad.

Aprobar el Plan Estratégico de las empresas bajo su ámbito.

Aprobar el presupuesto consolidado de la corporación, en el marco de las normas presupuestales correspondientes.

Aprobar las normas de gestión en las empresas bajo su ámbito.

Designar a los Presidentes y miembros de los Directorios de las empresas operativas en las que la Corporación FONAFE cuenta con participación mayoritaria.

### 1.3.2. Visión del Perú al 2050

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

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

*“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.

**Cuadro N.º 3: Demandas claves de la visión al 2050**

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

Fuente: CEPLAN. Visión del Perú al 2050

### 1.3.3. Visión de FONAFE

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

#### 1.3.4. Misión de FONAFE

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

#### 1.3.5. Valores de FONAFE

A continuación, se presentan los valores actuales del FONAFE

**Cuadro N.º 4: Valores del FONAFE**

Valores Corporativos	
<b>Compromiso:</b>	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.
<b>Excelencia en el servicio:</b>	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.
<b>Integridad:</b>	Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos y equitativos; tomando decisiones y aplicando principios, políticas y estándares alineados con nuestra Identidad Corporativa. Valoramos la diversidad y la fomentamos como una riqueza para co-crear.
Valores del Centro Corporativo	
<b>Propósito compartido:</b>	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.
<b>Innovación:</b>	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.

#### 1.3.6. Objetivos, Ejes y 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.

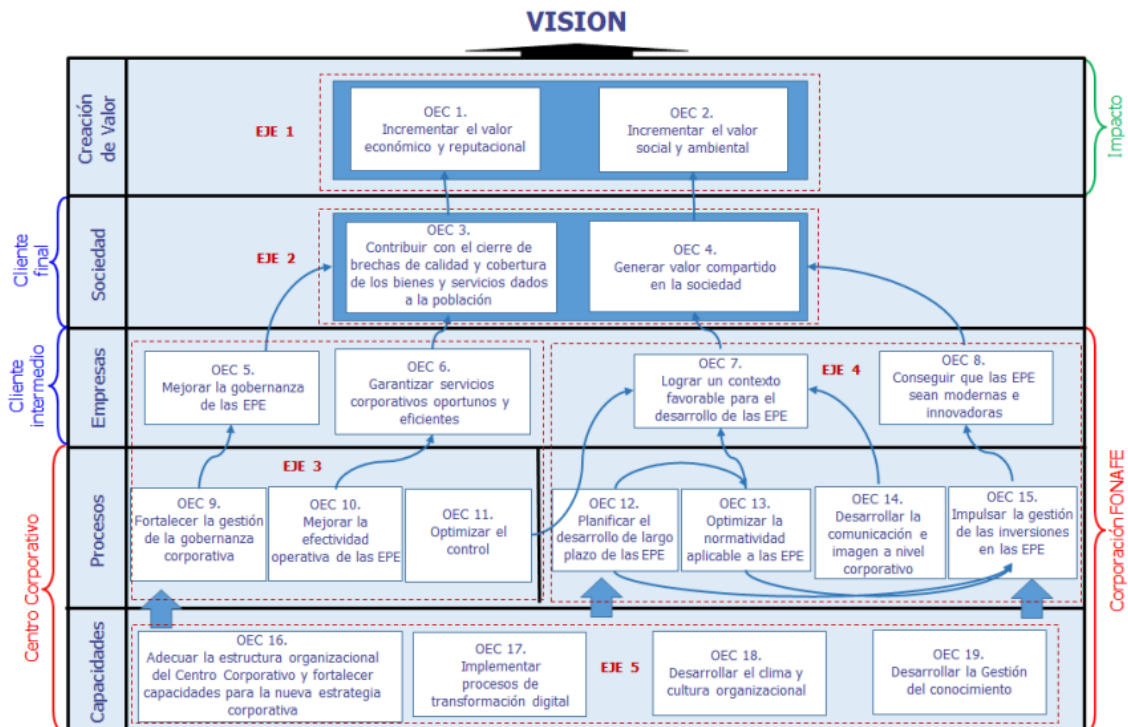
**Cuadro N.º 5: Perspectivas de los objetivos estratégicos**

Perspectiva	Objetivos Estratégicos Corporativos
<b>Creación de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional</li> <li>- OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental</li> </ul>
<b>Sociedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población</li> <li>- OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad</li> </ul>

Perspectiva	Objetivos Estratégicos Corporativos
<b>Empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE</li> <li>- OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes</li> <li>- OEC 7. Lograr un contexto favorable para el desarrollo de las EPE</li> <li>- OEC 8. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras</li> </ul>
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OEC 9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa</li> <li>- OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPE</li> <li>- OEC 11. Optimizar el control</li> <li>- OEC 12. Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE</li> <li>- OEC 13. Optimizar la normatividad aplicable a las EPE</li> <li>- OEC 14. Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo</li> <li>- OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE</li> </ul>
<b>Capacidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OEC 16. Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa</li> <li>- OEC 17. Implementar procesos de transformación digital</li> <li>- OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional</li> <li>- OEC 19. Desarrollar la Gestión del conocimiento</li> </ul>

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

Gráfico N.º 2: Objetivos corporativos para el 2026



Fuente: Plan Estratégico Corporativo de FONAFE 2022 – 2026

## 2. DIAGNÓSTICO DE ELECTROSUR S.A.

### 2.1. Análisis Externo

#### 2.1.1. Perspectiva mundial

Se prevé que el crecimiento mundial al cierre del 2023 presentará una desaceleración del 2.1%. Las difíciles condiciones financieras mundiales, así como una demanda externa moderada incidirán negativamente en el crecimiento en los mercados emergentes y economías en desarrollo. Los riesgos en ese sentido incluyen tensiones bancarias más generalizadas y una política monetaria más restrictiva a nivel mundial.

Otros aspectos condicionantes son la necesidad de una estrecha cooperación mundial para impulsar reformas regulatorias de carácter financiero, mitigar el cambio climático y brindar alivio de deuda, en un escenario en el cual la credibilidad de los bancos centrales sigue siendo un elemento fundamental para la estabilidad macroeconómica.

En el ámbito interno de cada país y a fin de revertir la desaceleración del crecimiento potencial, se necesitarán reformas que promuevan el capital físico y humano, la oferta de mano de obra, la productividad de los servicios el comercio.

La economía mundial para el presente año proyecta un crecimiento a nivel mundial del 3.0% para el año 2023 y de 3.0% para el 2024. Se estima que las economías avanzadas crecerán en 1.5% para el 2023 y un 1.4% para el 2024. Asimismo, las economías de los mercados emergentes y en desarrollo tendrán un crecimiento aún mayor, creciendo en 4.0% para el 2023 y 4.1% para el 2024.

**Cuadro N.º 6: Proyecciones del PBI**

(PIB real, variación porcentual anual)	PROYECCIONES		
	2022	2023	2024
<b>Producto mundial</b>	3,5	3,0	3,0
<b>Economías avanzadas</b>	2,7	1,5	1,4
Estados Unidos	2,1	1,8	1,0
Zona del euro	3,5	0,9	1,5
Alemania	1,8	-0,3	1,3
Francia	2,5	0,8	1,3
Italia	3,7	1,1	0,9
España	5,5	2,5	2,0
Japón	1,0	1,4	1,0
Reino Unido	4,1	0,4	1,0
Canadá	3,4	1,7	1,4
Otras economías avanzadas	2,7	2,0	2,3
<b>Economías de mercados emergentes y en desarrollo</b>	4,0	4,0	4,1
<b>Economías emergentes y en desarrollo de Asia</b>	4,5	5,3	5,0
China	3,0	5,2	4,5
India	7,2	6,1	6,3
<b>Economías emergentes y en desarrollo de Europa</b>	0,8	1,8	2,2
Rusia	-2,1	1,5	1,3
<b>América Latina y el Caribe</b>	3,9	1,9	2,2
Brasil	2,9	2,1	1,2
México	3,0	2,6	1,5

Fuente: FMI, Actualización de las Perspectiva de la economía mundial, julio 2023



## **Impacto de las Guerras**

Es una realidad que la energía genera riqueza, prosperidad, seguridad y salud en las naciones al constituirse en factores esenciales en la vida moderna, lo que conlleva un interés particular no solo para protección de los estados, sino también como un incentivo para entrar en guerra desde un inicio. Esto es especialmente cierto al hablar de recursos limitados como el petróleo y el gas natural, ya que su importancia ha hecho que muchos líderes se den cuenta de que una de las formas más efectivas de potenciar la capacidad que tiene una nación para luchar y defenderse, es precisamente controlar el acceso a los recursos energéticos.

En la actualidad, el conflicto de Palestinos e Israelíes iniciado en octubre de 2023 y la invasión de Rusia a Ucrania iniciada en febrero 2022, aparte de su impacto inmediato y trágico en las vidas humanas, ha generado y sigue generando consecuencias en una economía mundial debilitada, siendo un factor que origina desaceleración del crecimiento económico, reducción en los pronósticos e incremento de la inflación, alteraciones en el comercio, industria, incremento en los precios de alimentos, energía y combustibles, así como el endureciendo las condiciones financieras mundiales.

La prolongación o intensificación de la guerra generaría mayores daños económicos y ambientales mucho más importantes, así como mayores posibilidades de fragmentación del comercio, disminución de inversiones internacionales, desequilibrio fiscal, caída en la productividad de las empresas y afectación al bienestar de los hogares.

## **El futuro de la energía renovable**

El desafío energético es uno de los mayores retos que enfrenta la humanidad en el año 2023, por ser imprescindible para el desarrollo económico y social y necesaria para satisfacer las necesidades básicas de la población mundial.

La creciente demanda de energía, derivada del desarrollo de la industria y el aumento demográfico sin precedentes en la historia de la humanidad, sumada a la necesidad de reducir emisiones de gases y uso de energía proveniente de combustibles fósiles, la inflación de los precios de petróleo y escasez de energía originada en el carbón, gas natural y uranio, ha llevado a los gobiernos a entrar en una nueva etapa que constituyen el progreso de cara el 2030 constituido por los ejes “acceso a la energía”, “eficiencia energética” y “energía renovable”.

A continuación, se resaltan las principales tendencias mundiales relacionadas con el mercado energético:

- El mundo continúa avanzando hacia objetivos energéticos sostenibles, pero no lo suficientemente rápido. Al ritmo actual, unos 660 millones de personas seguirán sin acceso a la electricidad y cerca de 2,000 millones seguirán dependiendo de combustibles y tecnologías contaminantes al 2030.
- Las energías renovables representan casi el 30% del consumo de energía en el sector de la electricidad, pero sigue habiendo problemas en los sectores de la calefacción y del transporte. Los países en desarrollo registran un crecimiento anual del 9,6 % en la implantación de energías renovables, pero, a pesar de las tremendas necesidades, los flujos financieros internacionales para las energías limpias siguen en descenso.
- 733 millones de personas no tienen acceso a la electricidad. Eso es aproximadamente una de cada diez personas en todo el mundo.



- Se calcula que se necesitan entre US\$ 35,000 y US\$ 40,000 millones anuales para alcanzar el acceso universal a la electricidad entre 2021 y 2030
- Si bien en todo el mundo se han logrado avances en la mejora del acceso a la electricidad y a los combustibles limpios para cocinar, 675 millones de personas siguen sin conectarse a tendidos eléctricos y 2300 millones siguen dependiendo de combustibles peligrosos y contaminantes para cocinar.
- Las fuentes renovables alimentan casi el 30% del consumo de energía en el sector eléctrico, aunque sigue habiendo desafíos en los sectores de la calefacción y el transporte.

Como conclusión, para garantizar a todo el mundo el acceso a la energía en 2030, debemos acelerar la electrificación, aumentar las inversiones en energías renovables, mejorar la eficiencia energética y desarrollar políticas y marcos normativos que así lo permitan.

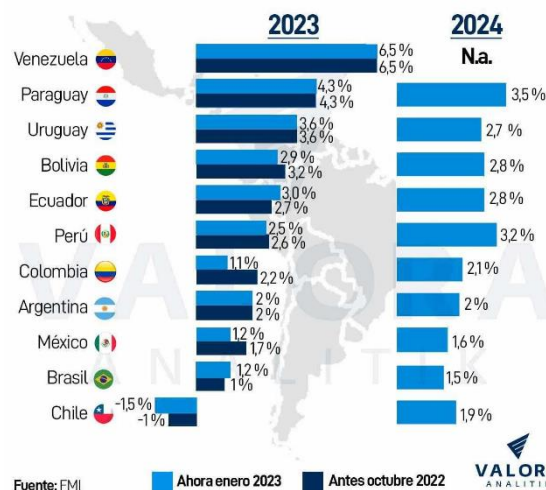
### 2.1.2. Perspectiva América Latina

América Latina y el Caribe logró importantes avances en resiliencia macroeconómica en las décadas anteriores y atravesó las múltiples crisis de la post pandemia con relativo éxito. Sin embargo, de acuerdo con un nuevo reporte del Banco Mundial el crecimiento sigue siendo insuficiente para reducir la pobreza y crear empleos, mientras las restricciones fiscales limitan la posibilidad de hacer las inversiones necesarias.

El informe estima que el PIB regional crecerá un 2.0% en 2023, ligeramente por encima del 1.4% proyectado anteriormente, pero aún por debajo del de todas las demás regiones del mundo. Se esperan tasas del 2.3% y 2.6% para 2024 y 2025.

Estas tasas, similares a las de la década de 2010, no son suficientes para lograr los avances tan necesarios en materia de inclusión y reducción de la pobreza.

**Gráfico N.º 3: Perspectivas Económicas de Latinoamérica**



Fuente: del Fondo Monetario Internacional (enero 2023)

### 2.1.3. Aspectos Económicos

En 2023 el Perú inició el año presentando conflictos sociales y paralizaciones que impidieron el despegue de la economía, ante ello las proyecciones de empresas y entidades esperan que el crecimiento económico del Perú sea mucho menor a lo proyectado por el MEF.

## Producto Bruto Interno

Recientemente el Banco Central de Reserva (BCR) rebajó su proyección de crecimiento de 2.9% a 2.6% para el cierre de este año, pues la economía no solo se ha visto golpeada por los bloqueos de los conflictos, sino también por el Ciclón Yaku. La última encuesta de expectativas macroeconómicas del BCR, realizado a analistas, financieras y empresas no financieras, indica que el crecimiento del PBI sería de entre 2% y 2.6% este año. Estas proyecciones, que antes eran de entre 2.5% y 2.9%, vienen reduciendo tras la incertidumbre reportada en el mercado peruano por la conflictividad social e inestabilidad política.

Por su parte, el Banco Mundial indica que el Perú tendrá un avance de 2.4% este año, por encima del 1.4% estimado para el total de América Latina y el Caribe. En esa misma línea, entidades como Scotiabank y Credicorp Capital estiman que el PBI peruano crecerá 2.1% y 2% respectivamente, cuando antes se estimaba un avance de 2.6% y 2.3%.

**Cuadro N.º 7: Producto Bruto Interno (Variaciones porcentuales anuales)**

	2020	2021	2022	2023	
				I Trim	II Trim
<b>Agropecuario</b>	<b>1,0</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>	<b>0,1</b>	<b>-5,7</b>
Agrícola	2,8	6,1	5,7	1,3	-7,9
Pecuario	-1,8	2,0	2,4	-1,6	-0,4
<b>Pesca</b>	<b>4,2</b>	<b>9,9</b>	<b>-11,4</b>	<b>15,9</b>	<b>-61,0</b>
<b>Minería e hidrocarburos</b>	<b>-13,4</b>	<b>8,1</b>	<b>0,5</b>	<b>2,9</b>	<b>16,7</b>
Minería metálica	-13,8	10,5	0,0	3,7	20,3
Hidrocarburos	-11,0	-4,6	4,0	-1,1	-1,9
<b>Manufactura</b>	<b>-12,5</b>	<b>18,6</b>	<b>0,9</b>	<b>-0,4</b>	<b>-11,7</b>
De procesamiento de recursos primarios	-2,0	3,2	-2,5	20,3	-18,9
No primaria	-16,4	25,2	2,0	-6,6	-8,8
<b>Electricidad y agua</b>	<b>-6,1</b>	<b>8,5</b>	<b>3,9</b>	<b>4,6</b>	<b>5,8</b>
<b>Construcción</b>	<b>-13,3</b>	<b>34,9</b>	<b>3,0</b>	<b>-11,5</b>	<b>-6,7</b>
<b>Comercio</b>	<b>-16,0</b>	<b>17,8</b>	<b>3,3</b>	<b>2,2</b>	<b>3,1</b>
<b>Otros servicios 1/</b>	<b>-10,3</b>	<b>11,4</b>	<b>3,4</b>	<b>-0,7</b>	<b>0,0</b>
<b>PBI</b>	<b>-11,0</b>	<b>13,3</b>	<b>2,7</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,5</b>
Sectores primarios	-7,6	6,4	0,9	4,9	1,4
Sectores no primarios	-11,9	15,4	3,2	-1,7	-1,1

1/ Incluye derechos de importación y otros impuestos a los productos.

Fuente: BCRP

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en su informe N.º 61 de 2023, informa que el PBI acumulado consecutivo al segundo trimestre 2023 se redujo a 0,5 por ciento interanual lo que muestra la contracción de la actividad económica, respecto a los años 2021, los dos trimestres 2022 y el año 2022, ocasionado por un retroceso en la inversión privada en un contexto de eventos climáticos adversos, conflictividad social y una disminución de la inversión residencial, bajo dinamismo del consumo privado, afectado por la inflación y la baja confianza de los agentes.

En contraste, la inversión pública mostro un avance en el nivel de Gobierno Nacional, mientras las exportaciones de bienes tradicionales aumentaron debido a la mayor producción minera de Quellaveco.

**Cuadro N.º 8: Componentes del PBI**

Componentes PBI gasto (Var. real %)	Año 2020	Año 2021	I Trim. 2022	II Trim. 2022	Año 2022	I Trim. 2023	II Trim. 2023
Producto Bruto Interno	-11	13.3	3,9	3.4	2.7	-0.4	-0.5
Demanda interna	3.7	14.7	2,7	1.9	2.3	-1.8	-3.0
Consumo privado	4.7	12.4	4,8	4.6	3.6	0.2	0,4
Inversión privada	2.5	37.4	1,6	1.6	-0.4	-12.0	8.3
Volumen de exportaciones de bienes	3.3	14.2	8,2	7.1	3.8	1.6	7,8
Volumen de importaciones de bienes	3.7	19.4	2,4	2.1	2.5	-7.3	-6.2

Fuente: BCRP

## Proyecciones

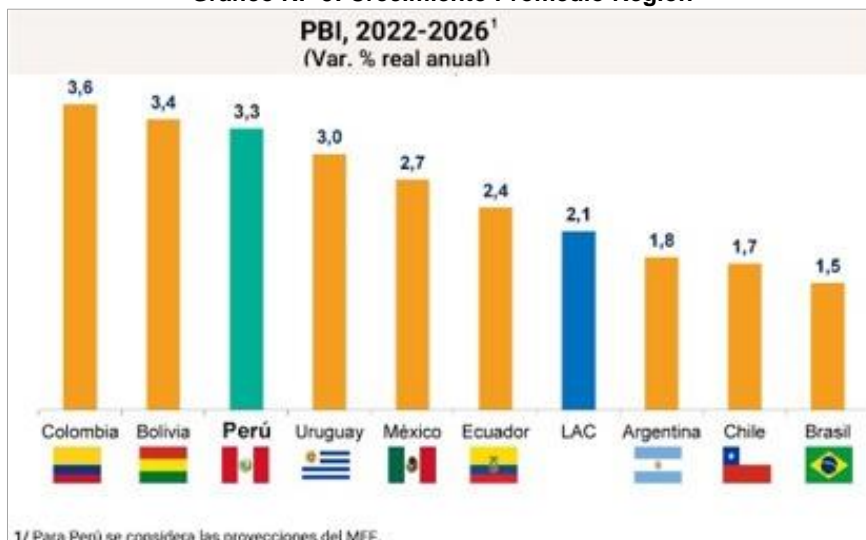
En cuanto a las proyecciones, según el MEF, entre 2022 y 2026, la economía peruana alcanzaría una tasa de crecimiento promedio de 3.3%, la cual se encuentra por encima del crecimiento estimado promedio en la región:

**Gráfico N.º 4: PBI Perú (Var. % real anual)**



Fuente: BCRP, proyecciones MEF

**Gráfico N.º 5: Crecimiento Promedio Región**



Fuente: BCRP, MEF y proyecciones MEF

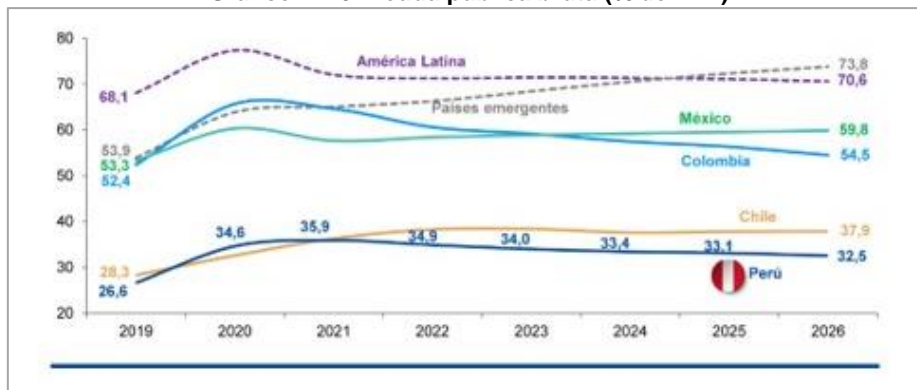
## Déficit fiscal

Según el BCRP, el déficit fiscal registrado en setiembre 2023 superó ampliamente al del mismo mes del 2022. El déficit fiscal acumulado entre setiembre 2022 y septiembre 2023, fue de 2.8% del PBI, superior en 0.20 puntos al del mes anterior y mayor en 1.1 puntos al de diciembre 2022. Lo anterior debido principalmente a una menor recaudación del IGV a las importaciones y del impuesto a la renta de tercera categoría, por la desaceleración de la actividad económica del país.

Para los siguientes años, se tendrá una reducción gradual del déficit fiscal y de la deuda pública orientado al cumplimiento de sus reglas fiscales de mediano plazo (1% del PBI y 30% del PBI, respectivamente). Así, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley N.º 31541, se tiene la siguiente trayectoria del déficit fiscal: 2.4% del PBI en 2023; 2.0% del PBI en 2024; 1.5% del PBI en 2025; y 1.0% del PBI de 2026 en adelante.

Con ello, la deuda pública continuaría con una tendencia decreciente (34.0% del PBI en 2023, 32.5% del PBI en 2026, 30.6% del PBI en 2030, 28.4% del PBI en 2035 y 26.6% del PBI en 2040). Dichos niveles de deuda pública son significativamente inferiores a la deuda pública promedio de países emergentes (cerca de 75% del PBI) y de América Latina (cerca de 70% del PBI) para 2026.

Gráfico N.º 6: Deuda pública bruta (% del PBI)



Fuente: MEF

## 2.1.4. Aspectos Sectoriales

### Electricidad

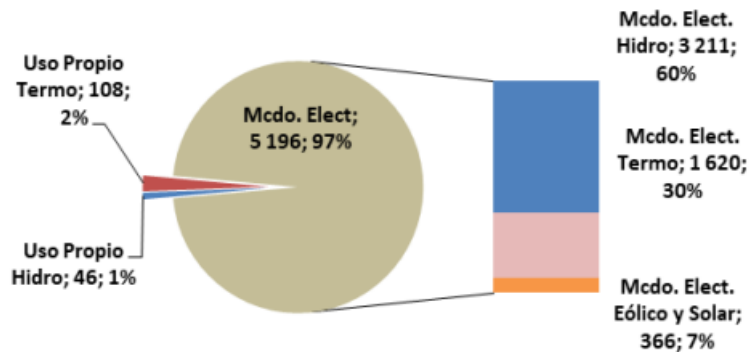
#### Producción de Energía Eléctrica Nacional

Al cierre del mes de diciembre de 2023 los indicadores del subsector eléctrico se presentan como sigue: el registro de la producción total de energía eléctrica a nivel nacional, incluyendo los Sistemas Aislados, fue de 5,349 GWh, cifra 0.9% por encima de la registrada en diciembre del año pasado. Dicha generación total tuvo como destino, el 97% (5,196 GWh) para el mercado eléctrico y el 3% fue generado por las unidades de las empresas industriales (mineras, azucareras, petroleras, etc.) para su uso propio. Ver Gráfico N.º 7.

En cuanto a las centrales del sistema eléctrico interconectado SEIN, en este mes acumularon una generación de 5,181 GWh, es decir 0.8% más que el valor registrado en diciembre de 2022.

Por el lado de la generación según su fuente de origen, las unidades hidroeléctricas produjeron 3,256 GWh, valor que significó 51% más que lo generado en diciembre de 2022. Respecto a las centrales térmicas, su producción fue 41% inferior (1,727 GWh) al mes de diciembre de 2022. Los indicadores de lo generado con energías renovables no convencionales, las unidades eólicas produjeron en el mes de diciembre 253 GWh, 5% más que el registro del año 2022; y las unidades solares generaron 112 GWh, es decir, 2% por encima del registro de diciembre 2022.

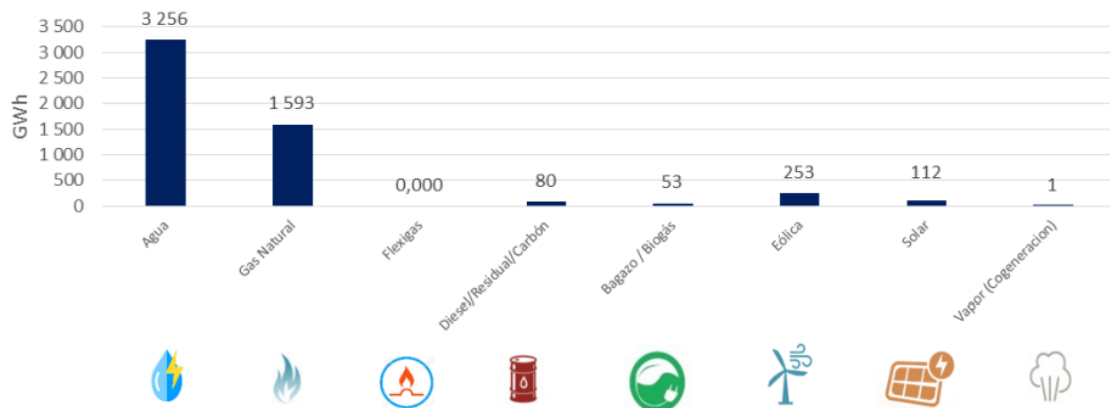
**Gráfico N.º 7: Producción de Energía Eléctrica Nacional – diciembre 2023**  
Total: 5 349 GWh



Fuente: Principales indicadores del sector eléctrico a nivel nacional – diciembre 2023 - MINEM

Respecto a lo registrado de las centrales con recursos no convencionales (solar, eólico, bagazo y biogás), en este mes alcanzó 419 GWh, valor 56% menor a la cifra del año 2022. Este valor representa también el 7.8% de la producción total nacional para diciembre de 2023 (ver el Gráfico N.º 8).

**Gráfico N.º 8: Producción de Energía Eléctrica Nacional según Recurso Energético utilizado en diciembre 2023**



Fuente: Principales indicadores del sector eléctrico a nivel nacional – diciembre 2023 - MINEM

### Producción Eléctrica por Zona del País

La generación en diciembre según cada zona del país se muestra en el Cuadro N.º 5. En ese sentido, las centrales ubicadas en la zona centro acumularon en total de 4,223 GWh, es decir 0.1% por debajo del registro de diciembre 2022; dicho valor representó el 79% de lo que se generó en todo el país. En esta zona, las regiones cuyas centrales acumularon mayor producción de electricidad fueron: Lima, Huancavelica, Junín y Huánuco.

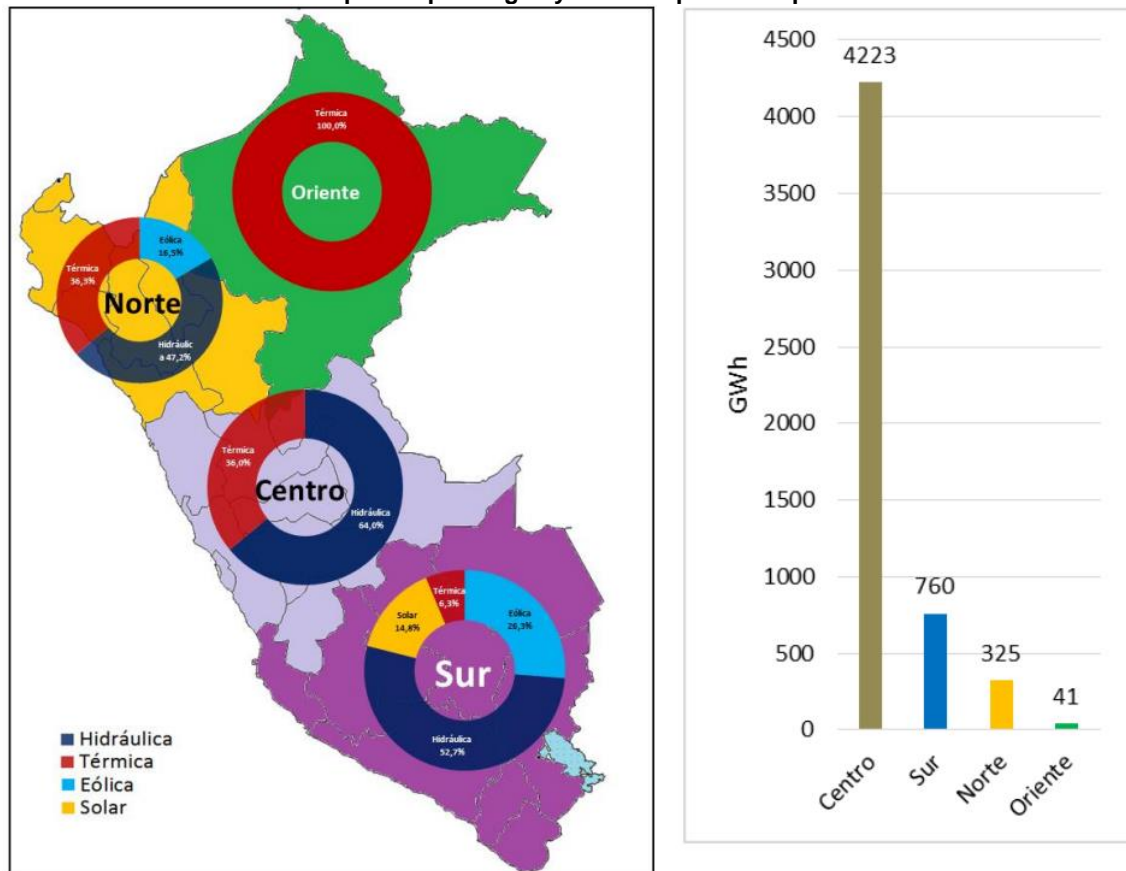
Las centrales eléctricas ubicadas en las zonas sur, norte y oriente del país, acumularon una generación de 760 GWh, 325 GWh y 41 GWh respectivamente, valor que en su conjunto representó el 21% de la producción total del país.

**Cuadro N.º 9: Producción eléctrica por zona (GWh)**

Zona	Diciembre		Δ	Enero - Diciembre		Δ
	2022	2023		2022	2023	
Norte	293	325	11%	3 787	3 775	-0.3%
Centro	4 228	4 223	-0,1%	48 257	49 763	3%
Sur	744	760	2%	7 247	8 035	11%
Oriente	36	41	14%	422	436	3%
<b>Total Nacional</b>	<b>5 302</b>	<b>5 349</b>	<b>0,9%</b>	<b>59 713</b>	<b>62 009</b>	<b>3,8%</b>

Fuente: Principales indicadores del sector eléctrico a nivel nacional – diciembre 2023 - MINEM

**Gráfico N.º 9: Participación por origen y zona del país en la producción eléctrica**



Fuente: Principales indicadores del sector eléctrico a nivel nacional – diciembre 2023 - MINEM

### Principales Proyectos en Generación y Transmisión al mes de diciembre de 2023

La Dirección General de Electricidad (DGE) del Ministerio de Energía y Minas (MINEM) realiza el seguimiento de los proyectos a los cuales se les ha otorgado Concesión Definitiva o Autorización de Generación, así como a aquellos que fueron resultado de subastas de energías renovables a través del Osinergmin y de proyectos que resultan de las licitaciones efectuadas a través de Pro inversión. Respecto a los proyectos en los Sistemas de Transmisión, en el Cuadro N.º 10 presenta la información de instalaciones registradas al mes de diciembre 2023. En resumen, durante el 2023 se adjudicaron diez (10) proyectos de transmisión cuyo monto de inversión ofertado asciende a 906 millones de US\$, y entre los montos mayores se pueden mencionar a los Enlaces de 500kV Huánuco-Tocache-Celendín-Trujillo; así como Celendín-Piura.



**Cuadro N.º 10: Proyectos en nuevas instalaciones en transmisión al mes de diciembre 2023**

Tipo Proyecto en Transmisión	Nombre de Proyecto	Estado	POC	% Avance actual *	Inversión (Millones USD)
Líneas de Transmisión	Enlace 220 kV Caelic - Jaén Norte (2 circuitos), ampliaciones y subestaciones asociadas.	Estudios	Set-26	0,0%	29,12
	Enlace 220 kV Ica – Poroma, ampliaciones y subestaciones asociadas	Estudios	Feb-27	0,0%	44,02
	Enlace 220 kV Reque – Nueva Carhuaquero	Construcción	Mar-26	24,2%	9,50
	Enlace La Niña - Piura (en 500kV: 87 km y en 220kV:16 km)	Construcción	Jun-24	76,4%	58,50
	Enlace Nueva Yanango – Nueva Huánuco y subestaciones asociadas (500 kV)	Construcción	Mar-2023**	90,0%	122,40
	Enlace Pariñas - Nueva Tumbes (en 220kV)	Construcción	Mar-24	82,4%	19,40
	Enlace Puerto Maldonado - Iberia (en 138kV)	Construcción	Feb-25	16,4%	15,28
	Enlace Tingo María - Aguaytia (en 220kV)	Construcción	Dic-23**	77,3%	12,84
	Línea de Transmisión 500 kV Subestación Piura Nueva – Frontera	Estudios	Ago-27	0,0%	107,70
	Enlace 500 kV San José - Yarabamba, ampliaciones y subestaciones asociadas.	Estudios	Set-27	0,0%	31,24
	ITC Enlace 220 kV Piura Nueva – Colán, ampliaciones y subestaciones asociadas	Estudios	Ene-28	0,0%	33,38
	ITC SE Lambayeque Norte 220 kV con seccionamiento de la LT 220 kV Chiclayo Oeste – La Niña/Felam, ampliaciones y subestaciones asociadas.	Estudios	Set-26	0,0%	22,51
	ITC Enlace 220 kV Belaunde Terry – Tarapoto Norte (2 circuitos), ampliaciones y subestaciones asociadas.	Estudios	Feb-28	0,0%	21,34
Repotenciación	Refuerzo 1 L.T. Chilca - La Planicie - Carabayllo: a) Reconfiguración de la L.T. Chilca-La Planicie-Carabayllo de 2 circuitos 220 kV a un circuito de 500 kV y enlaces en 500 kV a las S.E. Chilca y Carabayllo. b) Segundo transformador 500/220 kV-600 MVA en la S.E. Chilca y ampliación de barras 500 y 220 kV. c) Ampliación de barras 500 kV en SE Carabayllo.	Construcción	Feb-24	78,0%	19,50
	Refuerzo 1: "Ampliación de la SE Montalvo 500/220 kV (2do transformador)	Estudios	Jun-25	0,0%	12,76
	Refuerzo 2: "Ampliación de la SE Poroma 500/220 kV (2do transformador)"	Estudios	Jun-25	0,0%	12,62
	SE Nueva Tumbes 220/60 kV - 75 MVA y LT 60 kV Nueva Tumbes - Tumbes	Estudios	May-25	18,6%	8,40
Subestaciones Eléctricas	REP (Ampliación N° 21): Ampliación de la capacidad de transporte de electricidad a la zona de Centro (sur medio)	Construcción	Jun-24	34,3%	11,30
	SE Piura Este 100 MVA 220/60/23 kV	Estudios	Jul-26	0,0%	9,63
<b>Total general</b>					<b>601,46</b>

Monto de inversión corresponde al monto ofertado por la empresa concesionaria en la adjudicación

(\*) Avance reportado por la concesionaria correspondiente al cierre de diciembre de 2023

(\*\*) Sujeto a ampliación de plazo de POC

Fuente: Principales indicadores del sector eléctrico a nivel nacional – diciembre 2023 - MINEM

## 2.1.5. Aspectos Políticos

El INEI ha presentado el informe “Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones, enero-junio 2023”, el cual permite conocer estadísticamente, la opinión de la población entrevistada mayor de 18 años y más edad, sobre los principales problemas asociados a la gobernabilidad, consolidación de la democracia y confianza en las instituciones. Respecto a los principales problemas del país, la corrupción 54.4% predomina en este ámbito, seguido de la delincuencia 30.2%, bajos sueldos/aumento de precios con un 23.8%, pobreza con 23.8% y falta de credibilidad y transparencia del gobierno con 12.6%.

**Cuadro N.º 11: Principales problemas del Perú**

Principales problemas del país	Semestre: Enero - Junio 2022 / Enero - Junio 2023 (Porcentaje)		
	Semestre Móvil		Diferencia (Puntos porcentuales)
	Ene-Jun22	Ene - Jun23 P/	Ene - Jun23 P/ Ene - Jun22
Corrupción	50,8	54,4	3,6
Delincuencia	31,5	30,2	-1,3
Bajos sueldos/aumento de precios	29,7	23,8	-5,9
Pobreza	18,4	15,7	-2,7
Falta de credibilidad y transparencia del gobierno	12,6	14,6	2,0
Falta de empleo	17,0	13,7	-3,3
Falta de seguridad ciudadana	11,5	12,2	0,7
Mala calidad de la educación estatal	11,0	10,1	-0,9
Falta de cobertura / mala atención en salud pública	7,7	6,5	-1,2
Falta de apoyo a la agricultura	3,3	3,7	0,4
Mal funcionamiento de la democracia	2,7	3,0	0,3
Violencia en los hogares	3,0	2,3	-0,7
Violación de derechos humanos	1,3	1,3	0,0
Falta de cobertura del sistema de seguridad social	0,9	0,5	-0,4
Falta de vivienda	0,7	0,3	-0,4
Otro	15,9	20,1	4,2
Ninguno	0,9	1,3	0,4

P/ Preliminar

Nota: Pregunta con alternativas de respuesta múltiple.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) – Módulo: Gobernabilidad, Transparencia y Democracia



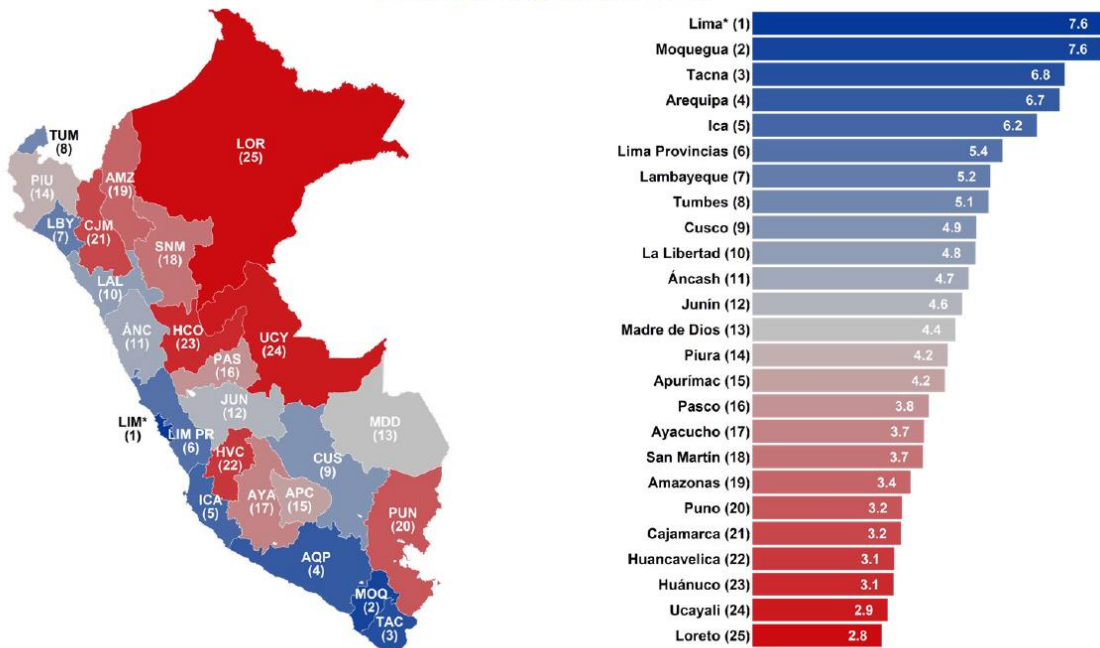
## 2.1.6. Aspectos sobre Competitividad y Desarrollo Social

### Competitividad regional

De acuerdo al estudio del Índice de Competitividad Regional (INCORE 2023), realizado por el Instituto Peruano de Economía, se obtuvieron los siguientes resultados para la región de Moquegua y Tacna, mientras que Moquegua se mantiene como la segunda región más competitiva, Tacna se mantiene como la tercera región más competitiva del país por cuarto año consecutivo.

**Gráfico N.º 10: Índice de competitividad regional 2023**

(puesto entre 25 regiones, puntaje de 0 a 10)



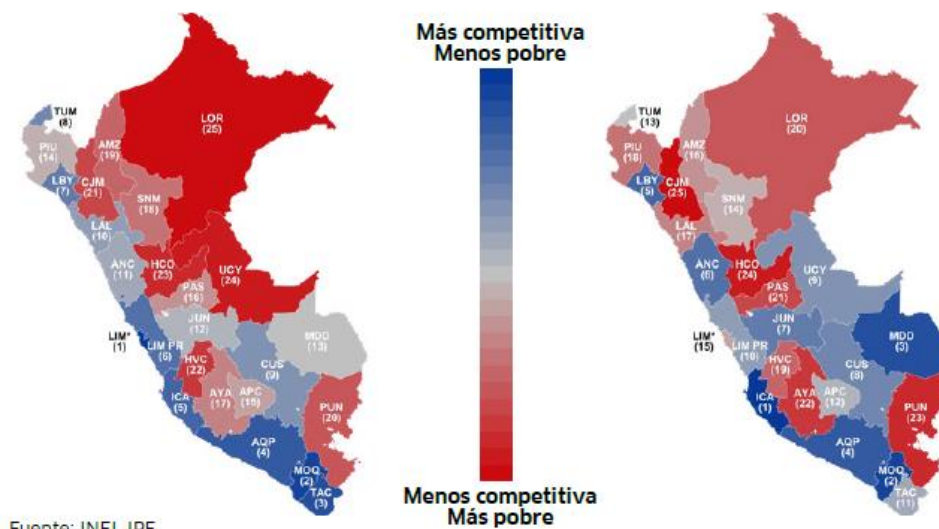
\*Incluye Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao.

Fuente: INCORE 2023

**Gráfico N.º 11: Competitividad 2023 Vs. Pobreza 2022**

### INCORE 2023

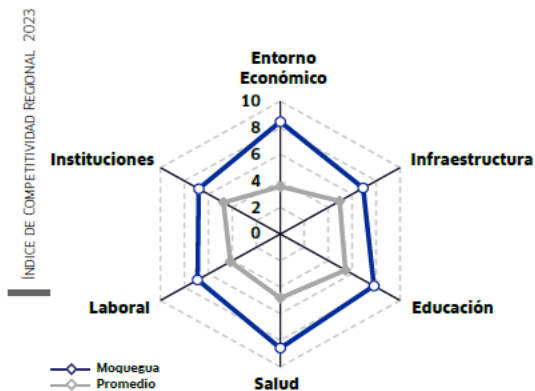
### POBREZA 2022



Fuente: INEI, IPE.

## Región Moquegua

Gráfico N.º 12: Índice de competitividad regional de Moquegua



Moquegua se mantiene como la segunda región más competitiva del país. La región subió dos puestos en el pilar Educación por las mejoras en rendimiento escolar en secundaria y los colegios con los tres servicios básicos. Sin embargo, Moquegua retrocedió una posición en el pilar Infraestructura ante un aumento del precio medio de la electricidad y la menor densidad del transporte aéreo nacional. A nivel nacional, la región continúa ubicándose en el primer puesto por quinto año consecutivo en los pilares Entorno Económico e Instituciones.

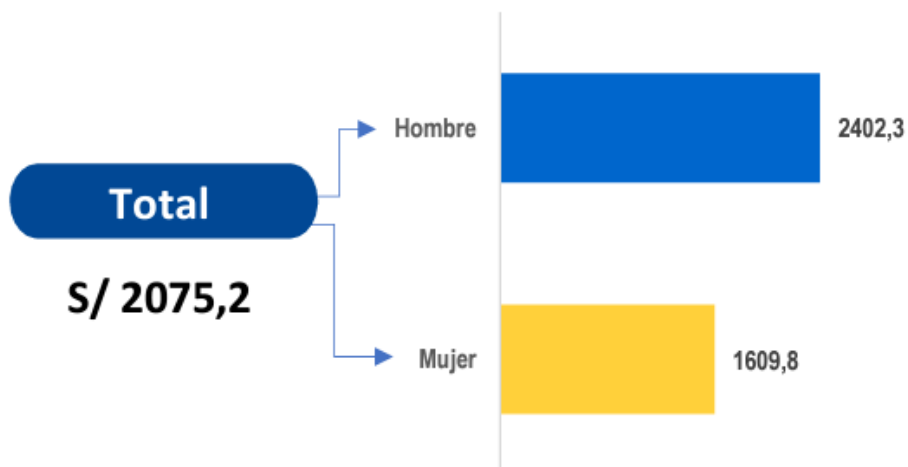
Índice de Competitividad Regional	2020		2021		2022		2023	
	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)
<b>Índice Total</b> .....	<b>2</b>	<b>7.3</b>	<b>2</b>	<b>7.4</b>	<b>2</b>	<b>7.4</b>	<b>2</b>	<b>7.6</b>
Entorno Económico.....	1	8.3	1	8.5	1	8.6	1	8.5
Infraestructura.....	4	6.9	4	7.1	3	7.3	4	6.9
Salud.....	3	7.8	4	7.7	5	7.2	4	7.8
Educación.....	5	7.4	5	7.5	4	7.8	2	8.6
Laboral.....	4	6.4	4	6.5	2	7.0	2	6.9
Instituciones.....	1	7.0	1	7.1	1	6.8	1	6.8

Fuente: INCORE 2023

## Ingreso Promedio

En el período julio 2022 - junio 2023, el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo (ingreso principal y secundario) de la ciudad de Moquegua se ubicó en 2,075.2 soles. El ingreso promedio de los hombres alcanzó a 2,402.3 soles, siendo superior en 792.5 soles al ingreso de las mujeres (1,609.8 soles).

Gráfico N.º 13: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo – Moquegua  
Periodo: Julio 2022 - Junio 2023



Fuente: INEI – Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN)

## Empleo

En el segundo trimestre del año 2023, el 67.5% de la Población en Edad de Trabajar de la ciudad de Moquegua participa activamente en el mercado de trabajo, sea en condición de ocupado o buscando activamente empleo. Se observa mayor participación de hombres que de mujeres en la fuerza de trabajo, así como de los que tienen de 25 a 44 años de edad y de la población con educación superior.

**Cuadro N.º 12: Tasa de actividad según sexo, grupo de edad y nivel de educación alcanzado – Moquegua (Porcentaje)**

Sexo/ Grupo de edad/ Nivel de educación alcanzado	Segundo Trimestre	
	2022	2023
<b>Total</b>	66,0	67,5
Hombre	71,3	75,3
Mujer	60,2	59,0
<b>Grupo de edad</b>		
De 14 a 24 años	31,3	39,0
De 25 a 44 años	83,9	83,2
De 45 y más años	68,2	68,2
<b>Nivel de educación alcanzado</b>		
Primaria 1/	46,4	57,0
Secundaria	56,5	60,0
Sup. No universitaria	80,4	77,9
Sup. Universitaria	75,4	73,5

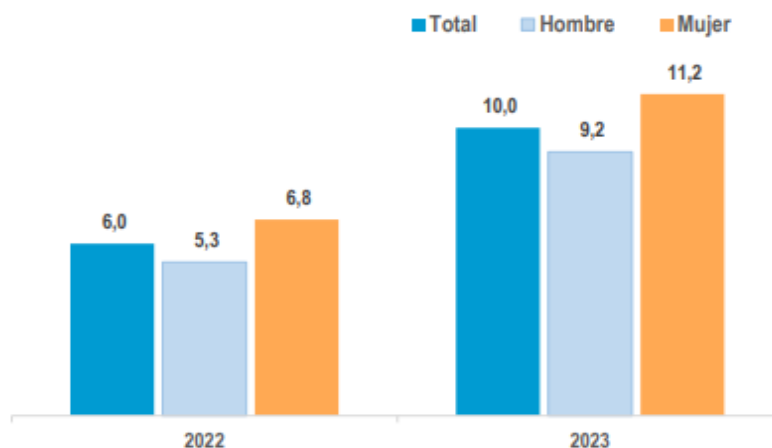
1/ Incluye sin nivel e inicial.

Fuente: INEI – Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN)

## Desempleo

En el segundo trimestre del año 2023, la tasa de desempleo en la ciudad de Moquegua se ubicó en 10.0%, superior en 4.0 puntos porcentuales a igual trimestre del año 2022 (6.0%). Según sexo, el desempleo afectó en mayor magnitud a las mujeres (11.2%) que a los hombres (9.2%).

**Gráfico N.º 14: Tasa de desempleo por sexo – Moquegua**  
Segundo trimestre: 2022 y 2023  
(Porcentaje)



Fuente: INEI – Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN)

## Región Tacna

Gráfico N.º 15: Índice de competitividad regional de Tacna



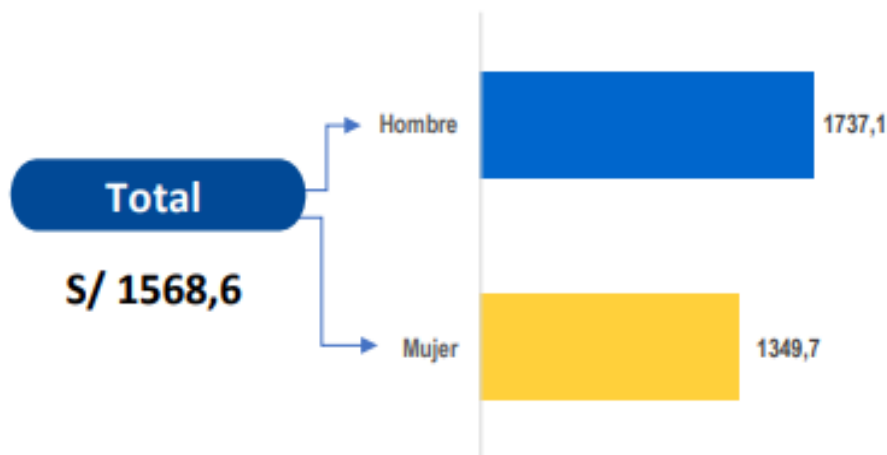
Índice de Competitividad Regional	2020		2021		2022		2023	
	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)
<b>Índice Total</b> .....	<b>4</b>	<b>6.8</b>	<b>3</b>	<b>7.0</b>	<b>3</b>	<b>6.7</b>	<b>3</b>	<b>6.8</b>
Entorno Económico.....	5	4.9	4	5.5	5	5.0	5	5.1
Infraestructura.....	2	7.9	2	7.8	2	7.4	2	7.3
Salud.....	4	7.7	3	7.9	2	8.1	2	8.4
Educación.....	1	8.9	1	8.6	1	9.0	1	9.0
Laboral.....	6	5.7	5	6.3	8	4.5	5	5.4
Instituciones.....	8	5.4	6	5.7	4	6.0	3	5.5

Fuente: INCORE 2023

## Ingreso Promedio

En el período julio 2022 - junio 2023, el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo (ingreso principal y secundario) de la ciudad de Tacna se ubicó en 1,568.6 soles. El ingreso promedio de los hombres alcanzó a 1,737.1 soles, siendo superior en 387.4 soles al ingreso de las mujeres (1,349.7 soles).

Gráfico N.º 16: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo – Tacna  
Período: Julio 2022 - Junio 2023



Fuente: INEI – Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN)

## Empleo

En el segundo trimestre del año 2023, el 66.1% de la Población en Edad de Trabajar de la ciudad de Tacna participa activamente en el mercado de trabajo, sea en condición de ocupado o buscando activamente empleo. Se observa mayor participación de hombres que de mujeres en la fuerza de trabajo, así como de los que tienen de 25 a 44 años de edad y de la población con educación superior.

**Cuadro N.º 13: Tasa de actividad según sexo, grupo de edad y nivel de educación alcanzado – Tacna (Porcentaje)**

Sexo/ Grupo de edad/ Nivel de educación alcanzado	Segundo Trimestre	
	2022	2023
<b>Total</b>	<b>63,2</b>	<b>66,1</b>
Hombre	69,4	72,9
Mujer	57,0	59,2
<b>Grupo de edad</b>		
De 14 a 24 años	26,9	35,4
De 25 a 44 años	80,1	82,3
De 45 y más años	64,2	65,0
<b>Nivel de educación alcanzado</b>		
Primaria 1/	50,9	49,7
Secundaria	62,4	64,3
Sup. No universitaria	67,1	73,7
Sup. Universitaria	68,7	73,6

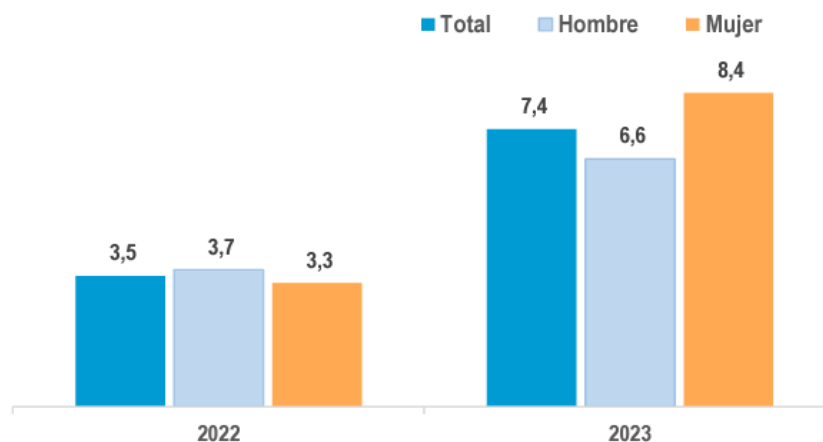
1/ Incluye sin nivel e inicial.

Fuente: INEI – Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN)

## Desempleo

En el segundo trimestre del año 2023, la tasa de desempleo en la ciudad de Tacna se ubicó en 7.4%, siendo 3.9 puntos porcentuales más que en igual trimestre del año 2022 (3.5%). Según sexo, el desempleo afectó más a las mujeres (8.4%) que a los hombres (6.6%).

**Gráfico N.º 17: Tasa de desempleo por sexo – Tacna**  
Segundo trimestre: 2022 y 2023  
(Porcentaje)



Fuente: INEI – Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN)

## Población Económicamente activa

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), informa que, en el año 2022, de cada 100 personas de la población económicamente activa (PEA), 93 tienen empleo y 7 buscan trabajo activamente. De la población ocupada: 55 tienen empleo adecuado y 37 están subempleados: 8 subempleados por horas (visible) y 29 por ingresos (invisible).

**Cuadro N.º 14: Población económicamente activa**

Nivel de empleo	Dic 2019 – Ene-Feb 2020	Dic 2020 – Ene-Feb 2021	Dic 2021– Ene-Feb 2022	Dic 2022 – Ene-Feb 2023
Total de población económicamente activa	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>I. Tasa de Ocupación</b>	<b>92.9</b>	<b>85.5</b>	<b>91.1</b>	<b>92.7</b>
Empleo adecuado	59.0	42.1	50.1	55.4
Subempleo	34.0	43.4	41.0	37.3
Subempleo por horas (visible)	13.1	13.9	10.2	8.1
Subempleo por horas (invisible)	20.9	29.6	30.8	29.3
<b>II. Tasa de Desempleo</b>	<b>7.1</b>	<b>14.5</b>	<b>8.9</b>	<b>7.3</b>

Fuente: INEI: 2019-2021 Encuesta Permanente de Empleo (EPE). 2022-2023 Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN)

**Según el sexo:** El INEI informa que, en el trimestre de análisis, la PEA femenina aumentó en 6.2%, lo que equivale en cifras absolutas a 152 mil 200 mujeres; en tanto la población masculina, no presentó variación alguna.

**Según la edad:** El INEI precisa que, de acuerdo a la edad, la PEA aumentó en 10.8% (184 mil 400) en los adultos de 45 y más años de edad y en 1.8% (48 mil) en los de 25 a 44 años de edad; mientras que, en el grupo de 14 a 24 años de edad, disminuyó en 8.1% (-81 mil). En tanto, respecto al trimestre diciembre 2019, enero y febrero 2020, solo se incrementó en la población de 45 y más años de edad en 17.5%.

**Según el nivel de educación:** El INEI indica que, la PEA aumentó en la población con educación universitaria y no universitaria en 29.1% y 16.8% respectivamente; mientras que, disminuyó en la población con educación primaria o menor nivel y entre los que tienen educación secundaria en 13.6% y 11.8%, respectivamente.

### 2.1.7. Aspectos Sociales

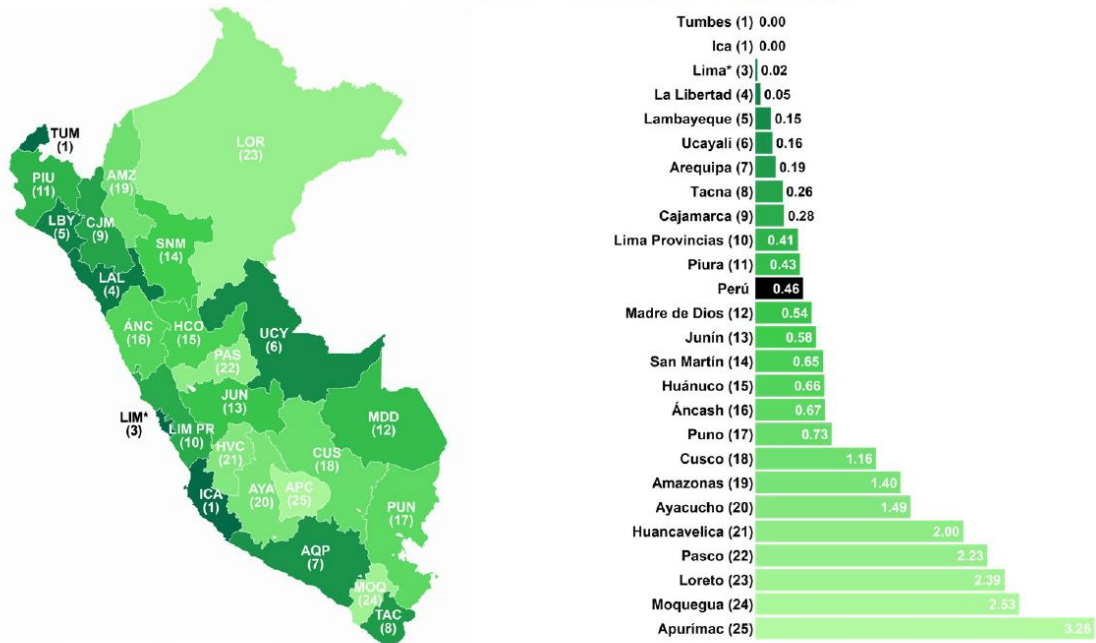
Los conflictos sociales iniciados en el 2022, que continuaron en los primeros meses del 2023 ocasionaron la paralización de actividades en los sectores, bloqueo de carreteras, cierre de mercados y restricciones de libre tránsito y limitaciones de traslado de bienes en ciertas zonas del país, deterioraron las expectativas de los empresarios, de los consumidores y el futuro de la economía, esto afectó el gastos privados, consumo entre otros aspectos como el índice inflacionario e incremento de tasas de interés del sistema financiero.

El bloqueo de carreteras y paralización de actividades influyeron en la disminución de exportaciones, tanto del sector minero y agrícola, las importaciones mostraron una contracción. De acuerdo con el estudio INCORE 2023, Moquegua ocupa el puesto Nro. 24 como la región con menos conflictos, mientras que Tacna ocupa el N.º 8 lugar como la región con menos conflictos sociales como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



### Gráfico N.º 18: Conflictividad social

(puesto entre 25 regiones, valor en conflictos sociales activos por cada 100,000 habitantes)

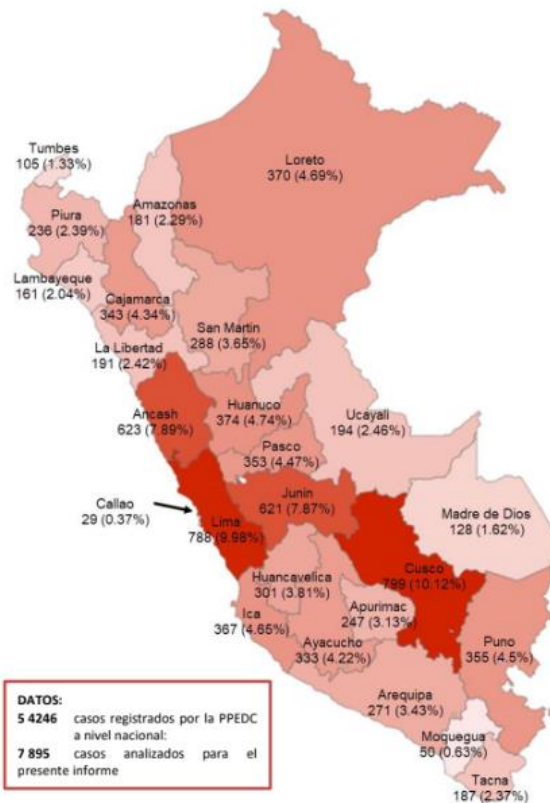


Fuente: Defensoría del Pueblo, INEI, Cálculos IPE.  
\*Incluye Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao.

Fuente: INCORE 2023

Asimismo, es importante resaltar la forma en que la corrupción ha venido integrándose en el ámbito de los negocios, tanto a nivel privado como del Estado. En ese sentido a continuación se presenta el mapa de la corrupción al cierre del ejercicio 2022:

### Gráfico N.º 19: Mapa de la Corrupción 2022



Fuente: Procuraduría Pública Especializada en Delitos de Corrupción



### **2.1.8. Aspectos Tecnológicos**

Hoy en día, las tecnologías digitales, como el agrupamiento de datos y la inteligencia artificial, se utilizan para rastrear y diagnosticar problemas en la agricultura, energía, salud, medio ambiente, servicios e información empresarias, entre otras.

Pueden usarse para defender y ejercer los derechos humanos, pero también para infringirlos, por ejemplo, controlando nuestros movimientos, compras, conversaciones y comportamientos. Los gobiernos y las empresas disponen de más herramientas para extraer y explotar datos con fines financieros y de otro tipo.

Sin embargo, los datos personales podrían ser un recurso útil si su propiedad estuviera mejor regulada. La tecnología basada en datos tiene el potencial de empoderar a los individuos, mejorar el bienestar humano y promover los derechos universales, según el tipo de protección que se establezca.

### **El Futuro de los Medios Sociales**

Casi la mitad de la población mundial está conectada en los medios sociales. Gracias a ellos, las personas pueden hacer oír su voz y hablar con alguien al otro lado del mundo en tiempo real. Sin embargo, también puede reforzar los prejuicios y sembrar discordia, al dar una plataforma a la incitación al odio y a la desinformación, o al amplificar las cajas de resonancia.

De esta manera, los algoritmos de los medios sociales pueden alimentar la fragmentación de las sociedades en todo el mundo y también pueden tener el efecto contrario.

### **La industria 4.0**

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

### **El Futuro del Ciberespacio**

La forma de gestionar estos acontecimientos es objeto de un amplio debate, nacional e internacional, en un momento en que aumentan las tensiones geopolíticas.

Las Naciones Unidas han advertido de una “gran fractura” entre las potencias mundiales, cada una con su propia estrategia de Internet y de inteligencia artificial, cada una con su moneda dominante, su comercio y su reglamentación financiera propios y sus estrategias geopolíticas y militares contradictorias. Una división así podría crear un Muro de Berlín digital. Cada vez más, la cooperación digital entre los Estados, y un ciberespacio universal que refleje las normas mundiales para la paz y la seguridad, los derechos humanos y el desarrollo sostenible, se considera crucial para garantizar un

mundo unido. Un “compromiso global para la cooperación digital” es una recomendación clave del Panel de Alto Nivel sobre la Cooperación Digital del Secretario General.

Para ayudar a América Latina y el Caribe a aprovechar las ventajas de la economía digital, incluyendo al mismo tiempo a los más pobres y promoviendo una mejor gobernanza, cabe precisar las brechas y oportunidades existentes en la digitalización, tales como:

- **Infraestructura:** el acceso a Internet móvil es muy extendido, pero persiste una brecha de cobertura (áreas sin red de banda ancha móvil) del 7% de la población (45 millones de personas). El 74% de los hogares urbanos tiene acceso a Internet fijo, y sólo el 42% en las zonas rurales. La calidad también es un problema: el 55% de los hogares con algún tipo de conexión a Internet señalan la baja calidad de los servicios. Para abordar estas disparidades se requiere una combinación de innovaciones tecnológicas e institucionales que faciliten el acceso a Internet.
- **Brechas de uso:** el 38% de la población (240 millones de personas) vive en áreas con cobertura de Internet, pero elige no conectarse. Las razones de esto incluyen el alto costo de los servicios de Internet, la falta de conciencia sobre las posibles ventajas de la conectividad y el desconocimiento de las plataformas digitales. Para reducir estas brechas es fundamental abordar el problema de la asequibilidad y ampliar las habilidades digitales.
- **Más allá del acceso:** para garantizar la inclusión es esencial invertir en áreas complementarias. El acceso a banda ancha por sí solo no es suficiente. Las personas necesitan contar con herramientas y capacidades para aprovechar las oportunidades de la economía digital. Las áreas críticas de acción incluyen el fortalecimiento de las habilidades del capital humano digital y tradicional, así como de las competencias de gestión; asegurar la disponibilidad de financiación; protocolos gubernamentales eficientes y una estructura regulatoria de apoyo.
- **Gobernanza:** las herramientas digitales pueden hacer que los gobiernos sean más receptivos al facilitar las transacciones con los ciudadanos, mejorar la eficiencia y calidad de la prestación de servicios y promover la inclusión. Reducir los costos de transacción beneficia particularmente a los segmentos más remotos y desfavorecidos de la sociedad. El empleo de redes y herramientas digitales puede ayudar a reducir la gran proporción del PIB (hasta un 4%) que se pierde en ineficiencias del gasto público.

### **2.1.9. Aspectos Ambientales**

#### **Efectos del cambio climático**

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.

Según la Comisión Multisectorial encargada del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño (ENFEN), las lluvias se registrarán entre diciembre de 2023 a marzo de 2024. En esa línea, anotó que El Niño Costero no será igual al del año 2017.

Son 11 regiones del país que ya se encuentran tomando acciones para evitar tragedias frente a las lluvias por el FEN. El Decreto Supremo N.º 121-2023-PCM establece que el

estado de emergencia tendrá una vigencia de 60 días, tiempo en el que las autoridades deberán establecer estrategias para reducir los riesgos del periodo lluvioso.

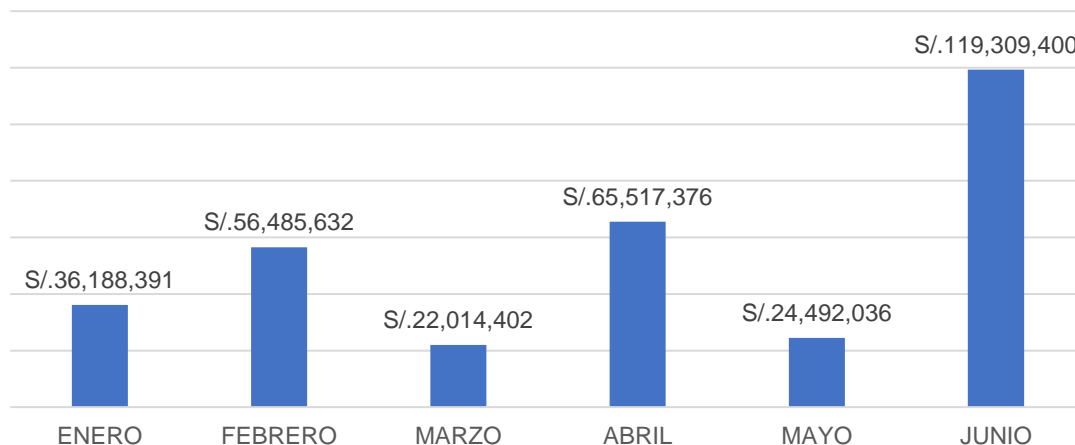
**Cuadro N.º 15: Regiones del Perú con alto riesgo por fenómeno El Niño**

Distritos en muy alto riesgo por exposición ante lluvias intensas y peligros asociados por El Niño 2023-2024.				
Departamento	Nº Provincias	Nº Distritos	Población	Viviendas
JUNÍN	9	48	334,245	138,302
LA LIBERTAD	12	76	1,625,453	428,063
LAMBAYEQUE	3	38	1,197,260	354,617
LIMA	10	73	5,833,925	1,583,495
MOQUEGUA	2	15	90,870	48,151
PASCO	3	21	160,098	59,237
PIURA	8	65	1,856,809	559,592
SAN MARTÍN	10	38	90,689	26,940
TACNA	3	9	8,186	7,115
TUMBES	3	13	224,863	80,742
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>855</b>	<b>14,326,109</b>	<b>4,376,208</b>

## Legislación ambiental

En el sector ambiental el ente rector es el Ministerio del Ambiente (MINAM), mientras que el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), cumple las funciones de monitoreo y vigilancia de la calidad del ambiente, supervisión directa, fiscalización y sanción, así como la aplicación de incentivos para promover el sobrecumplimiento de la normativa ambiental. El OEFA fiscaliza entre otras, a las empresas del sector de minería y energía (hidrocarburos y electricidad) a través de inspecciones, que derivan en la mayoría de los casos, en sanciones de carácter económico. En el siguiente gráfico se detallan las multas impuestas por la OEFA durante el ejercicio 2023 hasta el mes de junio.

**Gráfico N.º 20: Multas en soles**



Para el sector electricidad, rigen desde años atrás, las regulaciones que determinan los niveles máximos permisibles para efluentes líquidos producto de las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, habiéndose establecido un procedimiento específico de Supervisión Ambiental de las Empresas Eléctricas.

### 2.1.10. Aspectos Regulatorios

La expectativa en relación a la propuesta legislativa que puede originar una modificación normativa con efecto directo en las empresas distribuidoras es la referida al artículo 3

del Reglamento de Usuarios Libres aprobado por Decreto Supremo N.º 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 inciden sobre las tarifas de energía eléctrica y pueden poner en riesgo las transacciones del mercado no regulado de la empresa.

#### **2.1.11. Aspectos referidos a la Gobernanza**

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.

#### **2.1.12. Aspectos referidos a la Gestión de Calidad de Servicio y la Encuesta de Satisfacción al Cliente**

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.

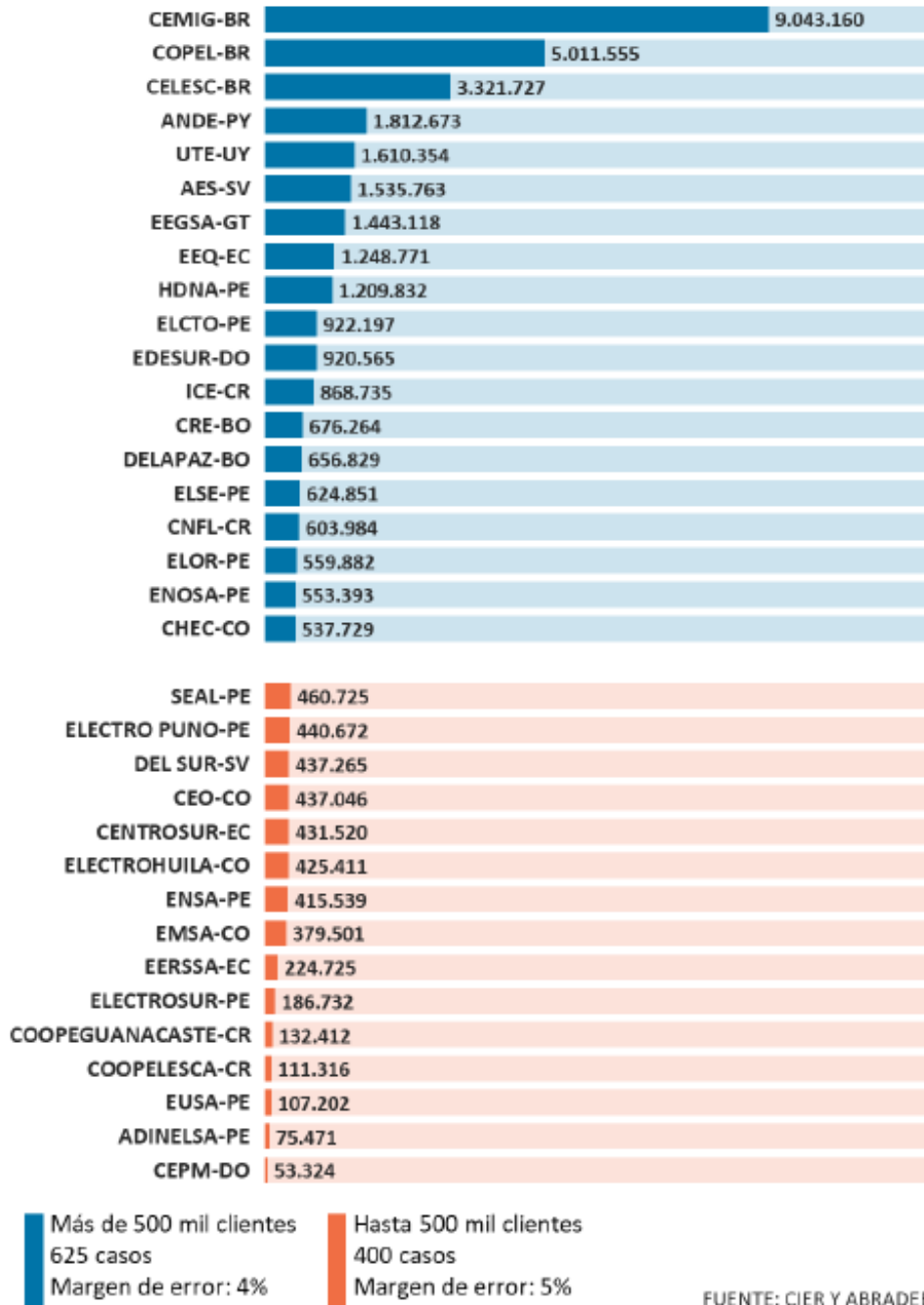
#### **La Comisión de Integración Energética Regional (CIER) coordinó la realización de la 20ª Encuesta de Satisfacción del Cliente Residencial de Energía Eléctrica**

Esta investigación fue ejecutada por Innovare Pesquisa junto a 34 distribuidoras, en 11 países de América Latina. Considerando la muestra patrón y los casos adicionales para los análisis de región, fueron entrevistados 21,345 clientes residenciales, siendo 16,851 en el universo de la investigación CIER y 4,494 en el universo de la investigación ABRADDEE (BRACIER). La recolección de datos de la investigación ABRADDEE (BRACIER) tuvo lugar del 1ro de marzo al 28 de abril de 2023, y la de CIER, de 18 de abril hasta el 26 de julio de 2023.

Tanto en la Investigación ABRADDEE (BRACIER) como en la CIER, las distribuidoras están organizadas en dos grupos en función del número total de clientes: hasta 500 mil (15 empresas) y más de 500 mil (19 empresas).

La muestra patrón es utilizada para el cálculo del resultado general de la distribuidora, utilizando los 400 casos (para distribuidoras hasta 500 mil clientes) o los 625 casos (para distribuidoras con más de 500 mil clientes). De esa manera, es mantenida la comparabilidad entre los resultados de esa distribuidora y de las otras participantes de esa encuesta.

**Gráfico N.º 21: Participación de la 21ª Ronda por número de clientes**



### 2.1.13. Aspectos referidos a la Cultura y Cambio Organizacional

#### Gestión Humana - FONAFE

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

**Cuadro N.º 16: Componentes de Gestión**

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

Fuente: PEC 2022-2026 FONAFE

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

#### 2.1.14. Benchmarking - buenas prácticas con empresas Nacionales e Internacionales

##### Buenas prácticas relacionadas a las operaciones de las empresas

N.º	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 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.	LUZ DEL SUR
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	LUZ DEL SUR

N.º	Buenas prácticas	Beneficio	Empresa que aplica
		impacto en la seguridad, compensación por mala calidad de suministro, SAIFI y SAIDI.	
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)	ENEL

### Buenas prácticas relacionadas al servicio de atención al cliente

N.º	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

### Buenas prácticas relacionadas los aspectos comerciales

N.º	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



### Buenas prácticas relacionadas a la gestión del Capital Humano

N.º	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

### Buenas prácticas relacionadas a la seguridad de los Sistemas de Información

N.º	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 construidos 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	CODENSA - COLOMBIA

N.º	Buenas prácticas	Beneficio	Empresa que aplica
		para mejora de eficiencias operativas, desviación de la calidad, aseguramiento de pedido, focos de recuperación de energía e incremento de sinergias entre áreas	
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

### Buenas prácticas relacionadas a la Gestión de Proyectos

N.º	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 liquidaciones y reportes para su seguimiento	LUZ DEL SUR

### Buenas prácticas relacionadas a la Gobernanza Empresarial

N.º	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 válido 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 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	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	RED DE ENERGÍA DEL PERÚ

N.º	Buenas prácticas	Beneficio	Empresa que aplica
	productividad y generación de valor	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	
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 con las prioridades de los grupos de interés.	ENDESA - ESPAÑA

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

N.º	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

### Buenas prácticas relacionadas a la gestión de la generación de energía

N.º	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

### Buenas prácticas identificadas en empresas y organizaciones diferentes al sector eléctrico

N.º	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 los usuarios utilizando para ello medios virtuales únicamente.	RENIEC SUNARP SUNAT
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	SUNAT

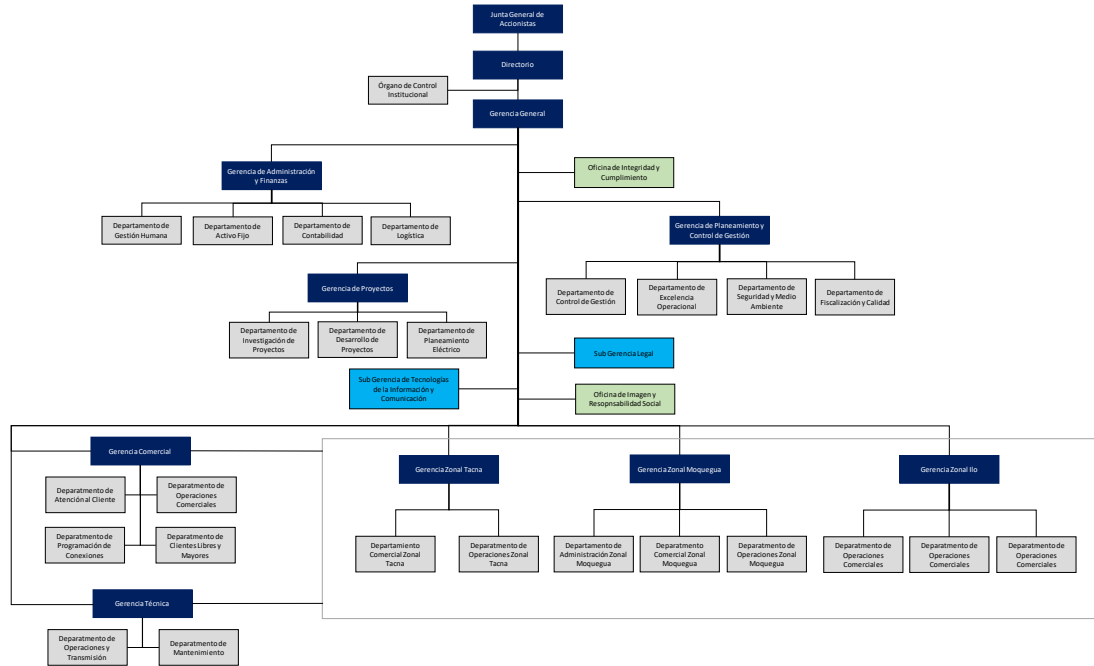
N.º	Buenas prácticas	Beneficio	Empresa que aplica
		<p>relevantes de atención a los contribuyentes con la finalidad de disminuir drásticamente la afluencia física de personas en sus oficinas. Esta iniciativa también incluye la implementación de aplicaciones móviles para brindar la mayor facilidad a los 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</p>	
3	<p>Redes Sociales para interacción con usuarios y población</p>	<p>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</p>	<p>SAT - MML</p>

## 2.2. Análisis interno

### 2.2.1. Organización y gestión de los recursos humanos

La estructura orgánica con la que se viene realizando las actividades de gestión corresponde a la aprobada por sesión de Directorio N.º 804-2023, del 27 de septiembre de 2023. Tiene un cuadro de asignación de personal que contempla un total de 188 puestos distribuidos en las diversas unidades orgánicas de la empresa.

**Gráfico N.º 22: Organigrama Empresarial**



Fuente: Elaboración propia

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

**Cuadro N.º 17: Estructura organizacional**

<b>Órgano de Dirección</b>	El Directorio
<b>Órgano de Ejecución</b>	La Gerencia General y la Oficina de Integridad y Cumplimiento
<b>Órganos de Asesoría</b>	La Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, la Sub Gerencia Legal y la Oficina de Imagen y Responsabilidad Social
<b>Órganos de Apoyo</b>	La Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia de Proyectos y la Sub Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
<b>Órganos de Línea</b>	La Gerencia Comercial, la Gerencia Técnica, la Gerencia Zonal Tacna, Gerencia Zonal Ilo y Gerencia Zonal Moquegua

### 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.

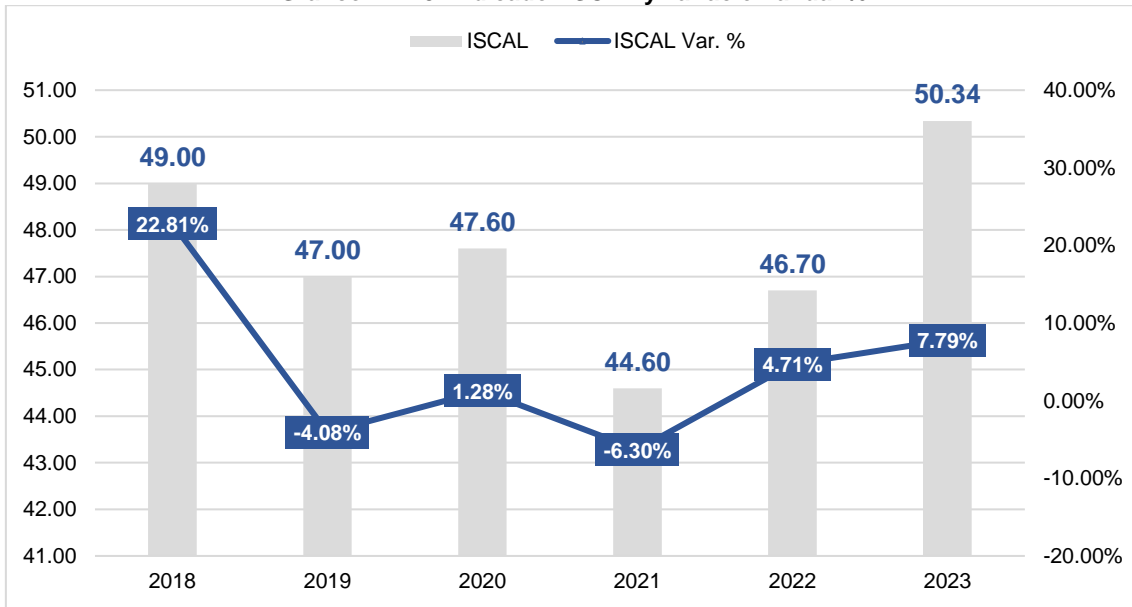
La meta del indicador ISCAL que se fijó para el 2023 fue de 55%. El resultado obtenido por la empresa para el indicador ISCAL 2023 fue de 50.3%, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

**Cuadro N.º 18: índice de Satisfacción del Cliente**

Indicador	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCAL)	49.00	47.00	47.60	44.60	46.70	<b>50.34</b>
ISCAL Var. %	22.81%	-4.08%	1.28%	-6.30%	4.71%	7.79%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N.º 23: Indicador ISCAL y variación anual %**



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:

**Cuadro N.º 19: Resumen de resultados de encuesta CIER**

Código	Atributos	Índice 2019	Índice 2020	Índice 2021	Índice 2022	Índice 2023	Diferencia (2023 - 2022)
IAC	Índice de aprobación del cliente	44.5	47.5	42.3	40	46.1	6.7
SE	IDAR - Suministro de energía	51.1	61.3	57.8	54.4	59.5	5.1
IC	IDAR - Información y comunicación	39.4	37.9	38	39.4	46.1	6.7
FE	IDAR - Factura de energía	56.1	61.5	57.7	64.5	63.5	-0.9
AT	IDAR - Atención al cliente	44.1	40.7	37	37.3	42.5	5.2
IM	IDAR - Imagen de la empresa	45.4	46.4	43	48.6	48.5	-0.1
ISCAL	Índice de satisfacción con la calidad percibida	47	47.6	44.6	46.7	50.3	3.6

Código	Atributos	Índice 2019	Índice 2020	Índice 2021	Índice 2022	Índice 2023	Diferencia (2023 - 2022)
IECP	Índice de excelencia de la calidad percibida	10.3	11.2	9.1	9.8	12.0	2.2
IICP	Índice de insatisfacción con la calidad percibida	20.7	22	24.7	25.9	23.9	-2.0
RSA	IDAR - Responsabilidad socioambiental	42.9	43.2	36.9	45.7	46.0	0.3
AP	IDAR - Alumbrado Público	32.8	42.3	36.1	37.9	37.6	-0.3
ISG	Índice de satisfacción general	44	35.9	32.8	31.8	44.0	12.2

Fuente: CIER – ELECTROSUR S.A.

## Nuevos clientes

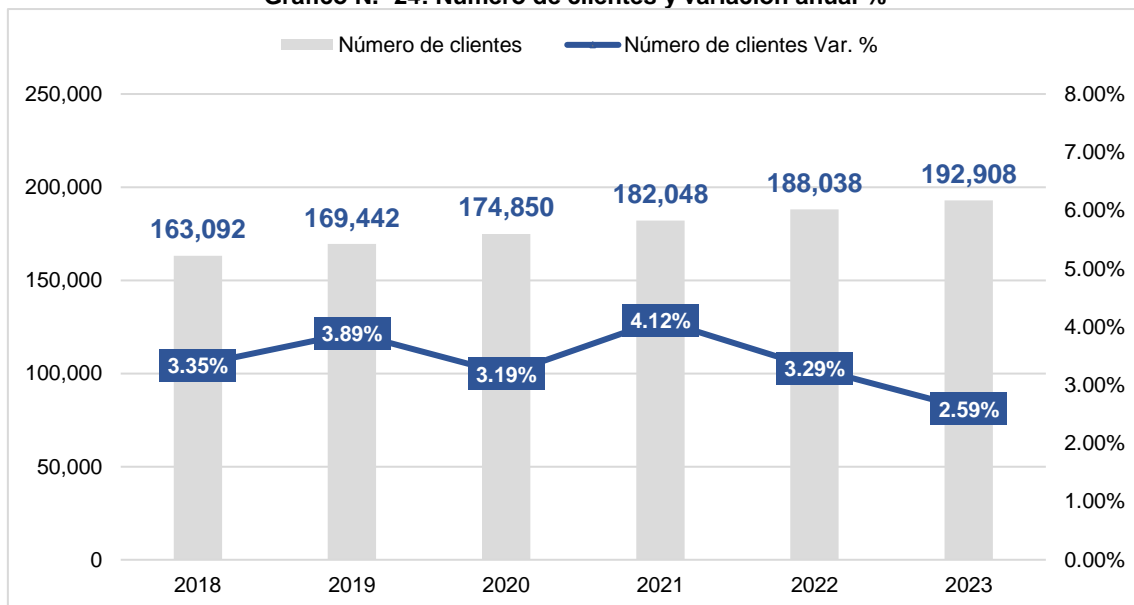
Asimismo, se incorporaron 4,870 nuevos clientes, lo que significa que para finales del periodo 2023 la empresa tenía 192,908 clientes, de los cuales 124,065 corresponden a la zona de Tacna, 36,458 a la zona de Moquegua y 32,385 a la zona de Ilo. La evolución del número de clientes por zona en el periodo 2018-2023 se muestra a continuación:

**Cuadro N.º 20: Número de clientes de ELECTROSUR S.A. y por zonales**

Por Zona	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tacna	105,406	109,371	113,455	118,407	120,917	<b>124,065</b>
Moquegua	30,598	31,530	32,416	33,957	35,619	<b>36,458</b>
Ilo	27,088	28,541	28,979	29,684	31,502	<b>32,385</b>
Total de Clientes	163,092	169,442	174,850	182,048	188,038	<b>192,908</b>
Clientes Var. %	3.35%	3.89%	3.19%	4.12%	3.29%	2.59%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N.º 24: Número de clientes y variación anual %**



Fuente: Elaboración propia



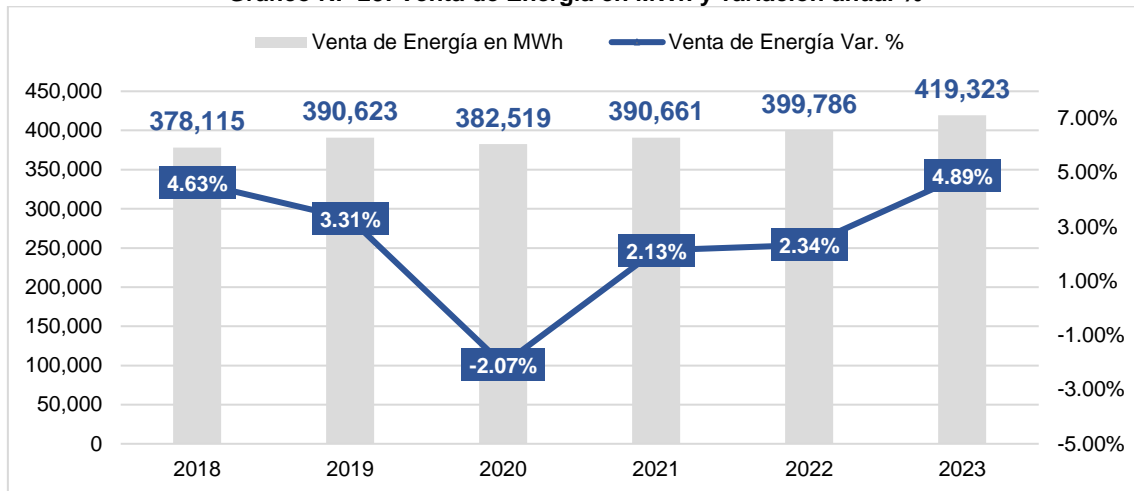
## La venta de energía

La venta de energía fue de 419,323 MWh, aumentando en 4.89% respecto del ejercicio 2022. En el siguiente cuadro y gráfico se observa la evolución de la venta de energía por zonas.

**Cuadro N.º 21: Venta de Energía en MWh de ELECTROSUR S.A. y por zonales**

Por Zona	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tacna	267,447	268,785	261,605	264,960	270,606	<b>288,171</b>
Moquegua	49,007	53,189	52,856	56,932	58,990	<b>60,649</b>
Ilo	61,661	68,649	68,057	68,769	70,190	<b>70,503</b>
<b>Total de MWh</b>	<b>378,115</b>	<b>390,623</b>	<b>382,519</b>	<b>390,661</b>	<b>399,786</b>	<b>419,323</b>
Venta Var. %	4.63%	3.31%	-2.07%	2.13%	2.34%	4.89%

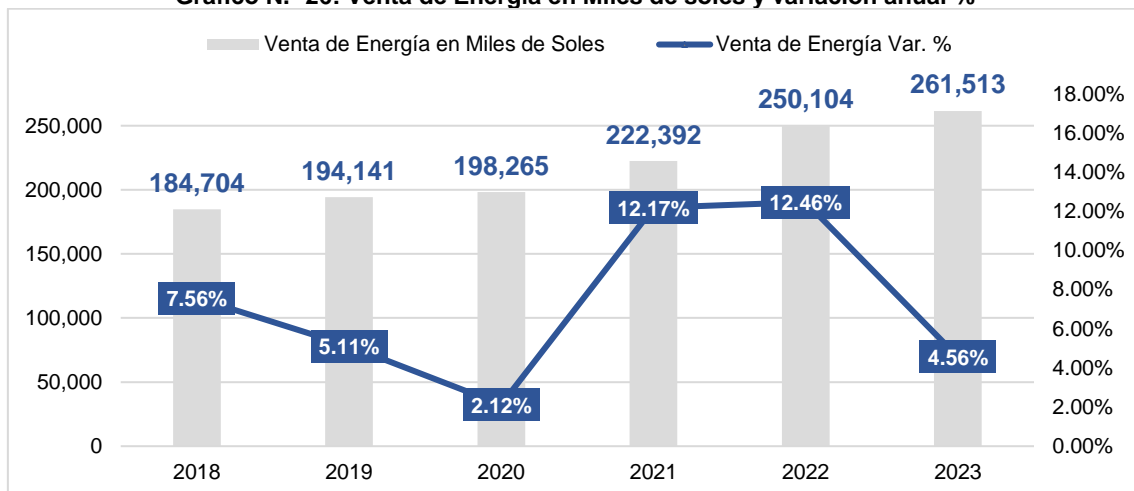
**Gráfico N.º 25: Venta de Energía en MWh y variación anual %**



Fuente: Elaboración propia

La evolución de la venta de energía eléctrica para el periodo 2023 en soles fue de S/261,512,808, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico N.º 26: Venta de Energía en Miles de soles y variación anual %**



Fuente: Elaboración propia

## La compra de energía

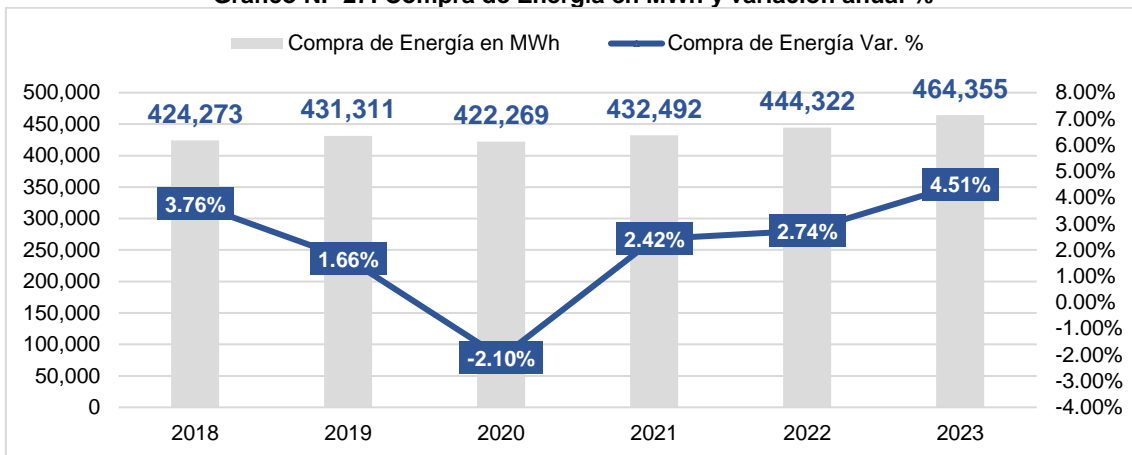
La compra de energía anual fue de 464,355 MWh, superior en 4.51% respecto del ejercicio anterior (2022). En el periodo 2023 la empresa tuvo como proveedor principal del suministro de energía a Enel Generación Perú.

**Cuadro N.º 22: Principales proveedores de energía de ELECTROSUR S.A.**

Principales Proveedores de Energía	Monto de compra MWH	% de compra
Enel Generación Perú	168,752	36.34%
Egasa	15,625	3.36%
Kallpa	63,863	13.75%
Chinango	8,448	1.82%
Engie	127,527	27.46%
Enel Generación Piura	22,501	4.85%
Statkraft	40,571	8.74%
Duke Energy Egenor	17,068	3.68%
<b>Total</b>	<b>464,355</b>	<b>100.00%</b>

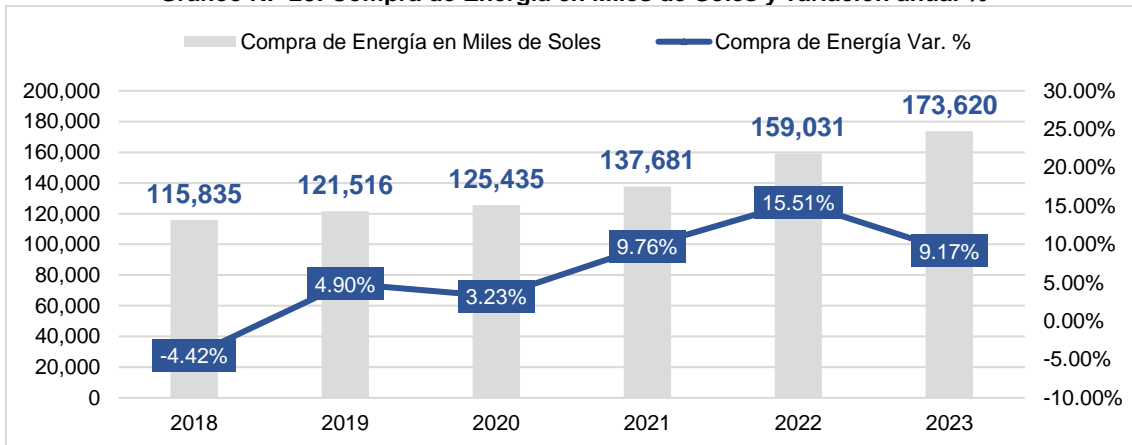
Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N.º 27: Compra de Energía en MWh y variación anual %**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N.º 28: Compra de Energía en Miles de Soles y variación anual %**



Fuente: Elaboración propia

## Participación en el mercado

La participación del ELECTROSUR S.A. en la venta de Energía del total de empresas distribuidoras estatales y privadas al cierre de 2021 fue del 1.78% y al cierre de 2022 fue 1.83%, tal cual se evidencia en el siguiente cuadro:

**Cuadro N.º 23: Participación en el mercado**

N.º	Nombre de la empresa (Estatal / Privado)	Venta de energía GWh 2021	Particip. (%)2021	Venta de energía GWh2022	Particip. (%)2022
1	Electro Puno S.A.A.	348.9	1.59%	350.55	1.60%
2	Electro Sur Este S.A.A.	670.68	3.05%	709.1	3.23%
3	Electro Ucayali S.A.	299.57	1.36%	316.75	1.44%
4	Electrocentro S.A.	904.81	4.12%	928.87	4.23%
5	Electronoroeste S.A.	1,333.00	6.07%	1,252.13	5.70%
6	Electronorte S.A.	771.94	3.52%	823.12	3.75%
<b>7</b>	<b>Electrosur S.A.</b>	<b>390.97</b>	<b>1.78%</b>	<b>401.11</b>	<b>1.83%</b>
8	Empresa de Servicios Eléctricos Municipal de Paramonga S.A.	--	0.00%	15.19	0.07%
9	Empresa Municipal de Servicio Eléctrico de Tocache S.A.	29.79	0.14%	31.5	0.14%
10	Empresa Municipal de Servicios Eléctricos Utcubamba S.A.C.	--	0.00%	18.2	0.08%
11	Hidrandina S.A.	1,820.60	8.29%	1,822.26	8.30%
12	Proyecto Especial Chavimochic	17.8	0.08%	23.97	0.11%
13	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.	1,033.21	4.71%	1,037.62	4.73%
<b>Part. de las empresas distribuidoras estatales</b>		<b>8,519.77</b>	<b>38.80%</b>	<b>8,670.46</b>	<b>38.27%</b>
14	Consortio Eléctrico Villacurí S.A.C.	296.72	1.35%	401.7	1.83%
15	Egepsa S.A.	3.09	0.01%	3.41	0.02%
16	Electro Dunas S.A.A.	753.63	3.43%	832.03	3.79%
17	Electro Pangoa S.A.	3.36	0.02%	3.82	0.02%
18	Empresa de Distribución y Comercialización de Electricidad San Ramon S.A.	1.88	0.01%	2.09	0.01%
19	Empresa de Interés Local Hidroeléctrica S.A. de Chacas	3.74	0.02%	3.69	0.02%
20	Enel Distribución Perú S.A.A.	6,717.78	30.59%	6,959.50	31.69%
21	Luz del Sur S.A.	5,609.86	25.55%	5,763.62	26.25%
22	Servicios Eléctricos Rioja S.A.	12.9	0.06%	13.29	0.06%
23	Empresas Municipales de Servicios Eléctricos Utcubamba S.A.c.	17.15	0.10%	--	0.00%
24	Empresa de Servicios Municipales de Paramonga S.A.	19.44	0.09%	--	0.00%
<b>Part. de las empresas distribuidoras privadas</b>		<b>13,439.55</b>	<b>61.20%</b>	<b>13,983.15</b>	<b>61.73%</b>
<b>Total de part. en el periodo 2022-2021</b>		<b>21,959.32</b>	<b>100.00%</b>	<b>22,653.61</b>	<b>100.00%</b>

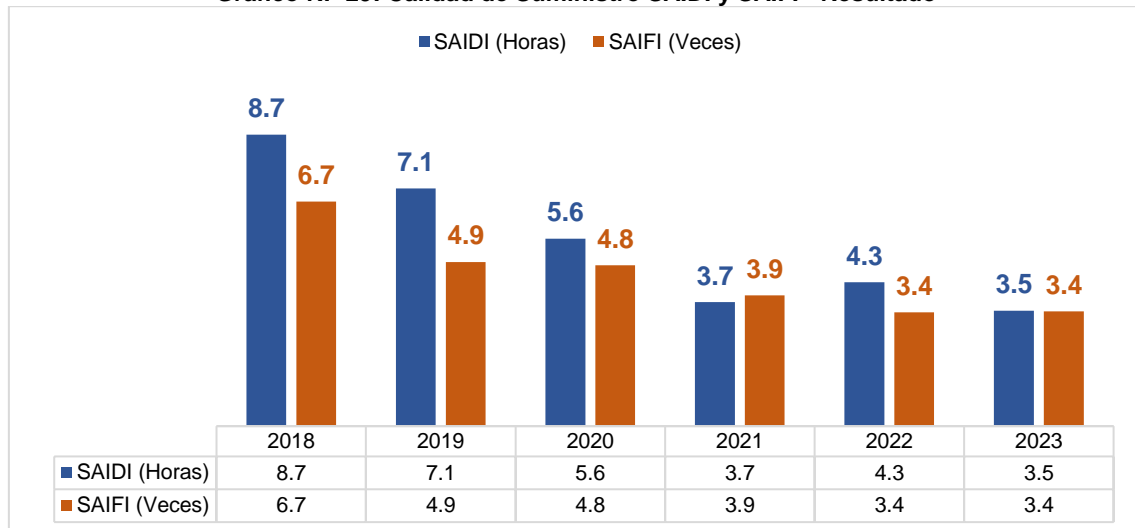
Fuente: MINEM – Participación de las empresas estatales y privadas en el mercado eléctrico

### 2.2.3. Gestión Técnica

#### Calidad de Suministro – SAIDI y SAIFI

La calidad de la energía suministrada a los clientes se representa en los indicadores SAIDI y SAIFI, 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:

**Gráfico N.º 29: Calidad de Suministro SAIDI y SAIFI - Resultado**



Fuente: Elaboración propia

#### Calidad de Alumbrado Público

ELECTROSUR S.A. por séptimo año consecutivo cumplió a satisfacción con Osinergmin en las fiscalizaciones de la operatividad de las unidades de Alumbrado Público (AP) (procedimiento 078-2007), que exige una tasa de falla inferior al 1.5% en zona urbana y 2.0% en zona no urbana, lo que representó un cumplimiento de 100% de la meta establecida.

#### Pérdidas de Energía en Distribución

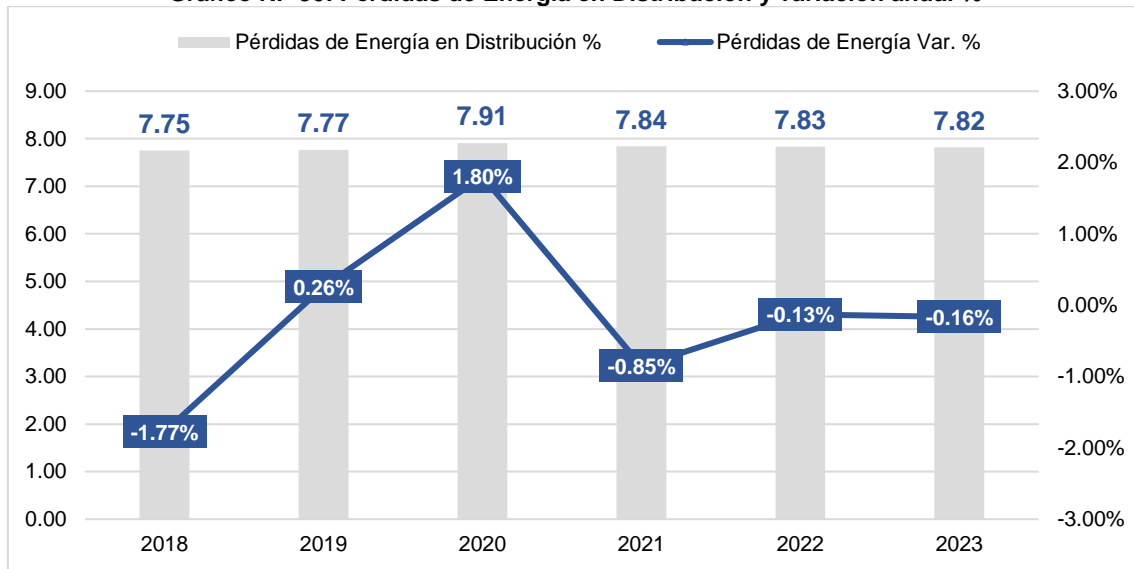
En lo que respecta al cierre del año 2023, la reducción de pérdidas de energía a continuado, debido al cumplimiento de actividades de reforzamiento de redes primarias, instalación de subestaciones intermedias, rotación de transformadores de distribución, instalación de bancos de condensadores y reforzamiento de conducto BT. El resultado favorable nos ubica entre las empresas eléctricas de distribución con menores pérdidas a nivel nacional.

**Cuadro N.º 24: Pérdidas de energía en distribución por zonales**

Zona	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tacna	7.22	7.49	7.76	7.78	7.85	7.65
Moquegua	8.68	8.70	8.86	7.87	7.99	9.09
Ilo	9.34	8.21	7.77	8.07	7.62	7.43
Total	7.75	7.77	7.91	7.84	7.83	7.82
Var %	-1.77%	0.26%	1.80%	-0.85%	-0.13%	-0.16%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N.º 30: Pérdidas de Energía en Distribución y variación anual %**



Fuente: Elaboración propia

#### 2.2.4. Gestión de Proyectos

Con relación al Presupuesto de Inversiones – FBK, la empresa viene ejecutando en dos rubros: Proyectos de inversión (PI) de la Empresa y Gastos de capital no ligados a proyectos (GCNLP). Al cierre del año 2023 el porcentaje de cumplimiento es de 71.02%, es explicado por la declaración desierta del procedimiento LP-006-2023-ES de ejecución del saldo de obra “Creación LT 66kV Los Héroes - Zofratacna – S.E. Yarada y S.E. Zofratacna Centro Poblado de Tacna”, lo cual ha significado un retraso, toda vez que se tenía programado la ejecución del saldo de obra. Asimismo, hubo una baja ejecución en los gastos de capital no ligados a proyectos.

**Cuadro N.º 25: Gestión de proyectos**

Etapas	Rubros	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Meta	PI	11,216,095	20,803,616	14,498,358	10,447,613	5,255,488	821,262
	GCNLP	8,707,528	14,579,936	5,552,772	8,249,922	13,565,979	22,073,699
	FBK	19,923,623	35,383,552	20,051,130	18,697,535	18,821,467	22,894,961
Ejecución	PI	8,347,444	18,101,048	15,417,812	9,010,293	4,785,179	506,804
	GCNLP	10,237,068	13,569,012	7,670,998	9,278,028	10,471,100	15,753,870
	FBK	18,584,512	31,670,060	23,088,810	18,288,321	15,256,279	16,260,674
% Cumpl.	PI	74.42%	87.01%	106.34%	86.24%	91.05%	61.71%
	GCNLP	117.57%	93.07%	138.15%	112.46%	77.19%	71.37%
	FBK	93.28%	89.51%	115.15%	97.81%	81.06%	71.02%

Nota: La programación del Presupuesto de Inversiones – FBK corresponde a las modificaciones realizadas por ELECTROSUR S.A. por cada año y estas están en la plataforma de FONAFE WEB.

Fuente: Elaboración propia

ELECTROSUR S.A. ha impulsado la ejecución de proyectos de inversión pública y la realización de diversas obras con gastos no ligados a proyectos con el objetivo de mejorar la calidad y confiabilidad del servicio eléctrico, interviniendo positivamente en el desarrollo socioeconómico de las regiones de Tacna y Moquegua.

## 2.2.5. Resultados económicos y financieros

Estado de Resultados Integrales – ERI:

**Cuadro N.º 26: Estados de Resultados Integrales del año 2020 a 2023**

RUBROS	Ejecución 2020	Ejecución 2021	Ejecución 2022	Ejecución 2023
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>				
Ventas Netas de Bienes	0	0	0	0
Prestación de Servicios	203,173,540	227,005,875	255,959,533	277,234,914
<b>TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>203,173,540</b>	<b>227,005,875</b>	<b>255,959,533</b>	<b>277,234,914</b>
Costo de Ventas	163,506,684	179,785,194	200,058,007	210,620,525
<b>GANANCIAS (PÉRDIDA BRUTA)</b>	<b>39,666,856</b>	<b>47,220,681</b>	<b>55,901,526</b>	<b>66,614,389</b>
Gastos de Ventas y Distribución	15,139,499	14,197,780	21,515,448	22,871,121
Gastos de Administración	7,344,062	8,214,087	9,881,766	11,877,179
Otros Ingresos Operativos	5,421,122	11,358,885	10,164,742	9,888,886
Otros Gastos Operativos	7,882,230	4,000	1,980,110	427,790
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) OPERATIVA</b>	<b>14,722,187</b>	<b>36,163,699</b>	<b>32,688,944</b>	<b>41,327,185</b>
Ingresos Financieros	2,133,505	1,672,370	1,321,416	1,763,033
Diferencia de cambio (Ganancias)	0	0	19,798	9,328
Gastos Financieros	1,336,463	1,051,586	4,588,438	6,680,493
Diferencia de Cambio (Pérdidas)	254,414	123,114	0	0
<b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>15,264,815</b>	<b>36,661,369</b>	<b>29,441,720</b>	<b>36,419,053</b>
Gasto por Impuesto a las Ganancias	4,194,504	9,137,477	8,774,632	11,043,765
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>11,070,311</b>	<b>27,523,892</b>	<b>20,667,088</b>	<b>25,375,288</b>
Ganancia (Pérdida) Neta de Impuesto a las Ganancias Procedente de Oper	0	0	0	0
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>11,070,311</b>	<b>27,523,892</b>	<b>20,667,088</b>	<b>25,375,288</b>

Fuente: Elaboración propia

- Los **Ingresos por Actividades Ordinarias** (S/277.2 MMM), respecto al año anterior (S/256.0 MM), fueron mayores en S/21.3 MM (8.3%), debido principalmente al incremento gradual del costo tarifario aplicado al momento de la facturación y por el incremento de los consumos de los clientes regulados y libres.

Los **Ingresos por intereses** (S/1.8 MM), respecto al año anterior (S/1.3 MM), fueron mayores en S/0.4 MM (33.4%), debido principalmente a la colocación de excedentes de fondos de caja en la banca privada.

- El **costo de ventas** (S/210.6 MM), respecto al año anterior (S/200.1 MM), fue mayor en S/10.6 MM (5.3%), debido principalmente al efecto neto de la compra de energía y las Transferencias por Mecanismos de Compensación de Usuarios Regulados.



- Los **gastos por intereses** (S/6.7 MM), respecto al año anterior (S/4.6 MM), fueron mayores en S/2.1 MM (45.6%), debido principalmente a los intereses generados por los financiamientos con FONAFE y la banca privada por incremento de la tasa.
- La **utilidad** (S/25.4 MM), respecto al año anterior (S/20.7 MM), fue mayor en S/4.7 MM (22.8%), debido principalmente al incremento de la venta de energía y el efecto del menor costo de ventas por reconocimiento de las Transferencias por Mecanismos de Compensación de Usuarios Regulados.

## Estado de Situación Financiera – ESF:

**Cuadro N.º 27: estado de Situación Financiera del año 2020 a 2023**

RUBROS	Ejecución 2020	Ejecución 2021	Ejecución 2022	Ejecución 2023
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	18,319,610	18,808,938	6,064,306	18,332,127
Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)	42,451,606	34,716,234	34,337,706	34,865,125
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	16,295,014	4,934,999	6,391,202	5,729,175
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	48,155	177,587	405,312	1,053,121
Inventarios	10,900,635	16,022,631	16,847,959	10,529,672
Activos por Impuestos a las Ganancias	0	0	917,405	0
Gastos Pagados por Anticipado	275,548	455,464	908,252	912,598
Otros Activos	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>88,290,568</b>	<b>75,115,853</b>	<b>65,872,142</b>	<b>71,421,818</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Cuentas por Cobrar Comerciales	3,078,788	0	0	0
Propiedades, Planta y Equipo (Neto)	280,640,600	285,160,281	285,619,415	285,983,655
Activos Intangibles (Neto)	1,294,160	1,012,157	737,673	750,425
Activos por Impuestos a las Ganancias Diferidos	0	1,708,807	2,770,693	4,665,344
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>285,013,548</b>	<b>287,881,245</b>	<b>289,127,781</b>	<b>291,399,424</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>373,304,116</b>	<b>362,997,098</b>	<b>354,999,923</b>	<b>362,821,242</b>
Cuentas de Orden	87,516,594	30,996,879	29,644,058	27,272,766
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Obligaciones Financieras	38,656,153	28,254,480	30,525,080	237,645
Cuentas por Pagar Comerciales	35,317,878	23,213,872	27,481,086	27,061,376
Otras Cuentas por Pagar	21,182,350	14,820,848	15,995,262	17,135,020
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	8,121,898	8,169,120	7,619,520	6,833,680
Provisiones	1,234,615	1,824,598	1,734,508	1,131,069
Pasivos por Impuestos a las Ganancias	2,106,671	2,896,648	0	1,897,811
Beneficios a los Empleados	2,960,500	4,262,713	4,583,650	4,995,644
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>109,580,065</b>	<b>83,442,279</b>	<b>87,939,106</b>	<b>59,292,245</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Obligaciones Financieras	61,497	227,768	99,037	186,993

RUBROS	Ejecución 2020	Ejecución 2021	Ejecución 2022	Ejecución 2023
Otras Cuentas por pagar	22,361,015	24,541,547	22,901,290	24,581,396
Cuentas por pagar a Entidades Relacionadas	43,204,749	36,536,517	29,868,284	59,495,166
Pasivo por impuesto a las Ganancias Diferidos	233,524	0	0	0
Beneficios a los Empleados	1,773,034	1,220,720	1,197,060	1,601,598
Ingresos Diferidos (Neto)	24,095,730	27,473,153	27,544,447	25,438,235
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>91,729,549</b>	<b>89,999,705</b>	<b>81,610,118</b>	<b>111,303,388</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>201,309,614</b>	<b>173,441,984</b>	<b>169,549,224</b>	<b>170,595,633</b>
Capital	133,967,253	133,967,253	133,967,253	133,967,253
Capital Adicional	826,051	826,051	826,051	826,051
Reservas Legales	15,635,272	16,742,303	19,494,693	21,561,402
Resultados Acumulados	21,565,926	38,019,507	31,162,703	35,870,903
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>171,994,502</b>	<b>189,555,114</b>	<b>185,450,700</b>	<b>192,225,609</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>373,304,116</b>	<b>362,997,098</b>	<b>354,999,924</b>	<b>362,821,242</b>
Cuentas de Orden	87,516,594	30,996,879	29,644,058	27,272,766

Fuente: Elaboración propia

- Los **activos** (S/362.8 MM), respecto al año anterior (S/355.0 MM), fueron mayores en S/7.8 MM (2.2%), debido principalmente al efectivo y equivalente de efectivo que incluye el ingreso de TMC al cierre del periodo.
- Las **Otras cuentas por cobrar (neto)** (S/5.7 MM), respecto al año anterior (S/6.4 MM), fueron menores en S/0.7 MM (10.4%), debido principalmente al reconocimiento por estimación de cobranza dudosa del periodo anterior correspondiente al Bono de Electricidad – Decreto de Urgencia N.º 074-2020.
- Los **pasivos** (S/170.6 MM), respecto al año anterior (S/169.5 MM), fueron mayores en S/1.0 MM (0.6%), debido principalmente a otras cuentas por pagar a proveedores y el impuesto a la renta al cierre del periodo 2023.
- Las **Obligaciones financieras corriente** (S/0.2 MM), respecto al año anterior (S/30.5 MM), fueron menores en S/30.3 MM (99.2%), por la cancelación de la deuda a corto plazo con la banca privada.

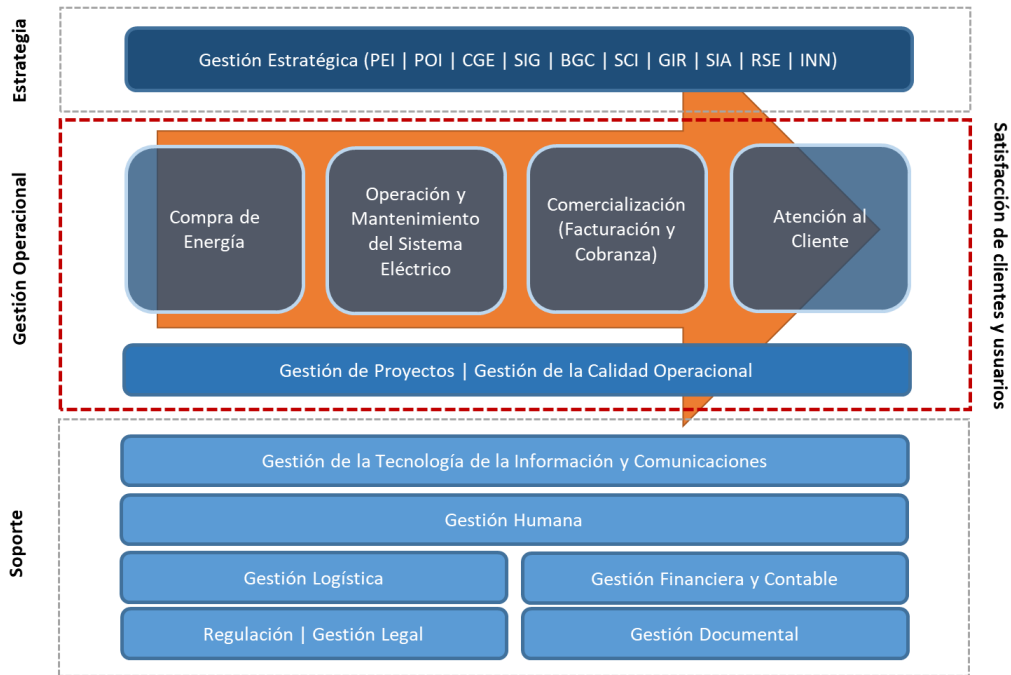
Las **Cuentas por pagar comerciales** (S/27.1 MM), respecto al año anterior (S/27.5 MM), fueron menores en S/0.4 MM (1.5%), debido principalmente a la provisión de bienes y servicios efectivamente ejecutados, cuyos comprobantes aún no han sido recibidos.

El **Pasivo por Impuesto a las Ganancias** (S/1.9 MM), respecto al mismo mes del año anterior (S/0.0 MM) fueron mayores en S/1.9 MM (100.0%), debido principalmente a los pagos a cuenta realizados durante el periodo.

- El **patrimonio** (S/192.2 MM), respecto al año anterior (S/185.4 MM), fue mayor en S/6.8 MM (3.7%), debido principalmente a la mayor utilidad neta obtenida.

### 2.2.6. La cadena de valor ELECTROSUR S.A.

**Gráfico N.º 31: Cadena de valor – ELECTROSUR S.A.**  
**CADENA DE VALOR - ELECTROSUR S.A.**

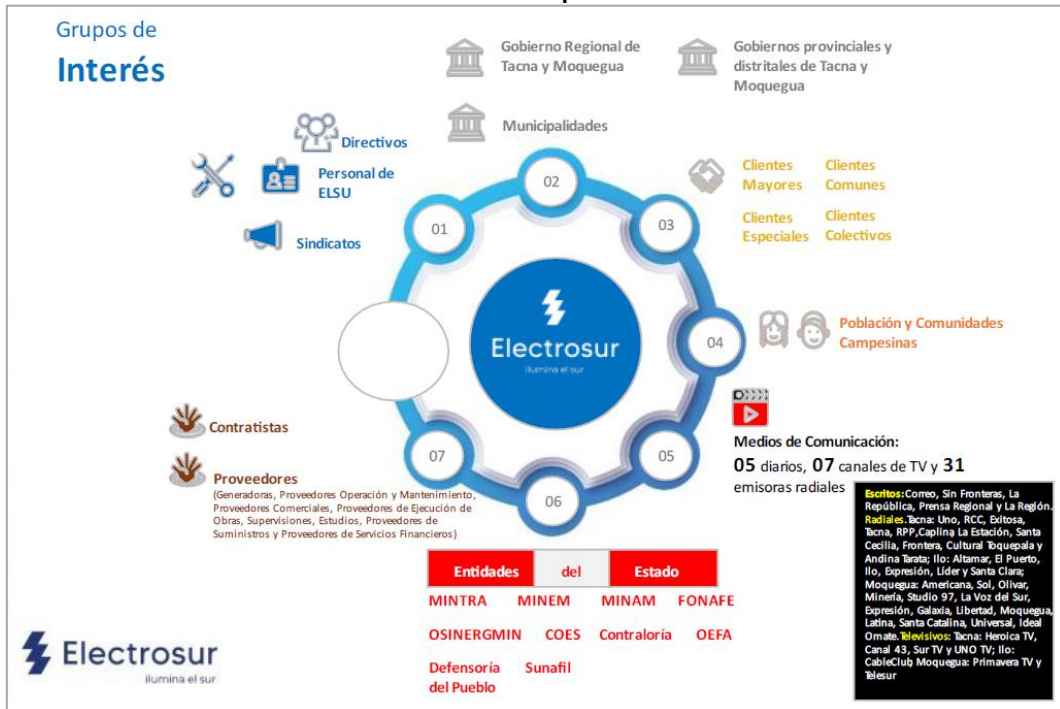


Fuente: Elaboración propia

### 2.3. Los grupos de interés

Se identificaron una lista de grupos de interés o Stakeholders (SH) que influyen o tienen relación directa con la actividad empresarial de Electrosur, y los cuales impactan en la reputación de la organización. A continuación, se presentan los SH identificados.

**Gráfico N.º 32: Grupos de interés**



Fuente: Plan de Comunicación Externa 2023

Expectativas y necesidades que se han identificado por cada grupo de interés mapeado, de acuerdo a lo mostrado en el “Documento de expectativas y necesidades de los grupos de Interés, basado en los resultados de la encuesta CIER 2022”.

Gráfico N.º 33: Identificación de expectativas y necesidades



Fuente: Plan de Comunicación Externa 2023

### Diagnóstico de percepciones y valoraciones de los grupos de interés

Como siguiente fase, se realizó un diagnóstico para conocer las percepciones que los grupos de interés mantienen actualmente hacia ELECTROSUR S.A., desde su experiencia y relacionamiento con la Empresa. Además, se exploraron las fortalezas y debilidades que caracterizan a Electrosur, las cuales influyen en la forma en cómo es reconocida la organización.

Para realizar el diagnóstico, se aplicaron entrevistas a representantes de grupos de interés identificados, y grupos focales a usuarios domésticos de Electrosur.

Los entrevistados fueron:

- Sectorista de Comunicaciones de **FONAFE**.
- Director Regional de Energía y Minas – Moquegua.
- Periodista, Noticiero “En Directo Primera Edición” de Radio Americana – Moquegua.
- Periodista diario Correo – Tacna.
- Radio “El Puerto Noticias” – Ilo.
- Cliente Empresa – Jefe de logística de Corporación ADC – Tacna.
- Cliente Empresa – Asistente de gerencia “Juan Andrés Dávila Inversiones” – Ilo.

Focus group a usuarios del servicio:

- Dos focus group (seis personas por cada uno) con usuarios domésticos del servicio de distribución de energía eléctrica de las tres zonas de presencia de Electrosur: Tacna, Moquegua e Ilo.

### **Percepciones de la imagen de Electrosur**

A partir de los hallazgos mediante las entrevistas y focus group a representantes de los grupos de interés, se encontró en cuanto a fortalezas y oportunidades de mejora de la imagen de Electrosur lo siguiente:

Fortalezas:

- Electrosur ha mejorado en cuanto a la infraestructura de sus oficinas y centros de atención, en las zonas de Tacna y Moquegua.
- Es una empresa que transmite confianza, en base a los proyectos que promete y son cumplidos.
- Electrosur se percibe como una empresa que va camino a la modernización, mediante la diversificación de las modalidades de pago con las que cuentan actualmente.
- Cuenta con ventaja en posicionamiento frente a otras empresas prestadoras de servicios básicos, puesto que en el rubro de distribución de energía eléctrica es la única en la costa sur.
- Ha tenido mejoras técnicas, a través del incremento de amperaje en zonas urbanas, especialmente en Tacna y Moquegua.

Oportunidades de mejora:

- Electrosur es percibida por grupos de interés de Ilo y Moquegua como una empresa sin autonomía de Tacna (centralismo en la toma de decisiones).
- No comunican los logros que tienen como empresa ni los planes que impactan en los SH.
- Se percibe como una empresa con poco acercamiento a la comunidad (centros educativos, zonas fuera del centro de las ciudades).
- Los SH no conocen hasta dónde llegan las responsabilidades que Electrosur debe asumir en el servicio que brinda a los usuarios.
- Se desconoce si cuentan con planes de soluciones ecológicas.
- En el caso de Ilo, la percepción respecto a la atención al cliente es negativa. Más aún, en modalidad presencial (oficinas).
- La atención telefónica se define como “deficiente” basada en la capacitación del personal responsable de la atención.
- Para el caso de las zonas periféricas en Tacna (conos) se percibe la inexistencia de una relación armoniosa con la comunidad.
- La Empresa no ha tomado en cuenta a los usuarios domésticos que hablan quechua o aymará, en cuanto a la información brindada y medios de comunicación utilizados.
- Electrosur mantiene una relación limitada con los medios de comunicación.

## 2.4. Implementación de la Gestión Integral de Riesgos

### Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgo

Con fecha 10 de enero de 2024, El Directorio aprobó la actualización de la declaración y umbrales de Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgo, según metodología desarrollada en nuestra empresa.

Declaración de Apetito:

*“ELECTROSUR, con el propósito de mantener su posición de empresa del estado eficiente y responsable, se compromete a gestionar los riesgos que impacten significativamente en los objetivos empresariales, expectativas de nuestros grupos de interés, la creación de valor económico y el valor social. Asimismo, cumplir con las normas vigentes de integridad, anticorrupción, lavado de activos, fraude, seguridad, salud, medio ambiente y ciberseguridad”*

Umbrales Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgo

APETITO	TOLERANCIA	CAPACIDAD
1. Bajo (B)	2. Moderado (M)	4. Alto (A)
1.55% del Patrimonio al cierre del ejercicio	1.55% - 2.35% del Patrimonio al cierre del ejercicio	2.35% - 18.73% del Patrimonio al cierre del ejercicio

Indicador Financiero de Endeudamiento Patrimonial =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$

Valor mínimo	0.91
Promedio observado	0.98
Valor máximo	1.17

Indicador Financiero de Relación de Egresos Operacionales Sobre ingresos Operacionales

Valor mínimo	0.85
Promedio observado	0.92
Valor máximo	1.00



### Mapa Calor - Riesgos Estratégico

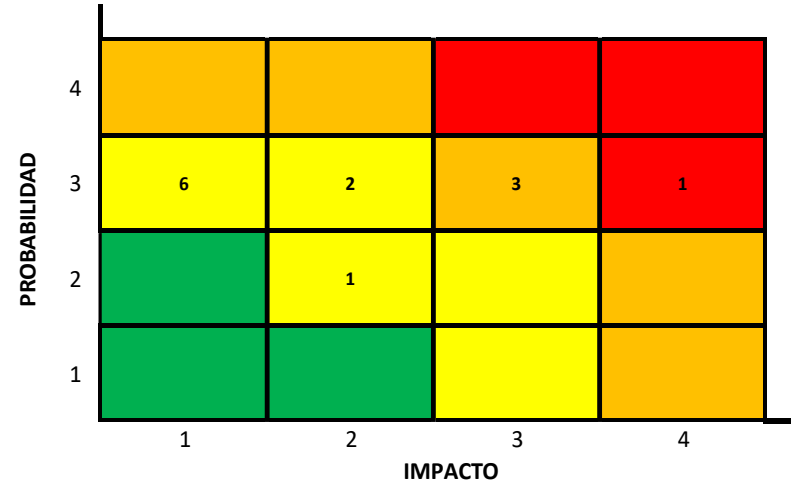
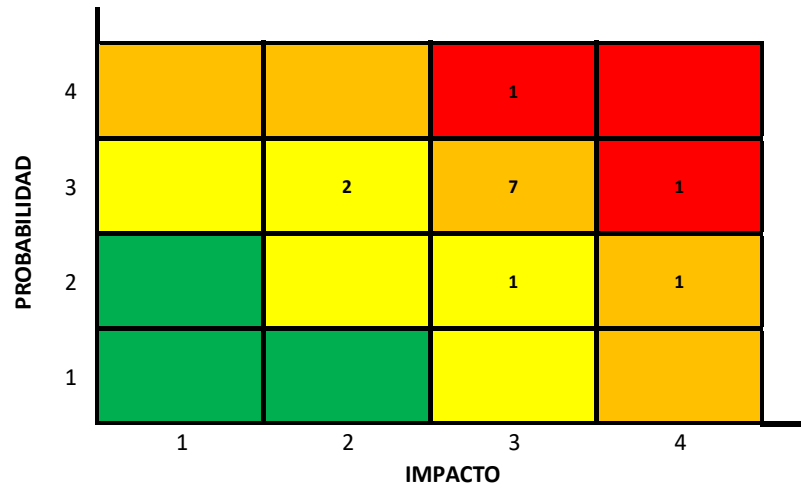
Número de Riesgos Identificados	13
Número de Riesgos con Controles	7
Número de Riesgos con Planes de Acción	8
Número de Riesgos con Controles y Planes de Acción	2

#### Riesgo Inherente

Escala	Número Riesgos
Bajo	0
Moderado	0
Alto	11
Extremo	2
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

#### Riesgo Residual

Escala	Número Riesgos
Bajo	0
Moderado	7
Alto	5
Extremo	1
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>



## Mapa Calor Empresarial - Riesgos Operativos

Número de Matrices de Riesgo Operacional	32
Número de Riesgos Identificados	456
Número de Riesgos con Controles	368
Número de Riesgos con Planes de Acción	97
Número de Riesgos con Controles y Planes de Acción	10

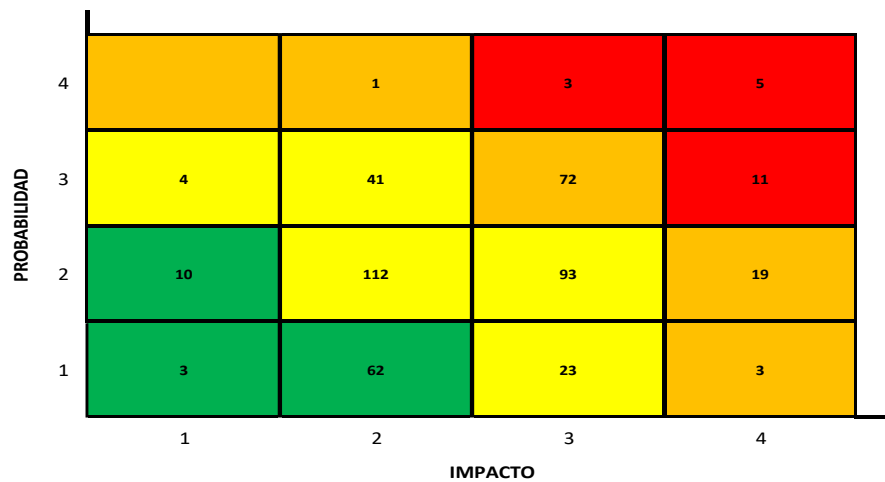
### Riesgo Inherente

Escala	Número Riesgos
Bajo	75
Moderado	273
Alto	95
Extremo	19
<b>TOTAL</b>	<b>462</b>

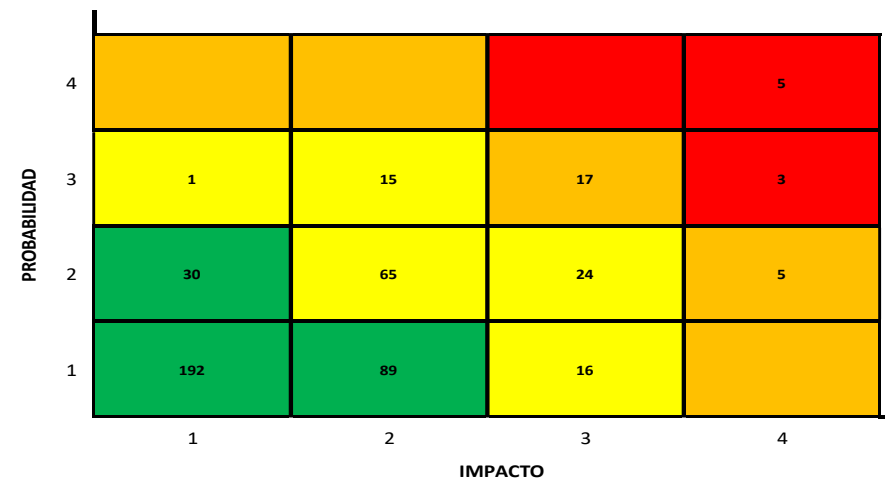
### Riesgo Residual

Escala	Número Riesgos
Bajo	311
Moderado	121
Alto	22
Extremo	8
<b>TOTAL</b>	<b>462</b>

### Riesgo Inherente



### Riesgo Residual



## 2.5. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

### Identificación de Oportunidades

CÓDIGO	OPORTUNIDAD
O1	Masificación de servicios de internet y cable en la región de Tacna y Moquegua permite obtener condiciones favorables para el core de negocio.
O2	Fondos de los Gobiernos Regionales y fondos constituidos por multas.
O3	Condiciones del mercado y entorno regulatorio que favorecen la migración entre los mercados libre y regulado.
O4	Saneamiento de suministros provisionales colectivos a suministros individuales definitivos.
O5	Tendencia regional y normatividad que regula la generación distribuida.
O6	Normas y lineamientos de FONAFE sobre Responsabilidad Social.
O7	Reducción de costos por mantenimiento de sistemas eléctricos en caliente y mejoramiento de calidad del servicio.
O8	Normatividad para la implementación del VAD a nivel empresa contribuirá a una mejor determinación de las tarifas.
O9	Maximizar la eficiencia a través de un adecuado control de los costos derivados de la aplicación del Manual de Costos por actividades de la Norma de OSINERGMIN.
O10	El uso de la información proporcionada por el Sistema de Integridad de Electrosur, favorece la implementación de un sistema de prevención de fraude, alineado a objetivo de 0% corrupción.
O11	Acceso a convenios de financiamiento MEM-BID para financiar obras.
O12	Crecimiento de sectores, como agrícola, industrial y el desarrollo de nuevos mercados que necesitan de energía eléctrica.
O13	Política de modernización estatal genera el marco para la gestión estratégica, gestión de procesos, gestión de conocimiento, gestión del talento humano y transformación digital
O14	La política nacional de transformación digital facilita la obtención de los recursos para la implementación de proyectos tecnológicos que garanticen la eficiencia operativa de los procesos, confianza digital y la ciberseguridad.
O15	Normativa para la implementación del BIM para la ejecución de proyectos.

### Identificación de Amenazas

CÓDIGO	AMENAZA
A1	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.
A2	El Gobierno Regional no gestiona adecuadamente las partidas presupuestales ante las actualizaciones de pliegos tarifarios.
A3	La Inestabilidad política origina un alto grado de incertidumbre en el desarrollo del país y posibles conflictos sociales, que afectan las inversiones, las cuales impactan en los ingresos de la población.
A4	Los precios altos en barra de la energía y potencia, limitarían contar con contratos para el mercado libre.
A5	Vulnerabilidad de la zona de influencia ante desastres naturales y/o cambios climáticos, no solo puede afectar a la población, sino también a los activos de la empresa.
A6	Restricción normativa para la obtención de financiamientos de largo plazo para inversiones.

CÓDIGO	AMENAZA
A7	Incremento de Ciberataques en empresas de servicios públicos pueden afectar la disponibilidad del servicio.
A8	Exposición, acceso no autorizado o robo de información privada y sensible de Electrosur (digital y no digital).
A9	Posibles contingencias originadas por contratistas en el mercado que no presentan solidez financiera (capital de trabajo).
A10	Persistencia del robo de energía como una práctica habitual o frecuente.
A11	Desinformación intencional por parte de medios que no han sido contratados por Electrosur para desprestigiar a la empresa.
A12	La modificación en las regulaciones del sector podría impactar la percepción pública de la imagen de Electrosur.
A13	La recesión económica por la que está atravesando el país puede reducir el presupuesto asignado para proyectos no relacionados directamente con el core del negocio (como aquellos en el campo comunicacional, de responsabilidad social, cumplimiento e integridad).

### Identificación de Fortalezas

CODIGO	FORTALEZAS
F1	Equipo comprometido con amplia experiencia en el negocio y el sector, tanto los líderes de área como personal técnico y de planta.
F2	Monopolio en el mercado regulado.
F3	Indicadores sólidos de liquidez.
F4	Automatización de procesos de gestión en áreas clave de soporte al negocio.
F5	Personal técnico especializado y debidamente acreditado para operar equipos de tecnología avanzada.
F6	Capacidad para atender cualquier tipo de demanda debido a la infraestructura y capacidad de transmisión.
F7	Gestión y comunicación corporativa con el respaldo de FONAFE.
F8	Indicadores SAIDI y SAIFI se mantienen bajos de forma sostenida.
F9	Infraestructura eléctrica de distribución primaria en buenas condiciones garantiza la continuidad del servicio.
F10	Buenas relaciones con el Gobierno Regional y Municipios.
F11	Oferta de valor y post venta en mercado de clientes libres.
F12	Priorización de aspectos de Transformación Digital y Ciberseguridad.
F13	Centro de Datos contratado a nivel corporativo con FONAFE.
F14	Respaldo de la Alta Gerencia al fortalecimiento de los modelos de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento, así como la estructura orgánica de áreas clave de soporte y apoyo.
F15	Relacionamiento permanente con medios de comunicación en las regiones dentro de su ámbito de influencia.
F16	Canales virtuales para la comunicación con clientes, así como canales de recaudación a través de convenios con entidades financieras, integración de billeteras virtuales y pagos con tarjeta de crédito y débito.
F17	Educación a la comunidad y apoyo social a través de convenios con instituciones del Estado, y proyectos de RRSS a través de convenios con el sector educación.

CODIGO	FORTALEZAS
<b>F18</b>	Imagen sólida y reconocimiento de la marca ELECTROSUR.
<b>F19</b>	Cooperación con OSINERGMIN y MINEM para brindar servicio eléctrico en zonas altoandinas.

### Identificación de Debilidades

CÓDIGO	DEBILIDADES
<b>D1</b>	Falta alineamiento entre el presupuesto, Planes de Operativos y Plan Anual de Contrataciones.
<b>D2</b>	Compras corporativas que no cumplan especificaciones técnicas, cantidades requeridas, inoportunas o finalmente no se concretan.
<b>D3</b>	Incremento de primas y condiciones de contratación de seguros debido a incidencia alta de riesgos de D&O y Responsabilidad Civil, así como incremento de primas de seguros patrimoniales por incertidumbre social y climatológica.
<b>D4</b>	Apalancamiento permanente (deuda) a partir de la pandemia.
<b>D5</b>	Local donde se ubica la Oficina Principal con infraestructura antigua y vulnerable.
<b>D6</b>	No diversificación y dependencia de contratistas.
<b>D7</b>	No se ha cumplido con el indicador FBK (ejecución de obras) por inadecuada ejecución de obras.
<b>D8</b>	Adjudicaciones de obra que no se concretan oportunamente y cuyo inicio se difiere.
<b>D9</b>	Problemas de comunicación a los clientes sobre cortes no programados y demora las reconexiones.
<b>D10</b>	Falta de supervisión a contratistas en ámbitos técnicos, de cumplimiento y de integridad (debida diligencia).
<b>D11</b>	Ausencia de programas de formación y especialización, tanto en habilidades técnicas como habilidades blandas.
<b>D12</b>	Diversidad de suministros provisionales colectivos que sobrepasan los plazos máximos (con terreno sin habilitación urbana) y en otros casos despriorizados contando con terreno saneado por falta de recursos.
<b>D13</b>	En la región Moquegua el transformador se encuentran al límite de capacidad en relación con el consumo actual.
<b>D14</b>	Instalaciones del sistema eléctrico POU en la zona alta de Moquegua requieren renovación de las redes (mayormente expuesto por ser la zona alta).
<b>D15</b>	Crecimiento del negocio, industria, población, no ha sido consistente con el crecimiento de los equipos de trabajo y recursos (capacidad de planta, reducción de plazas, plazas vacantes).
<b>D16</b>	No contar con un Disaster Recovery Plan (DRP) implementado con recursos dotados.
<b>D17</b>	Herramientas básicas de ciberseguridad, ausencia de un SOC (Security Operations Center).
<b>D18</b>	Alineamiento de plataformas digitales y sistemas de información a las actividades de las áreas.
<b>D19</b>	Ausencia de una Cultura de transformación digital.
<b>D20</b>	Formulación y control operativo y presupuestal, seguimiento del avance del SCI, BGC y recomendaciones, gestión de mantenimiento, realizado en herramientas ofimáticas.

### 3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

#### 3.1. Visión

“Empresa del estado eficiente y responsable, reconocida por brindar un servicio de calidad promoviendo la eficiencia energética y el 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

	<p><b>Excelencia en el servicio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia en la gestión de procesos.</li> <li>• Excelencia en el servicio que brinda a los grupos de interés.</li> <li>• Agregar valor y superar nuestras metas.</li> <li>• Conocer los procesos de la empresa.</li> <li>• Actualizarse constantemente en procesos, temas asociados al sector o digitalización</li> </ul>
	<p><b>Compromiso</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con el desarrollo y crecimiento del colaborador.</li> <li>• Compromiso con las comunidades, los ciudadanos y el país.</li> <li>• Gestión sostenible que aumente el valor ambiental y social.</li> <li>• Cumplimiento de nuestras labores y compromisos con responsabilidad.</li> </ul>
	<p><b>Integridad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto por principios éticos.</li> <li>• Actuar en consecuencia.</li> <li>• Ser honestos.</li> <li>• Respetar diversidad en todos sus sentidos.</li> </ul>
	<p><b>Trabajo en Equipo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar colaborativamente para generar soluciones y servicios que agregan valor al cliente, sociedad y país.</li> <li>• Comunicarse de manera fluida entre compañeros del mismo equipo y de otras gerencias.</li> <li>• Compartir la misma visión y reconocer que todos aportamos el mismo objetivo.</li> </ul>
	<p><b>Innovación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar con pasión por modernizar el sector energético.</li> <li>• Desarrollar capacidades nuevas frente a los desafíos del entorno.</li> <li>• Aprender a usar nuevas tecnologías y plataformas digitales.</li> </ul>

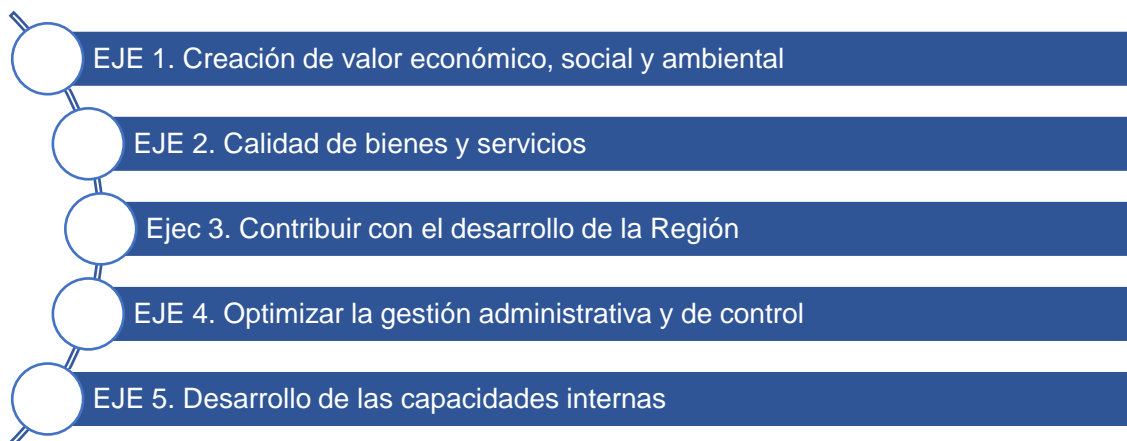


### 3.4. Principios

<p>Eficiencia y Generación de valor</p>	<p><b>Eficiencia y Generación de valor</b></p>	<p>“Actuamos con eficiencia, vocación de servicio y foco en dar solución a las necesidades del cliente. Encaminamos todas nuestras acciones al logro de nuestros objetivos y a la mejora continua, optimizando el uso de recursos”</p>
<p>Actuar con Responsabilidad</p>	<p><b>Actuar con Responsabilidad</b></p>	<p>“Cumplimos con nuestros objetivos y tomamos decisiones, haciéndonos cargo de los resultados y las consecuencias que pueden tener nuestras decisiones y actos en los clientes, la Sociedad y el medio ambiente”</p>
<p>Transparencia</p>	<p><b>Transparencia</b></p>	<p>“Somos honestos, actuamos con veracidad y justicia. Transmitimos a la sociedad información de la gestión de forma clara y oportuna”</p>
<p>Generación de Sinergias</p>	<p><b>Generación de Sinergias</b></p>	<p>“Trabajamos de manera estrecha y constante con todas las áreas de la empresa, y mantenemos comunicación fluida con nuestros clientes internos y externos, para anticiparnos y dar solución a sus necesidades de manera proactiva y eficiente”</p>
<p>Adaptación al Cambio</p>	<p><b>Adaptación al Cambio</b></p>	<p>“Respondemos con rapidez y creatividad a los retos que el mercado ofrece, a través de una gestión por procesos que involucra a equipos multifuncionales”</p>

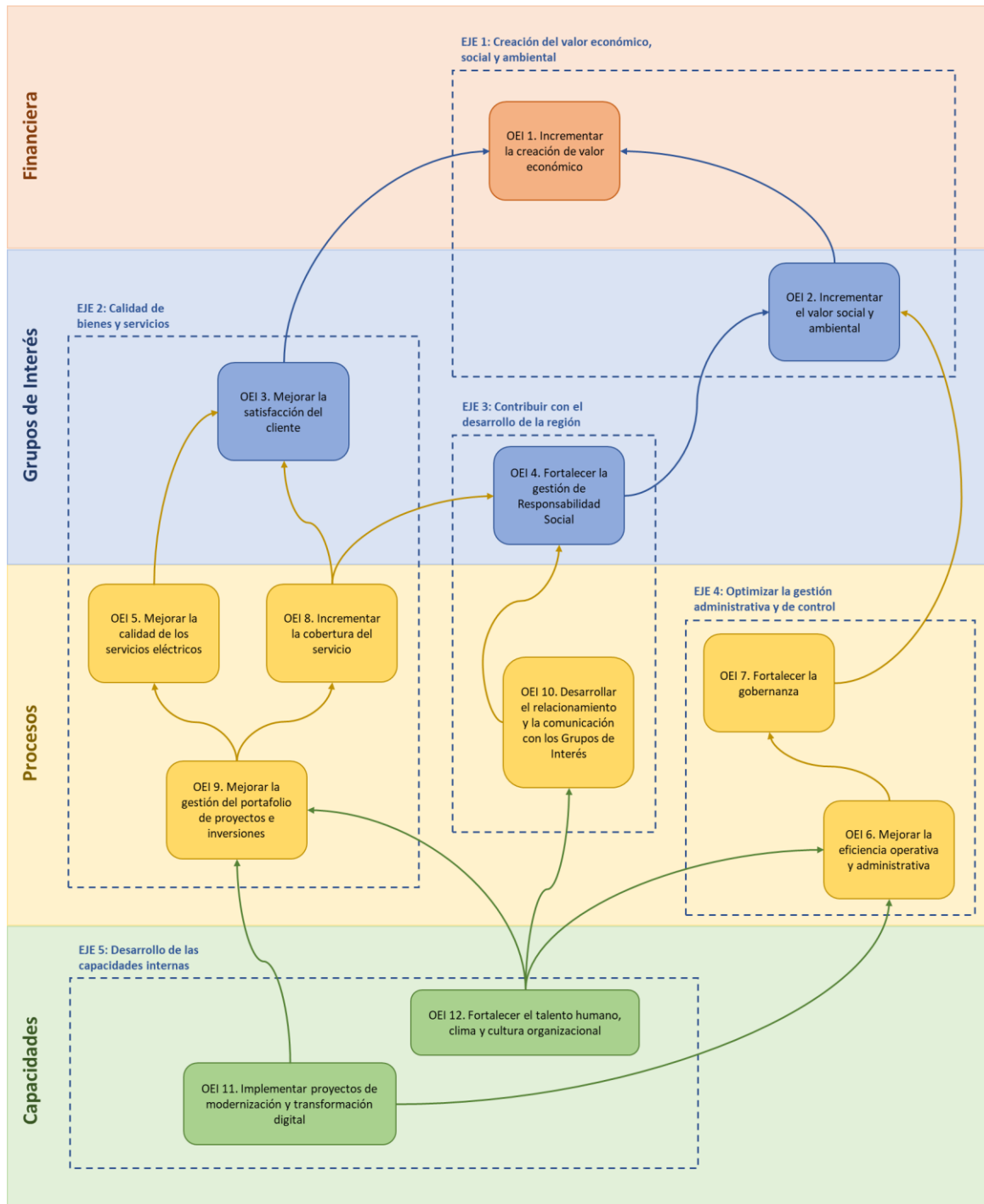
## 4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICO

### 4.1. Ejes Estratégicos



## 4.2. Mapa Estratégico

**Gráfico N.º 34: Mapa Estratégico de ELECTROSUR S.A.**  
**MAPA ESTRATÉGICO - ELECTROSUR S.A.**



Fuente: Elaboración propia

## 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Código	Objetivo Estratégico Institucional
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 Grupos de Interés
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

Código	Acción Estratégica Institucional
AEI 1	Sostener e incrementar los ingresos por venta de energía y otros conceptos y disminuir los gastos y costos
AEI 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
AEI 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
AEI 4	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

Código	Acción Estratégica Institucional
<b>AEI 5</b>	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
<b>AEI 6</b>	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
<b>AEI 7</b>	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
<b>AEI 8</b>	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
<b>AEI 9</b>	Implementar el Sistema Integrado de Gestión de Calidad con las normas ISO 9001, 45001 y 14001
<b>AEI 10</b>	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
<b>AEI 11</b>	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
<b>AEI 12</b>	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
<b>AEI 13</b>	Fortalecer el proceso de Gobernanza y los modelos de Integridad y de prevención, así como del Sistema Acotado de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo SPLAFT Acotado, 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.
<b>AEI 14</b>	Capacitar intensivamente al personal en general para lograr su involucramiento y contribución en la implementación integral de la Gobernanza y los modelos de integridad y de prevención, así como en el Sistema Acotado de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo SPLAFT Acotado.
<b>AEI 15</b>	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
<b>AEI 16</b>	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
<b>AEI 17</b>	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
<b>AEI 18</b>	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

Código	Acción Estratégica Institucional
<b>AEI 19</b>	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
<b>AEI 20</b>	Incrementar el relacionamiento, comunicación con los stakeholders especialmente con los grupos sociales más vulnerables y comunidades campesinas del entorno empresarial
<b>AEI 21</b>	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
<b>AEI 22</b>	Impulsar progresivamente la digitalización de procesos y aplicación de nuevas tecnologías en el marco de las normas de Gobierno y Transformación digital e innovación, otorgando prioridad a los procesos core del negocio.
<b>AEI 23</b>	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
<b>AEI 24</b>	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
<b>AEI 25</b>	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	Peso %	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	<b>EBITDA</b>	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización	MM S/	5%	2021	51.15	44.27	49.68	50.51	56.13	57.48
			<b>ROE</b>	(Utilidad Neta / Total Patrimonio) * 100	%	5%	2021	14.52	10.06	9.97	10.99	12.27	12.50
			<b>ROA</b>	(Utilidad Operativa / Total Activo) * 100	%	4%	2021	9.96	7.93	8.23	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	<b>Índice de Responsabilidad Socioambiental</b>	Resultado de la encuesta CIER – Responsabilidad Socioambiental	%	4%	2021	36.94	---	---	46.00	46.50	47.00
	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	<b>Nivel de Satisfacción de Clientes</b>	Resultado de la encuesta CIER – ISCAL	%	5%	2021	44.60	50.00	55.00	55.00	60.00	65.00
	OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad	OEI 4. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	<b>Nivel de Madurez de la RSE</b>	Resultado de la herramienta de RSE	%	4%	2021	63.89	69.00	74.00	79.00	84.00	90.00
Procesos	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios eléctricos	<b>Calidad de Alumbrado Público</b>	50% * (Cumplimiento I SEM (ZU + ZNU)) / 2 + 50% * (Cumplimiento II SEM (ZU + ZNU)) / 2	%	4%	2021	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
			<b>Calidad de Suministro – SAIDI</b>	$\Sigma$ (Usuarios Afectados * Duración de la interrupción en Horas / Total Usuarios)	Horas	5%	2021	3.73	6.68	6.56	6.44	6.32	6.20
			<b>Calidad de Suministro – SAIFI</b>	$\Sigma$ (Usuarios Afectados * Número de interrupciones / Total Usuarios)	Veces	5%	2021	3.86	5.25	5.24	5.22	5.21	5.19

Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Forma de cálculo	Unidad de medida	Peso %	Línea base		Metas				
							Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
Procesos	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios eléctricos	Nivel de madurez del SIG	Resultado de la herramienta de SIG	%	4%	2021	93.55	---	---	99.23	99.23	99.23
		OEI 6. Mejorar la eficiencia operativa y administrativa	Carga Administrativa	(Gastos de Administración / Ingresos por Actividades Ordinarias) * 100	%	4%	2021	3.62	2.81	3.68	3.57	3.53	3.50
			Pérdidas de Energía en Distribución	(Energía Entregada en Distribución – Energía Consumida por clientes de la empresa y terceros en la red de distribución) / Energía Total Entregada * 100	%	5%	2021	7.84	7.84	7.82	7.81	7.80	7.79
	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas	OEI 7. Fortalecer la gobernanza	Nivel de Madurez del BGC	Resultado de la herramienta de BGC	%	4%	2021	84.66	90.20	87.70	90.20	93.80	95.00
			Nivel de Madurez del SCI	Resultado de la herramienta de SCI	%	4%	2021	75.61	83.30	83.81	86.23	89.15	92.08
			Nivel de Madurez de la GIR	Resultado de la herramienta de la GIR	%	4%	2021	75.00	80.00	90.00	92.00	94.00	95.00
			Nivel de Madurez del SIA	Resultado de la herramienta de SIA	%	4%	2021	---	---	---	85.00	90.00	95.00
	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	OEI 8. Incrementar la cobertura del servicio	Coefficiente de electrificación	(N.º de clientes de uso residencial * N.º de personas por familia / N.º de habitantes área de influencia) * 100	%	5%	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.º de componentes PIT instalados en el periodo	N.º	4%	2021	2	6	3	1	41	7
			Ejecución de inversiones FBK	(Monto de Inversiones FBK ejecutado en el periodo / Monto de Inversiones FBK programado en el periodo) * 100	%	5%	2021	97.81	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00



Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Forma de cálculo	Unidad de medida	Peso %	Línea base		Metas				
							Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
Procesos	OEC 14. Desarrollar la comunicación e imagen	OEI 10. Desarrollar el relacionamiento y la comunicación con los Grupos de Interés	Índice de Imagen	Resultado de la encuesta CIER – Imagen	%	4%	2021	43.00	45.00	48.00	52.00	57.00	63.00
Capacidades	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital	OEI 11. Implementar proyectos de modernización y transformación digital	Índice de Madurez Digital	Índice de Madurez Digital (escala del 1 al 5)	N.º	4%	2021	---	---	---	2.77	3.38	3.98
	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	OEI 12. Fortalecer el talento humano, clima y cultura organizacional	Índice de Clima Laboral	Resultado de la encuesta de Clima Laboral	%	4%	2021	71.00	72.00	73.00	74.00	75.00	76.00
			Nivel de Implementación del MGHC	(N.º de actividades ejecutadas / N.º de actividades programadas) * 100	%	4%	2021	---	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

**ANEXO 2: Cuadro alineamiento de los OEI**  
**Alineamiento OEI Empresa, OEC FONAFE y OES PESEM (Sector Energía y Minas)**

OEC FONAFE	OEI ELECTROSUR	OES PESEM (Sector Minero Energético)
<b>OEC 1.</b> Incrementar el valor económico y reputacional	<b>OEI 1.</b> Incrementar la creación de valor económico	
<b>OEC 2.</b> Incrementar el valor social y ambiental	<b>OEI 2.</b> Incrementar el valor social y ambiental	<b>OES.01.</b> Fortalecer la vinculación con el desarrollo territorial por parte de los actores del Sector Energía y Minas
<b>OEC 3.</b> Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	<b>OEI 3.</b> Mejorar la satisfacción del cliente	<b>OES.01.</b> Fortalecer la vinculación con el desarrollo territorial por parte de los actores del Sector Energía y Minas
<b>OEC 4.</b> Generar valor compartido en la sociedad	<b>OEI 4.</b> Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	<b>OES.01.</b> Fortalecer la vinculación con el desarrollo territorial por parte de los actores del Sector Energía y Minas
<b>OEC 6.</b> Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	<b>OEI 5.</b> Mejorar la calidad de los servicios eléctricos	<b>OES.04.</b> Garantizar la seguridad energética en el Perú
<b>OEC 6.</b> Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	<b>OEI 6.</b> Mejorar la eficiencia operativa y administrativa	<b>OES.04.</b> Garantizar la seguridad energética en el Perú
<b>OEC 5.</b> Mejorar la Gobernanza de las empresas	<b>OEI 7.</b> Fortalecer la gobernanza	
<b>OEC 15.</b> Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	<b>OEI 8.</b> Incrementar la cobertura del servicio	<b>OES.04.</b> Garantizar la seguridad energética en el Perú
<b>OEC 15.</b> Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	<b>OEI 9.</b> Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones	<b>OES.04.</b> Garantizar la seguridad energética en el Perú
<b>OEC 14.</b> Desarrollar la comunicación e imagen	<b>OEI 10.</b> Desarrollar el relacionamiento y la comunicación con los Grupos de Interés	<b>OES.01.</b> Fortalecer la vinculación con el desarrollo territorial por parte de los actores del Sector Energía y Minas
<b>OEC 17.</b> Implementar procesos de transformación digital	<b>OEI 11.</b> Implementar proyectos de modernización y transformación digital	
<b>OEC 18.</b> Desarrollar el clima y cultura organizacional	<b>OEI 12.</b> Fortalecer el talento humano, clima y cultura organizacional	

### ANEXO 3: Matriz de Acciones Estratégicas Institucionales

Objetivo Estratégico Institucional	Acción Estratégica Institucional	Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
		2022	2023	2024	2025	2026		
<b>OEI 1.</b> Incrementar la creación de valor económico	<b>AEI 1.</b> Sostener e incrementar los ingresos por venta de energía y otros conceptos y disminuir los gastos y costos	X	X	X	X	X	GA / GE / GC / GT / GZT / GZM / GZI	Alta
	<b>AEI 2.</b> 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	GP / GA	Alta
<b>OEI 2.</b> Incrementar el valor social y ambiental	<b>AEI 3.</b> 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	GP / GZT / GZM / GZI	Alta
<b>OEI 3.</b> Mejorar la satisfacción del cliente	<b>AEI 4.</b> 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	GP / GI / GC	Alta
	<b>AEI 5.</b> 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	GP / GE / GC / GT / GZT / GZM / GZI	Alta
<b>OEI 4.</b> Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	<b>AEI 6.</b> 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	GI / GE / GC / GZT / GZM / GZI	Alta
	<b>AEI 7.</b> 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	GP / GI / GA / GE / GC / GZT / GZM / GZI	Media
<b>OEI 5.</b> Mejorar la calidad de los servicios eléctricos	<b>AEI 8.</b> 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	GP / GST / GC / GT / GZT / GZM / GZI	Alta
	<b>AEI 9.</b> Implementar el Sistema Integrado de Gestión de Calidad con las normas ISO 9001, 45001 y 14001	X	X	X	X	X	GIC / GP / GSL / GI / GA / GE / GST / GC / GT / GZT / GZM / GZI	Alta
	<b>AEI 10.</b> 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	GT / GZT / GZM / GZI	Muy Alta

Objetivo Estratégico Institucional	Acción Estratégica Institucional	Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa	
		2022	2023	2024	2025	2026			
<b>OEI 6.</b> Mejorar la eficiencia operativa y administrativa	<b>AEI 11.</b> 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	GA / GST / GC / GT / GZT / GZM / GZI	Muy Alta	
	<b>AEI 12.</b> 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	GP / GC / GT / GZT / GZM / GZI	Alta	
<b>OEI 7.</b> Fortalecer la gobernanza	<b>AEI 13.</b> Fortalecer el proceso de Gobernanza y los modelos de Integridad y de prevención, así como del Sistema Acotado de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo SPLAFT Acotado, 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	X	X	X	X	GIC / GP / GSL / GI / GA / GE / GST / GC / GT / GZT / GZM / GZI	Alta	
	<b>AEI 14.</b> Capacitar intensivamente al personal en general para lograr su involucramiento y contribución en la implementación integral de la Gobernanza y los modelos de integridad y de prevención, así como en el Sistema Acotado de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo SPLAFT Acotado.	X	X	X	X	X	GIC	Alta	
<b>OEI 8.</b> Incrementar la cobertura del servicio	<b>AEI 15.</b> 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	GC / GZT / GZM / GZI	Muy Alta	
	<b>AEI 16.</b> 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	GP / GSL / GA / GZT / GZM / GZI	Muy Alta	
<b>OEI 9.</b> Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones	<b>AEI 17.</b> 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		GE	Muy Alta	
	<b>AEI 18.</b> 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			GE / GST / GT	Muy Alta
	<b>AEI 19.</b> 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		GE	Alta

Objetivo Estratégico Institucional	Acción Estratégica Institucional	Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
		2022	2023	2024	2025	2026		
<b>OEI 10.</b> Desarrollar el relacionamiento y la comunicación con los Grupos de Interés	<b>AEI 20.</b> 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	GP / GI / GC / GT	Media
	<b>AEI 21.</b> 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	GI / GZT / GZM / GZI	Media
<b>OEI 11.</b> Implementar proyectos de modernización y transformación digital	<b>AEI 22.</b> Impulsar progresivamente la digitalización de procesos y aplicación de nuevas tecnologías en el marco de las normas de Gobierno y Transformación digital e innovación, otorgando prioridad a los procesos core del negocio	X	X	X	X	X	GST	Alta
	<b>AEI 23.</b> 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	X	X	GST	Alta
<b>OEI 12.</b> Fortalecer el talento humano, clima y cultura organizacional	<b>AEI 24.</b> 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	GA	Alta
	<b>AEI 25.</b> 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	GA	Alta

**Nota:**

GG: Gerencia General  
 GP: Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión  
 GA: Gerencia de Administración y Finanzas  
 GE: Gerencia de Proyectos  
 GC: Gerencia Comercial  
 GT: Gerencia Técnica  
 GZT: Gerencia Zonal Tacna  
 GZM: Gerencia Zonal Moquegua  
 GZI: Gerencia Zonal Ilo  
 GSL: Sub Gerencia Legal  
 GST: Sub Gerencia de Tecnología de la Información y Comunicaciones (TIC)  
 GI: Oficina de Imagen y Responsabilidad Social  
 GIC: Oficina de Integridad y Cumplimiento

## ANEXO 4: Ficha técnica del Indicador

### Ficha de indicador 1: EBITDA

Perspectiva	<b>Financiera</b>																																		
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	<b>EBITDA</b>																																		
Unidad de medida	Millones de soles (MM S/)																																		
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																																		
Fórmula de cálculo	<i>(Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización)</i>																																		
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas																																		
Fuente de información	Estados Financieros (EEFF)																																		
Datos históricos	2019	2020	2021	2022	2023																														
2019 – 2023	34.34	28.48	51.15	51.02	59.88																														
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																														
2022 – 2026	44.27	49.68	50.51	56.13	57.48																														
Valor de Referencia	---																																		
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> Los resultados para el ejercicio 2019 al 2023, muestran un aumento considerable, debido principalmente al incremento de los Ingresos por Venta de Energía por efecto del costo tarifario aplicado al momento de la facturación y por el incremento de los consumos de los clientes regulados y libres, por la normalización de las actividades económicas paralizadas por los efectos del COVID-19.</p> <p>Asimismo, por el incremento de los servicios complementarios, por los ingresos de nuevas conexiones (bienes y mano de obra), reconocimiento de los ingresos por mantenimiento y reposición acorde a los gastos realizados y por cortes y reconexiones.</p> <p><b>Justificación:</b> Con respecto a las metas de los años 2022 a 2026, corresponde al PIA 2022 y PIA 2023, en el cual se consideró una Utilidad Operativa obtenida con importes por venta y compra de energía bajo un escenario conservador.</p> <p><b>Metas del EBITDA para los años 2022 a 2026:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rubro</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Utilidad Operativa</td> <td>28,769,825</td> <td>31,657,491</td> <td>32,091,573</td> <td>36,023,187</td> <td>37,258,277</td> </tr> <tr> <td>Depreciación</td> <td>15,201,578</td> <td>17,740,539</td> <td>18,121,473</td> <td>19,810,145</td> <td>19,924,557</td> </tr> <tr> <td>Amortización</td> <td>301,887</td> <td>278,055</td> <td>296,967</td> <td>294,507</td> <td>295,737</td> </tr> <tr> <td><b>EBITDA</b></td> <td><b>S/44.27 MM</b></td> <td><b>S/49.68 MM</b></td> <td><b>S/50.51 MM</b></td> <td><b>S/56.13 MM</b></td> <td><b>S/57.48 MM</b></td> </tr> </tbody> </table>					Rubro	2022	2023	2024	2025	2026	Utilidad Operativa	28,769,825	31,657,491	32,091,573	36,023,187	37,258,277	Depreciación	15,201,578	17,740,539	18,121,473	19,810,145	19,924,557	Amortización	301,887	278,055	296,967	294,507	295,737	<b>EBITDA</b>	<b>S/44.27 MM</b>	<b>S/49.68 MM</b>	<b>S/50.51 MM</b>	<b>S/56.13 MM</b>	<b>S/57.48 MM</b>
Rubro	2022	2023	2024	2025	2026																														
Utilidad Operativa	28,769,825	31,657,491	32,091,573	36,023,187	37,258,277																														
Depreciación	15,201,578	17,740,539	18,121,473	19,810,145	19,924,557																														
Amortización	301,887	278,055	296,967	294,507	295,737																														
<b>EBITDA</b>	<b>S/44.27 MM</b>	<b>S/49.68 MM</b>	<b>S/50.51 MM</b>	<b>S/56.13 MM</b>	<b>S/57.48 MM</b>																														

## Ficha de indicador 2: ROE

Perspectiva	<b>Financiera</b>																												
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	<b>ROE</b>																												
Unidad de medida	Porcentaje (%)																												
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																												
Fórmula de cálculo	$\left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}} \right) * 100$																												
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas																												
Fuente de información	Estados Financieros (EEFF)																												
Datos históricos	2019	2020	2021	2022	2023																								
2019 – 2023	8.57	6.44	14.52	11.14	13.20																								
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																								
2022 – 2026	10.06	9.97	10.99	12.27	12.50																								
Valor de Referencia	---																												
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> Los resultados para el ejercicio 2019 al 2023, muestran un aumento considerable, debido principalmente al incremento de los Ingresos por Venta de Energía por efecto del costo tarifario aplicado al momento de la facturación y por el incremento de los consumos de los clientes regulados y libres, por la normalización de las actividades económicas paralizadas por los efectos del COVID-19.</p> <p>Asimismo, por el incremento de los servicios complementarios, por los ingresos de nuevas conexiones (bienes y mano de obra), reconocimiento de los ingresos por mantenimiento y reposición acorde a los gastos realizados y por cortes y reconexiones.</p> <p><b>Justificación:</b> Con respecto a la meta del año 2022, corresponde al PIA 2022, en el cual se consideró una Utilidad Neta obtenida con importes por venta y compra de energía bajo un escenario conservador. Con respecto a la meta del periodo 2023, se está considerando valores proyectados del PIA 2023, el cual resulta razonable considerando que hasta la fecha el Gobierno Regional de Tacna no ha efectuado el pago de la deuda acumulada al 31/12/2022 que asciende a más de S/10 MM. Mientras que, las metas para los años 2024 a 2026 siguen estando bajo un escenario conservador.</p> <p><b>Metas del ROE para los años 2022 a 2026:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rubro</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Utilidad Neta</td> <td>18,323,189</td> <td>19,283,399</td> <td>20,685,270</td> <td>23,718,388</td> <td>24,571,823</td> </tr> <tr> <td>Total Patrimonio</td> <td>182,123,356</td> <td>193,483,102</td> <td>188,276,867</td> <td>193,378,512</td> <td>196,603,786</td> </tr> <tr> <td><b>ROE</b></td> <td><b>10.06%</b></td> <td><b>9.97%</b></td> <td><b>10.99%</b></td> <td><b>12.27%</b></td> <td><b>12.50%</b></td> </tr> </tbody> </table>					Rubro	2022	2023	2024	2025	2026	Utilidad Neta	18,323,189	19,283,399	20,685,270	23,718,388	24,571,823	Total Patrimonio	182,123,356	193,483,102	188,276,867	193,378,512	196,603,786	<b>ROE</b>	<b>10.06%</b>	<b>9.97%</b>	<b>10.99%</b>	<b>12.27%</b>	<b>12.50%</b>
Rubro	2022	2023	2024	2025	2026																								
Utilidad Neta	18,323,189	19,283,399	20,685,270	23,718,388	24,571,823																								
Total Patrimonio	182,123,356	193,483,102	188,276,867	193,378,512	196,603,786																								
<b>ROE</b>	<b>10.06%</b>	<b>9.97%</b>	<b>10.99%</b>	<b>12.27%</b>	<b>12.50%</b>																								



## Ficha de indicador 3: ROA

Perspectiva	<b>Financiera</b>																												
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	<b>ROA</b>																												
Unidad de medida	Porcentaje (%)																												
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																												
Fórmula de cálculo	$\left(\frac{Utilidad\ Operativa}{Total\ Activo}\right) * 100$																												
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas																												
Fuente de información	Estados Financieros (EEFF)																												
Datos históricos 2019 – 2023	2019	2020	2021	2022	2023																								
	6.48	3.94	9.96	9.21	11.39																								
Metas 2022 – 2026	2022	2023	2024	2025	2026																								
	7.93	8.23	9.12	9.99	10.31																								
Valor de Referencia	---																												
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> Los resultados para el ejercicio 2019 al 2023, muestran un aumento considerable, debido principalmente al incremento de los Ingresos por Venta de Energía por efecto del costo tarifario aplicado al momento de la facturación y por el incremento de los consumos de los clientes regulados y libres, por la normalización de las actividades económicas paralizadas por los efectos del COVID-19.</p> <p>Asimismo, por el incremento de los servicios complementarios, por los ingresos de nuevas conexiones (bienes y mano de obra), reconocimiento de los ingresos por mantenimiento y reposición acorde a los gastos realizados y por cortes y reconexiones.</p> <p><b>Justificación:</b> Con respecto a la meta del año 2022, corresponde al PIA 2022, en el cual se consideró una Utilidad Operativa obtenida con importes por venta y compra de energía bajo un escenario conservador. Con respecto a la meta del periodo 2023 a 2026, se está considerando valores proyectados del PIA 2023, el cual resulta razonable considerando que hasta la fecha el Gobierno Regional de Tacna no ha efectuado el pago de la deuda acumulada al 31/12/2022 que asciende a más de S/10 MM. Mientras que, las metas para los años 2024 a 2026 siguen estando bajo un escenario conservador.</p> <p><b>Metas del ROA para los años 2022 a 2026:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rubro</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Utilidad Operativa</td> <td>28,769,825</td> <td>31,657,491</td> <td>32,091,573</td> <td>36,023,187</td> <td>37,258,277</td> </tr> <tr> <td>Total Activo</td> <td>362,928,089</td> <td>384,530,085</td> <td>352,028,300</td> <td>360,441,129</td> <td>361,249,614</td> </tr> <tr> <td><b>ROA</b></td> <td><b>7.93%</b></td> <td><b>8.23%</b></td> <td><b>9.12%</b></td> <td><b>9.99%</b></td> <td><b>10.31%</b></td> </tr> </tbody> </table>					Rubro	2022	2023	2024	2025	2026	Utilidad Operativa	28,769,825	31,657,491	32,091,573	36,023,187	37,258,277	Total Activo	362,928,089	384,530,085	352,028,300	360,441,129	361,249,614	<b>ROA</b>	<b>7.93%</b>	<b>8.23%</b>	<b>9.12%</b>	<b>9.99%</b>	<b>10.31%</b>
Rubro	2022	2023	2024	2025	2026																								
Utilidad Operativa	28,769,825	31,657,491	32,091,573	36,023,187	37,258,277																								
Total Activo	362,928,089	384,530,085	352,028,300	360,441,129	361,249,614																								
<b>ROA</b>	<b>7.93%</b>	<b>8.23%</b>	<b>9.12%</b>	<b>9.99%</b>	<b>10.31%</b>																								

## Ficha de indicador 4: Índice de Responsabilidad Socioambiental

Perspectiva	<b>Grupos de interés</b>																																																																
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	<b>Índice de Responsabilidad Socioambiental</b>																																																																
Unidad de medida	Porcentaje (%)																																																																
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																																																																
Fórmula de cálculo	<i>Resultado de la encuesta CIER – Responsabilidad Socioambiental</i>																																																																
Área responsable	Gerencia Comercial																																																																
Fuente de información	Informe de resultado de la encuesta CIER																																																																
Datos históricos	2019	2020	2021	2022	2023																																																												
2019 – 2023	42.90	43.24	36.94	45.73	45.98																																																												
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																																																												
2022 – 2026	---	---	46.00	46.50	47.00																																																												
Valor de Referencia	---																																																																
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> Con respecto a los resultados del Índice de Responsabilidad Socioambiental del año 2019 al 2023, se puede observar que el indicador está normalizando en comparación a los periodos antes de la pandemia por el COVID-19, ya que durante el año 2021 se reflejó una disminución en los atributos de “Promoción de programas sociales”, “Promoción de acciones culturales”, “Contribuye para el desarrollo económico”, “Lleva energía a las regiones no atendidas” y “Honesto / cumple con sus obligaciones”.</p> <p><b>Datos del año 2019 a 2023 del Informe de la Encuesta CIER:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Atributos / Años</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Promoción de programas sociales</td> <td>33.80</td> <td>37.78</td> <td>26.63</td> <td>38.82</td> <td>40.91</td> </tr> <tr> <td>Promoción de acciones culturales</td> <td>34.50</td> <td>39.37</td> <td>29.21</td> <td>37.20</td> <td>39.71</td> </tr> <tr> <td>Se ocupa de la prevención de accidentes</td> <td>42.00</td> <td>44.59</td> <td>41.09</td> <td>46.22</td> <td>47.37</td> </tr> <tr> <td>Lleva energía a las regiones no atendidas</td> <td>49.20</td> <td>47.31</td> <td>34.93</td> <td>49.57</td> <td>47.67</td> </tr> <tr> <td>Contribuye para el desarrollo económico</td> <td>45.00</td> <td>41.73</td> <td>33.25</td> <td>46.83</td> <td>48.25</td> </tr> <tr> <td>Facilita el acceso a ciudadanos con N.E.</td> <td>50.10</td> <td>47.92</td> <td>41.36</td> <td>47.80</td> <td>46.72</td> </tr> <tr> <td>Honesto/ cumple con sus obligaciones</td> <td>40.60</td> <td>41.51</td> <td>33.95</td> <td>41.79</td> <td>49.60</td> </tr> <tr> <td>Ofrece buenas condiciones de trabajo</td> <td>--</td> <td>50.63</td> <td>36.19</td> <td>38.21</td> <td>49.17</td> </tr> <tr> <td><b>Índice de Responsabilidad Socioamb.</b></td> <td><b>42.90</b></td> <td><b>43.24</b></td> <td><b>36.94</b></td> <td><b>45.73</b></td> <td><b>45.98</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Justificación:</b> Para las proyecciones de 2024 a 2026, el objetivo es obtener un Índice de Responsabilidad Socioambiental de 47%, el cual se logrará con la formulación de los planes de acción bien dirigido y con mayor impacto, poniendo mayor esfuerzo en el cierre de brechas de los atributos cuya puntuación no pasan del 45%, según los resultados de la encuesta CIER del ejercicio 2023.</p>					Atributos / Años	2019	2020	2021	2022	2023	Promoción de programas sociales	33.80	37.78	26.63	38.82	40.91	Promoción de acciones culturales	34.50	39.37	29.21	37.20	39.71	Se ocupa de la prevención de accidentes	42.00	44.59	41.09	46.22	47.37	Lleva energía a las regiones no atendidas	49.20	47.31	34.93	49.57	47.67	Contribuye para el desarrollo económico	45.00	41.73	33.25	46.83	48.25	Facilita el acceso a ciudadanos con N.E.	50.10	47.92	41.36	47.80	46.72	Honesto/ cumple con sus obligaciones	40.60	41.51	33.95	41.79	49.60	Ofrece buenas condiciones de trabajo	--	50.63	36.19	38.21	49.17	<b>Índice de Responsabilidad Socioamb.</b>	<b>42.90</b>	<b>43.24</b>	<b>36.94</b>	<b>45.73</b>	<b>45.98</b>
	Atributos / Años	2019	2020	2021	2022	2023																																																											
	Promoción de programas sociales	33.80	37.78	26.63	38.82	40.91																																																											
	Promoción de acciones culturales	34.50	39.37	29.21	37.20	39.71																																																											
	Se ocupa de la prevención de accidentes	42.00	44.59	41.09	46.22	47.37																																																											
	Lleva energía a las regiones no atendidas	49.20	47.31	34.93	49.57	47.67																																																											
	Contribuye para el desarrollo económico	45.00	41.73	33.25	46.83	48.25																																																											
	Facilita el acceso a ciudadanos con N.E.	50.10	47.92	41.36	47.80	46.72																																																											
	Honesto/ cumple con sus obligaciones	40.60	41.51	33.95	41.79	49.60																																																											
	Ofrece buenas condiciones de trabajo	--	50.63	36.19	38.21	49.17																																																											
<b>Índice de Responsabilidad Socioamb.</b>	<b>42.90</b>	<b>43.24</b>	<b>36.94</b>	<b>45.73</b>	<b>45.98</b>																																																												

Ficha de indicador 5: Nivel de Satisfacción de Clientes

Perspectiva	<b>Grupos de interés</b>																																													
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	<b>Nivel de Satisfacción de Clientes</b>																																													
Unidad de medida	Porcentaje (%)																																													
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																																													
Fórmula de cálculo	<i>Resultado de la encuesta CIER – ISCAL</i>																																													
Área responsable	Gerencial Comercial																																													
Fuente de información	Informe de resultado de la encuesta CIER																																													
Datos históricos	2019	2020	2021	2022	2023																																									
2019 – 2023	47.00	47.60	44.60	46.75	50.34																																									
Metas	2022	2023	2024	2025	2026																																									
2022 – 2026	50.00	55.00	55.00	60.00	65.00																																									
Valor de Referencia	---																																													
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> Con respecto a los resultados del Nivel de Satisfacción de Clientes del año 2019 al 2023, se puede observar que el indicador ISCAL se está normalizando en comparación a los periodos antes de la pandemia por el COVID-19, ya que durante el 2020 y el 2021 se reflejó una disminución en los atributos de “Información y Comunicación”, “Atención al Consumidor” e “Imagen”, los cuales se han potenciado mediante el cumplimiento de los planes de Responsabilidad Social y Comunicación Externa..</p>																																													
	<p><b>Datos del año 2019 a 2023 del Informe de la Encuesta CIER:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Índices / Años</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Suministro de Energía</td> <td>51.1</td> <td>61.3</td> <td>57.8</td> <td>54.4</td> <td>59.55</td> </tr> <tr> <td>Información y Comunicación</td> <td>39.4</td> <td>37.9</td> <td>38</td> <td>39.4</td> <td>46.11</td> </tr> <tr> <td>Factura de energía</td> <td>56.1</td> <td>61.5</td> <td>57.7</td> <td>64.5</td> <td>63.54</td> </tr> <tr> <td>Atención al consumidor</td> <td>44.1</td> <td>40.7</td> <td>37</td> <td>37.3</td> <td>42.50</td> </tr> <tr> <td>Imagen</td> <td>45.4</td> <td>46.4</td> <td>43</td> <td>48.6</td> <td>48.49</td> </tr> <tr> <td><b>Índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCAL)</b></td> <td><b>47</b></td> <td><b>47.6</b></td> <td><b>44.6</b></td> <td><b>46.75</b></td> <td><b>50.30</b></td> </tr> </tbody> </table>					Índices / Años	2019	2020	2021	2022	2023	Suministro de Energía	51.1	61.3	57.8	54.4	59.55	Información y Comunicación	39.4	37.9	38	39.4	46.11	Factura de energía	56.1	61.5	57.7	64.5	63.54	Atención al consumidor	44.1	40.7	37	37.3	42.50	Imagen	45.4	46.4	43	48.6	48.49	<b>Índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCAL)</b>	<b>47</b>	<b>47.6</b>	<b>44.6</b>	<b>46.75</b>
Índices / Años	2019	2020	2021	2022	2023																																									
Suministro de Energía	51.1	61.3	57.8	54.4	59.55																																									
Información y Comunicación	39.4	37.9	38	39.4	46.11																																									
Factura de energía	56.1	61.5	57.7	64.5	63.54																																									
Atención al consumidor	44.1	40.7	37	37.3	42.50																																									
Imagen	45.4	46.4	43	48.6	48.49																																									
<b>Índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCAL)</b>	<b>47</b>	<b>47.6</b>	<b>44.6</b>	<b>46.75</b>	<b>50.30</b>																																									
<p><b>Justificación:</b> Para las proyecciones de 2024 a 2026, el objetivo es obtener un ISCAL de 65%, el cual se logrará con la formulación de un Plan de Satisfacción de bien dirigido y con mayor impacto en los clientes, poniendo mayor esfuerzo en el cierre de brechas de los índices cuya puntuación no pasan del 55%, según los resultados de la encuesta CIER del ejercicio 2023 (“Información y Comunicación”, “Atención al Consumidor” e “Imagen”); para lo cual también se reforzará el resultado de los atributos “Responsabilidad Social” y “Alumbrado Público”, los cuales no forman parte del cálculo del ISCAL, sin embargo, impactan directamente en la percepción del atributo “Imagen” y “Atención al Consumidor”.</p>																																														

Ficha de indicador 6: Nivel de Madurez de la RSE

Perspectiva	<b>Grupos de interés</b>				
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	<b>Nivel de Madurez de la RSE</b>				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	<i>Resultado de la herramienta de RSE</i>				
	<b>Nota:</b> <i>RSE = Responsabilidad Social Empresarial</i>				
Área responsable	Oficina de Imagen y Responsabilidad Social				
Fuente de información	Sistema de Medición del Nivel de Madurez (SISMAD)				
Datos históricos 2019 – 2023	2019	2020	2021	2022	2023
	40.63	55.56	63.89	77.78	88.89
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	<p><b>Análisis:</b> El Nivel de Madurez de RSE ha tenido un crecimiento sostenible en los últimos años debido al cumplimiento de actividades del Plan de Responsabilidad Social Empresarial, el cual está alineado a los siguientes componentes de la herramienta de RSE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo e involucramiento con los grupos de interés.</li> <li>• Indicadores relacionados al diálogo e involucramiento con los grupos de interés.</li> <li>• Reporte de sostenibilidad</li> <li>• Apoyo a la gestión del desarrollo de los grupos de interés.</li> <li>• Gestión del impacto de la Empresa en las comunidades de su entorno.</li> <li>• Relación con organizaciones sociales/locales.</li> <li>• Financiamiento de las acciones de Responsabilidad Social (RS).</li> <li>• Sinergias en proyectos sociales de los grupos de interés.</li> <li>• Planes y proyectos de RS en temas sociales, económicos y ambientales.</li> </ul> <p><b>Justificación:</b> Para la proyección de los siguientes años, el objetivo es lograr un resultado de la herramienta de RSE de 90%, y obtener un nivel de madurez de “LÍDER”, esto será posible mediante la formulación y ejecución de planes y proyectos que generen impacto en nuestros grupos de interés y cumplir con los siguientes patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia en las prácticas de RS.</li> <li>• Planes y proyectos reconocidos por un ente externo.</li> <li>• Capacidad de proponer políticas públicas en materia de RS.</li> <li>• Transferencia conocimientos y experiencias de nuestras prácticas de RS.</li> </ul>				

## Ficha de indicador 7: Calidad de Alumbrado Público

Perspectiva	<b>Procesos</b>				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios eléctricos				
Nombre del indicador	<b>Calidad de Alumbrado Público</b>				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$50\% * \frac{(\text{Cumplimiento I SEM (ZU + ZNU)})}{2} + 50\% * \frac{(\text{Cumplimiento II SEM (ZU + ZNU)})}{2}$				
	<b>Nota:</b> SEM = Semestre; ZU = Zona Urbana; ZNU = Zona No Urbana				
Área responsable	Gerencia Técnica				
Fuente de información	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica				
Datos históricos	2019	2020	2021	2022	2023
2019 – 2023	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
2022 – 2026	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> Con respecto al resultado del indicador de Calidad de Alumbrado Público (AP), este se ha mantenido en 100% en los últimos años, esto debido a que ELECTROSUR S.A. ha estado por debajo de la tolerancia de la supervisión del AP establecido en el Procedimiento de Supervisión de la Operatividad del Servicio de Alumbrado Público, N.º 078-2007-OS/CD.</p> <p>Asimismo, los resultados favorables se deben a la ejecución de actividades por zonales (Tacna, Moquegua e Ilo) de los siguientes planes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Mejoramiento de la Operatividad de AP.</li> <li>• Plan de Mejora de la Atención de Reclamos y Denuncias de AP.</li> <li>• Plan de Mejora de la Calidad de AP.</li> <li>• Plan de Instalación y/o Reemplazos de Luminaria LED en reemplazo de Luminarias de Sodio.</li> </ul> <p><b>Justificación:</b> Con respecto a las proyecciones de los años 2022 a 2026, se mantiene en 100%, comprometiéndonos a seguir por debajo de la tolerancia permitida en el procedimiento N.º 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.</p>				

## Ficha de indicador 8: Calidad de Suministro – SAIDI

Perspectiva	<b>Procesos</b>				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios eléctricos				
Nombre del indicador	<b>Calidad de Suministro – SAIDI</b>				
Unidad de medida	Horas				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$\sum \left( \frac{\text{Usuarios Afectados} * \text{Duración de la interrupción en Horas}}{\text{Total Usuarios}} \right)$				
Área responsable	Gerencia Técnica				
Fuente de información	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica				
Datos históricos	2019	2020	2021	2022	2023
2019 – 2023	7.80	5.60	3.73	4.30	3.45
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
2022 – 2026	6.68	6.56	6.44	6.32	6.20
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> El indicador muestra la duración de las interrupciones del suministro de energía durante un periodo de tiempo establecido, el cual esta normado por el Procedimiento para la Supervisión de la Operación de los Sistemas Eléctricos N.º 074-2024-OS/CD.</p> <p>Los resultados de la Calidad de Suministro – SAIDI del ejercicio 2021 a 2022 reflejan las medidas correctivas adoptadas posterior a la pandemia COVID-19, por la que se 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>En el año 2023 se obtuvo un resultado de 3.45 horas, estando por debajo de la tolerancia programada (6.56 horas). Este resultado es explicado por la optimización de tiempos de las cuadrillas de emergencia, así como también la automatización de las redes y subestaciones de transmisión; y la ejecución de actividades del Plan de Mejoramiento de Calidad de Suministro por parte de las zonales (Tacna, Moquegua e Ilo).</p> <p><b>Justificación:</b> En consecuencia, se proyectó las metas para los periodos 2022 a 2026 en base a la data histórica precedente al 2019, con el objetivo de lograr el cumplimiento de los planes de mantenimiento que establece ELECTROSUR S.A. cada año, como parte del mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.</p>				

## Ficha de indicador 9: Calidad de Suministro – SAIFI

Perspectiva	<b>Procesos</b>				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios eléctricos				
Nombre del indicador	<b>Calidad de Suministro – SAIFI</b>				
Unidad de medida	Veces				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$\sum \left( \frac{\text{Usuarios Afectados} * \text{Número de interrupciones}}{\text{Total Usuarios}} \right)$				
Área responsable	Gerencia Técnica				
Fuente de información	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica				
Datos históricos	2019	2020	2021	2022	2023
2019 – 2023	4.90	4.80	3.86	3.40	3.43
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
2022 – 2026	5.25	5.24	5.22	5.21	5.19
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> El indicador muestra las veces que un usuario es afectado por interrupciones del suministro de energía durante un periodo de tiempo establecido, el cual esta normado por el Procedimiento para la Supervisión de la Operación de los Sistemas Eléctricos N.º 074-2024-OS/CD.</p> <p>Los resultados de la Calidad de Suministro – SAIFI del ejercicio 2021 a 2022 reflejan las medidas correctivas adoptadas posterior a la pandemia COVID-19, por la que se 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>En el año 2023 se obtuvo un resultado de 3.43 veces, estando por debajo de la tolerancia programada (5.24 veces). Este resultado es explicado por la optimización de tiempos de las cuadrillas de emergencia, así como también la automatización de las redes y subestaciones de transmisión; y la ejecución de actividades del Plan de Mejoramiento de Calidad de Suministro por parte de las zonales (Tacna, Moquegua e Ilo).</p> <p><b>Justificación:</b> En consecuencia, se proyectó las metas para los periodos 2022 a 2026 en base a la data histórica precedente al 2019, con el objetivo de lograr el cumplimiento de los planes de mantenimiento que establece ELECTROSUR S.A. cada año, como parte del mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.</p>				



Ficha de indicador 10: Nivel de Madurez del SIG

Perspectiva	<b>Procesos</b>				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios eléctricos				
Nombre del indicador	<b>Nivel de Madurez del SIG</b>				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	<i>Resultado de la herramienta de SIG</i>				
	<b>Nota:</b> SIG = Sistema Integrado de Gestión				
Área responsable	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión				
Fuente de información	Sistema de Medición del Nivel de Madurez (SISMAD)				
Datos históricos 2019 – 2023	2019	2020	2021	2022	2023
	---	---	93.55	93.08	99.23
Metas 2022 – 2026	2022	2023	2024	2025	2026
	---	---	99.23	99.23	99.23
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> El Nivel de Madurez del SIG del ejercicio 2023 ha obtenido un crecimiento con respecto a su línea base del periodo 2021 (93.55%) debido al cumplimiento de actividades del Plan del Sistema Integrado de Gestión, Plan de Sistema de Gestión de la Calidad y el Plan de Gestión por Procesos, los cuales están alineado a los siguientes componentes de la herramienta del SIG:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Componente 1: Sistema Integrado de Gestión.</li> <li>• Componente 2: Gestión de Procesos.</li> </ul> <p><b>Justificación:</b> El incremento del Nivel de Madurez del SIG con respecto a los obtenido en el periodo 2023 está supeditado a la certificación de la tri norma (Sistema de Gestión de Calidad-SGC, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo-SGSST y Sistema de Gestión Ambiental-SGA) de todos los procesos operativos empresariales, lo que implica desarrollar un plan con actividades a largo plazo, considerando además que la certificación de los sistemas SGSST y SGA aún se encuentran en proceso de maduración. Por lo tanto, se proyecta el sostenimiento del Nivel de Madurez SIG.</p>				

## Ficha de indicador 11: Carga Administrativa

Perspectiva	<b>Procesos</b>				
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	<b>Carga Administrativa</b>				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$\left( \frac{\text{Gastos de Administración}}{\text{Ingresos por Actividades Ordinarias}} \right) * 100$				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estados Financieros (EEFF)				
Datos históricos 2019 – 2023	2019	2020	2021	2022	2023
	4.45	3.61	3.62	3.86	4.28
Metas 2022 – 2026	2022	2023	2024	2025	2026
	2.81	3.68	3.57	3.53	3.50
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> El indicador Eficiencia Administrativa es de reducción, por lo tanto, el crecimiento vegetativo o natural de la empresa, demanda mayores recursos para aumentar la capacidad productiva de la empresa, en consecuencia, mayores gastos. el resultado más bajo ha sido en el año 2020 (3.61) a consecuencia del inicio de la pandemia del COVID-19 en nuestro país y las medidas sanitarias dispuestas por el gobierno, lo que impactó en las actividades económicas de la empresa, posterior a ello existe una recuperación progresiva de la actividad comercial e industrial en nuestra región y el sector eléctrico.</p> <p>Durante el periodo 2021 al 2023 se refleja un incremento promedio anual del 5,89% debido a la adecuación de la imputación de gastos al manual de costos por actividades dispuesto por el ente fiscalizador Osinergmin.</p> <p><b>Justificación:</b> Durante años la imputación de los gastos ejecutados se asignaban al centro de costos genérico o del área usuaria que generaba la necesidad, sin embargo con la implementación del Manual de Costos por Actividades de Osinergmin vigente a partir de 2023, la imputación de gastos se realiza con un mayor análisis y según la naturaleza de la transacción, creando nuevos centros de costos para individualizar las actividades que se realizan en la empresa, aperturándose nuevas órdenes de gastos para su liquidación a los centros de costos que corresponda tales como: tributos municipales, multas, otros.</p> <p>En consecuencia y considerando lo expuesto, ha cambiado el escenario inicial por estos eventos que impactaron el normal desarrollo de actividades, no sólo en ELECTROSUR S.A. sino en todas las empresas del sector.</p>				

Ficha de indicador 12: Pérdidas de Energía en Distribución

Perspectiva	<b>Procesos</b>				
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	<b>Pérdidas de Energía en Distribución</b>				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$\left( \frac{\text{Energía Entregada en Distribución} - \text{Energía Consumida}}{\text{Energía Total Entregada}} \right) * 100$				
	<p><b>Nota:</b> Energía Consumida = Energía consumida por clientes de la empresa y/o terceros en la red de distribución</p>				
Área responsable	Gerencia Técnica				
Fuente de información	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica				
Datos históricos	2019	2020	2021	2022	2023
2019 – 2023	7.77	7.91	7.84	7.83	7.82
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
2022 – 2026	7.84	7.82	7.81	7.80	7.79
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> 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.</p> <p>A partir del año 2021 se ha venido reduciendo las pérdidas de energía en distribución, logrando obtener un resultado de 7.82% en el periodo 2023 debido al cumplimiento de actividades de reforzamiento de redes primarias, instalación de subestaciones intermedias, rotación de transformadores de distribución, instalación de bancos de condensadores y reforzamiento de conductores BT.</p> <p><b>Justificación:</b> Para las proyecciones de los años 2022 a 2026 se prevé disminuya las pérdidas de energía en distribución con una adecuada planificación del Plan de Reducción de Pérdidas y con la ejecución de las actividades por parte de las áreas operativas y comerciales de la empresa.</p> <p>Acciones a tomar para minimizar las pérdidas de energía:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene previsto el cálculo de pérdidas de energía por subestación.</li> <li>• Se tiene previsto realizar el cálculo de cargabilidad por subestación urbana y rural.</li> <li>• Implementación de un software de pérdidas que se conecte con el sistema comercial SIELSE y GIS, con el fin de gestionar de manera adecuada las pérdidas de energía por elemento.</li> <li>• Inversión No Ligados a Proyectos: Se tiene previsto la instalación de banco de condensadores en Tacna, Moquegua e Ilo.</li> </ul>				

## Ficha de indicador 13: Nivel de Madurez del BGC

Perspectiva	<b>Procesos</b>				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 7. Fortalecer la gobernanza				
Nombre del indicador	<b>Nivel de Madurez del BGC</b>				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	<i>Resultado de la herramienta de BGC</i> <b>Nota:</b> <i>BGC = Buen Gobierno Corporativo</i>				
Área responsable	Oficina de Integridad y Cumplimiento				
Fuente de información	Sistema de Medición del Nivel de Madurez (SISMAD)				
Datos históricos	2019	2020	2021	2022	2023
2019 – 2023	61.05	69.70	84.66	84.78	87.57
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
2022 – 2026	90.20	87.70	90.20	93.80	95.00
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> La evolución anual del Nivel de Madurez del BGC muestra un incremento sostenido desde el año 2016, alcanzando un porcentaje de cumplimiento de 87.57% para el ejercicio 2023 debido a la ejecución de actividades del Plan de Buen Gobierno Corporativo, el cual está alineado a las siguientes secciones de la herramienta del BGC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sección 1: Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado.</li> <li>• Sección 2: Marco Jurídico de la Empresa de Propiedad del Estado.</li> <li>• Sección 3: Derechos de Propiedad.</li> <li>• Sección 4: El Directorio y la Gerencia.</li> <li>• Sección 5: Política de Riesgos y Código de ética.</li> <li>• Sección 6: Transparencia y Divulgación de Información.</li> </ul> <p>Cabe destacar, que los porcentajes de cumplimiento desde el año 2018 han sido validados por consultores externos especializados contratados por FONAFE. En tal sentido, el incremento porcentual ocurrido cada año muestra un crecimiento confiable de la adopción de los principios de buen gobierno y el compromiso empresarial de implementación de buenas prácticas de gobernanza por parte del Directorio y la Alta Gerencia.</p> <p><b>Justificación:</b> Para la proyección de los siguientes años, el objetivo es lograr un resultado de la herramienta de BGC del 95.00%, y obtener un nivel de madurez de “LÍDER”, esto será posible mediante la formulación y ejecución de planes anuales de trabajo.</p>				

Ficha de indicador 14: Nivel de Madurez del SCI

Perspectiva	<b>Procesos</b>				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 7. Fortalecer la gobernanza				
Nombre del indicador	<b>Nivel de Madurez del SCI</b>				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	<i>Resultado de la herramienta de SCI</i>				
	<b>Nota:</b> SCI = Sistema de Control Interno				
Área responsable	Oficina de Integridad y Cumplimiento				
Fuente de información	Sistema de Medición del Nivel de Madurez (SISMAD)				
Datos históricos	2019	2020	2021	2022	2023
2019 – 2023	56.20	56.69	75.61	82.98	85.87
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
2022 – 2026	83.30	83.81	86.23	89.15	92.08
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> La evolución anual del Nivel de Madurez del SCI muestra un incremento sostenido desde el año 2016, alcanzando un porcentaje de cumplimiento de 85.87% para el ejercicio 2023 debido a la ejecución de actividades del Plan de Sistema de Control Interno, el cual está alineado a las siguientes componentes de la herramienta de SCI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Componente 1: Entorno de Control.</li> <li>• Componente 2: Evaluación de Riesgos.</li> <li>• Componente 3: Actividad de Control.</li> <li>• Componente 4: Información y Comunicación.</li> <li>• Componente 5: Actividades de Supervisión.</li> </ul> <p>Cabe destacar, que los porcentajes de cumplimiento desde el año 2018 han sido validados por consultores externos especializados contratados por FONAFE. El incremento porcentual ocurrido cada año muestra un crecimiento confiable de la adopción de los componentes del entorno de control, gestión de riesgos, información y comunicación en la empresa</p> <p><b>Justificación:</b> Para la proyección de los siguientes años, el objetivo es lograr un resultado de la herramienta del SCI de 92.08%, y mantener el nivel de madurez de “AVANZADO”, esto será posible mediante la formulación y ejecución de planes anuales de trabajo.</p>				

Ficha de indicador 15: Nivel de Madurez de la GIR

Perspectiva	<b>Procesos</b>				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 7. Fortalecer la gobernanza				
Nombre del indicador	<b>Nivel de Madurez de la GIR</b>				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	<i>Resultado de la herramienta de la GIR</i>				
	<b>Nota:</b> <i>GIR = Gestión Integral de Riesgos</i>				
Área responsable	Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión				
Fuente de información	Sistema de Medición del Nivel de Madurez (SISMAD)				
Datos históricos 2019 – 2023	2019	2020	2021	2022	2023
	---	---	75.00	91.07	94.35
Metas 2022 – 2026	2022	2023	2024	2025	2026
	80.00	90.00	92.00	94.00	95.00
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> La evolución anual del Nivel de Madurez de la GIR muestra un incremento sostenido desde el año 2021, alcanzando un porcentaje de autoevaluación de 94.35% para el ejercicio 2023 (en proceso de validación por FONAFE), debido a la ejecución de actividades del Plan de la Gestión Integral de Riesgos, el cual está alineado a los siguientes componentes de la herramienta de la GIR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Componente 1: Gobernanza y cultura.</li> <li>• Componente 2: Estrategia y objetivos.</li> <li>• Componente 3: Desempeño.</li> <li>• Componente 4: Revisión.</li> <li>• Componente 5: Información, comunicación y reporte.</li> </ul> <p>Cabe destacar, que los porcentajes de cumplimiento de los años 2021 y 2022 han sido validados por consultores externos especializados contratados por FONAFE. En tal sentido, el incremento porcentual ocurrido cada año muestra un crecimiento confiable.</p> <p><b>Justificación:</b> 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 el liderazgo efectivo de la alta dirección y la formulación anual de los planes de trabajo para la cobertura de brechas de la herramienta de la GIR.</p>				

Ficha de indicador 16: Nivel de Madurez del SIA

Perspectiva	<b>Procesos</b>				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 7. Fortalecer la gobernanza				
Nombre del indicador	<b>Nivel de Madurez del SIA</b>				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	<i>Resultado de la herramienta de SIA</i>				
Área responsable	Oficina de Integridad y Cumplimiento				
Fuente de información	Sistema de Medición del Nivel de Madurez (SISMAD)				
Datos históricos 2019 – 2023	2019	2020	2021	2022	2023
	---	---	---	---	80.83
Metas 2022 – 2026	2022	2023	2024	2025	2026
	---	---	85.00	90.00	95.00
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> El Nivel de Madurez del SCI ha alcanzado un porcentaje de cumplimiento de 80.83% para el ejercicio 2023 debido a la ejecución de actividades del Programa de Integridad y Anticorrupción, el cual está alineado a las siguientes componentes de la herramienta del SIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Componente 1: Liderazgo en la Organización y Encargado del modelo.</li> <li>• Componente 2: Identificación, evaluación y mitigación de riesgos.</li> <li>• Componente 3: Implementación de procedimiento de denuncia.</li> <li>• Componente 4: Difusión y Capacitación.</li> <li>• Componente 5: Evaluación y Monitoreo.</li> </ul> <p><b>Justificación:</b> Para la proyección de los siguientes años, el objetivo es lograr un resultado de la herramienta de BGC del 95.00%, y obtener un nivel de madurez de “LÍDER”, esto será posible mediante el cumplimiento de los planes anuales de trabajo.</p>				



## Ficha de indicador 17: 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	<b>Coeficiente de Electrificación</b>				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\left( \frac{N.^\circ \text{ de clientes residenciales} * N.^\circ \text{ de personas por familia}}{N.^\circ \text{ de habitantes por área geográfica}} \right) * 100$				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de información	Informe de Gestión de la Gerencia Comercial				
Datos históricos	2019	2020	2021	2022	2023
2019 – 2023	94.34	96.64	98.84	98.16	98.78
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
2022 – 2026	98.54	98.94	98.99	99.04	99.09
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> La evolución del Coeficiente de Electrificación del ejercicio 2019 a 2023 ha sido favorable, aumentando el número de clientes residenciales, debido a que se ha continuado con la ejecución de obras de electrificación en las zonas urbano-marginales en la región de Tacna y Moquegua.</p> <p>Además, para el periodo 2023 se han registrado solicitudes masivas en las zonales de Tacna, Moquegua e Ilo (asociaciones de vivienda recientemente electrificadas). Con respecto al periodo 2022, el resultado bajo (98.16%) se debió al reinicio de las campañas 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> <p><b>Justificación:</b> 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, las principales acciones para el incremento de clientes residenciales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a solicitudes de instalación nueva que no se haya culminado.</li> <li>• Establecer estrategias para la retención de clientes (no se anulen suministros).</li> <li>• Solicitar la verificación del procedimiento de Atención al Cliente sobre las solicitudes de reinstalación.</li> </ul>				

## Ficha de indicador 18: Nivel de implementación de componentes PIT

Perspectiva	<b>Procesos</b>				
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	<b>Nivel de Implementación de Componentes PIT</b>				
Unidad de medida	Número (N.º)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	<i>N.º de componentes PIT instalados en el periodo</i>				
	<b>Nota:</b> <i>PIT = Plan de Inversión de Transmisión</i>				
Área responsable	Departamento de Planeamiento Eléctrico				
Fuente de información	Informe de Gestión del Departamento de Planeamiento Eléctrico				
Datos históricos 2019 – 2023	2019	2020	2021	2022	2023
	2	0	2	19	3
Metas 2022 – 2026	2022	2023	2024	2025	2026
	6	3	1	41	7
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> En el 2023 se instaló 03 elementos los cuales son: 01 celda transformador de 60 kV en la SET Yarada, 01 celda de línea de 60 kV en la SET Tacna y 01 celda de línea de 60 kV en la SET Parque Industrial.</p> <p><b>Justificación:</b></p> <p>Para el año 2024 se tiene previsto la puesta en servicio de una 01 celda alimentador 23 kV de la SET Puquina que corresponde al PIT 2021-2025.</p> <p>Para la formulación del ejercicio 2024 se había programado inicialmente 29 elementos del PIT, pero 29 de ellos fueron reprogramados para el periodo 2025 y 2026. Los elementos programados para el año 2025 (41 componentes) pertenecen a los siguientes proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SET Tomasiri del PIT 2013-2017 (4 componentes),</li> <li>• LT 138 kV Moquegua del PIT 2017-2021 (15 componentes)</li> <li>• TP SET Tacna del PIT 2017-2021 (1 componente),</li> <li>• SET Zofratacna del PIT 2017-2021 (14 componentes)</li> <li>• Celdas SET Tomasiri del PIT 2017-2021 (2 componentes)</li> <li>• Celda SET Ilo del PIT 2021-2025 (1 componente)</li> <li>• Equipamiento SET Yarada del PIT 2021-2025 (4 componentes)</li> </ul> <p>Asimismo, para el año 2026 se tiene previsto la puesta en servicio del Proyecto LT 138 kV Moquegua - Moquegua Ciudad y SET Moquegua Ciudad que corresponde al PIT 2017-2021 (26 Elementos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LT 60 kV Derv. Zofra – Yarada del PIT 2021-2025 (1 componente)</li> <li>• LT 33 KV Caserío Aricota - Challaguaya - Tarata del PIT 2021-2025 (2 componentes)</li> <li>• SET Tarata del PIT 2021-2025 (4 componentes).</li> </ul>				

## Ficha de indicador 19: 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	<b>Ejecución de Inversiones FBK</b>				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\left( \frac{\text{Monto de inversiones FBK ejecutado en el periodo}}{\text{Monto de inversiones FBK programado en el periodo}} \right) * 100$				
Área responsable	Departamento de Desarrollo de Proyectos				
Fuente de información	Estados Presupuestales				
Datos históricos	2019	2020	2021	2022	2023
2019 – 2023	89.51	115.15	97.81	81.06	71.02
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
2022 – 2026	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> Con respecto al cumplimiento de la Ejecución de inversiones FBK de los años 2019 a 2022, 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.</p> <p>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 y 2021, los cuales contaban con 13 y 12 proyectos de inversión respectivamente; y en el ejercicio 2022 que contaba con 8 proyectos de inversión con presupuesto ejecutado.</p> <p>Con respecto al cierre del ejercicio 2023 se obtuvo 71.02% (S/ 16.26 MM), no alcanzando la meta anual de 100.00% (S/ 22.89 MM), debido principalmente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la declaración desierta del procedimiento LP-006-2023-ES de ejecución del saldo de obra "Creación LT 66KV Los Héroes - Zofratacna - SE Yarada y SE Zofratacna Centro Poblado de Tacna".</li> <li>• Una baja ejecución en los gastos de capital no ligados a proyectos: reparación mayor de vehículos, muebles y enseres, equipos de ingeniería, equipos de comunicación, equipos diversos, equipos UPS y accesorios, remodelaciones de locales, equipos multimedia, intangibles (fábrica de software) y adquisición del Locas de Egesur.</li> </ul> <p><b>Justificación:</b> Para los años 2022 a 2026, se proyecta el cumplimiento de 100.00% 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 20: Índice de Imagen

Perspectiva	<b>Procesos</b>																																																																						
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 Grupos de Interés																																																																						
Nombre del indicador	<b>Índice de Imagen</b>																																																																						
Unidad de medida	Porcentaje (%)																																																																						
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)																																																																						
Fórmula de cálculo	<i>Resultado de la encuesta CIER - Imagen</i>																																																																						
Área responsable	Gerencia Comercial																																																																						
Fuente de información	Informe de resultado de la encuesta CIER																																																																						
Datos históricos	2019	2020	2021	2022	2023																																																																		
	45.40	46.40	43.00	48.64	48.49																																																																		
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><b>Análisis:</b> Con respecto a los resultados del Índice de Imagen del año 2019 al 2023, se puede observar que el indicador se está normalizando en comparación a los periodos antes de la pandemia por el COVID-19, ya que durante el año 2021 se reflejó una disminución en los atributos de “Respecta los derechos de los clientes”, “Correcta con las clientes”, “Preparación para situaciones de emergencia”.</p> <p><b>Datos del año 2019 a 2023 del Informe de la Encuesta CIER:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Atributos / Años</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Respeto los derechos de los clientes</td> <td>44.40</td> <td>43.10</td> <td>39.10</td> <td>48.59</td> <td>49.87</td> </tr> <tr> <td>Correcta con los clientes</td> <td>43.40</td> <td>40.70</td> <td>37.30</td> <td>47.80</td> <td>48.08</td> </tr> <tr> <td>Invierte para prever energía con calidad</td> <td>50.00</td> <td>51.60</td> <td>44.80</td> <td>48.67</td> <td>52.22</td> </tr> <tr> <td>Informa a sus clientes - su atención</td> <td>40.40</td> <td>43.40</td> <td>40.30</td> <td>41.58</td> <td>44.96</td> </tr> <tr> <td>Se ocupa de evitar hurtos de energía</td> <td>48.80</td> <td>53.10</td> <td>46.80</td> <td>48.53</td> <td>48.00</td> </tr> <tr> <td>Ofrece atención sin discriminación</td> <td>55.90</td> <td>54.20</td> <td>54.30</td> <td>58.25</td> <td>53.91</td> </tr> <tr> <td>Dispuesto a negociar con sus clientes</td> <td>42.70</td> <td>42.20</td> <td>40.40</td> <td>45.76</td> <td>42.42</td> </tr> <tr> <td>Se ocupa del medio ambiente</td> <td>36.60</td> <td>43.00</td> <td>41.30</td> <td>49.86</td> <td>48.55</td> </tr> <tr> <td>Preparada para situaciones de emergencia</td> <td>--</td> <td>--</td> <td>39.90</td> <td>46.50</td> <td>45.74</td> </tr> <tr> <td><b>Índice de Imagen</b></td> <td><b>45.40</b></td> <td><b>46.40</b></td> <td><b>43.00</b></td> <td><b>48.64</b></td> <td><b>48.49</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Justificación:</b> Para las proyecciones de 2024 a 2026, el objetivo es obtener un Índice de imagen de 63%, el cual se logrará con la formulación de los planes de acción bien dirigido y con mayor impacto, poniendo mayor esfuerzo en el cierre de brechas de los atributos cuya puntuación no pasan del 50%, según los resultados de la encuesta CIER del ejercicio 2023.</p>					Atributos / Años	2019	2020	2021	2022	2023	Respeto los derechos de los clientes	44.40	43.10	39.10	48.59	49.87	Correcta con los clientes	43.40	40.70	37.30	47.80	48.08	Invierte para prever energía con calidad	50.00	51.60	44.80	48.67	52.22	Informa a sus clientes - su atención	40.40	43.40	40.30	41.58	44.96	Se ocupa de evitar hurtos de energía	48.80	53.10	46.80	48.53	48.00	Ofrece atención sin discriminación	55.90	54.20	54.30	58.25	53.91	Dispuesto a negociar con sus clientes	42.70	42.20	40.40	45.76	42.42	Se ocupa del medio ambiente	36.60	43.00	41.30	49.86	48.55	Preparada para situaciones de emergencia	--	--	39.90	46.50	45.74	<b>Índice de Imagen</b>	<b>45.40</b>	<b>46.40</b>	<b>43.00</b>	<b>48.64</b>	<b>48.49</b>
	Atributos / Años	2019	2020	2021	2022	2023																																																																	
	Respeto los derechos de los clientes	44.40	43.10	39.10	48.59	49.87																																																																	
	Correcta con los clientes	43.40	40.70	37.30	47.80	48.08																																																																	
	Invierte para prever energía con calidad	50.00	51.60	44.80	48.67	52.22																																																																	
	Informa a sus clientes - su atención	40.40	43.40	40.30	41.58	44.96																																																																	
	Se ocupa de evitar hurtos de energía	48.80	53.10	46.80	48.53	48.00																																																																	
	Ofrece atención sin discriminación	55.90	54.20	54.30	58.25	53.91																																																																	
	Dispuesto a negociar con sus clientes	42.70	42.20	40.40	45.76	42.42																																																																	
	Se ocupa del medio ambiente	36.60	43.00	41.30	49.86	48.55																																																																	
Preparada para situaciones de emergencia	--	--	39.90	46.50	45.74																																																																		
<b>Índice de Imagen</b>	<b>45.40</b>	<b>46.40</b>	<b>43.00</b>	<b>48.64</b>	<b>48.49</b>																																																																		

## Ficha de indicador 21: Índice de Madurez Digital

Perspectiva	<b>Capacidades</b>				
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	<b>Índice de Madurez Digital</b>				
Unidad de medida	Número (N.º)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	<i>Índice de Madurez Digital</i> (escala de 1 al 5)				
Área responsable	Subgerencia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones				
Fuente de información	Informe de Gestión de la Subgerencia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones				
Datos históricos 2019 – 2023	2019	2020	2021	2022	2023
	---	---	---	---	---
Metas 2022 – 2026	2022	2023	2024	2025	2026
	---	---	2.77	3.38	3.98
Valor de Referencia	---				
Análisis de la Evolución del indicador	<p><b>Análisis:</b> El indicador de propuesto por parte de la Corporación FONAFE, no cuenta con antecedentes de medición; por lo tanto, no se podría mostrar una evolución en base a resultados; debido a que esta medición aplicará a partir del año 2024.</p> <p><b>Justificación:</b> Esta nueva métrica tiene por objeto evaluar la madurez de la Transformación Digital de la empresa, esta medición se realiza a través de una herramienta propuesta por FONAFE que mide las capacidades de gobierno y gestión de la transformación digital y está compuesta por 5 dominios: Estrategia y Organización, Habilitadores de Gestión de Gobierno Digital, Habilitadores Tecnológicos de Gobierno Digital, Servicios Orientados al Ciudadano y Cultura Digital. Es preciso indicar que, el nivel de madurez esta medido con una escala del 1 al 5 (inicial, experimental, analizado, definido y optimizado)</p>				

Ficha de indicador 22: Índice de Clima Laboral

Perspectiva	<b>Capacidades</b>				
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	<b>Índice de Clima Laboral</b>				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	<i>Resultado de la encuesta de Clima Laboral</i>				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Resultado de la encuesta de Clima Laboral				
Datos históricos	2019	2020	2021	2022	2023
	72.00	86.00	71.00	73.00	66.00
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><b>Análisis:</b> La evolución del índice de clima laboral del periodo 2019 a 2022 ha sido superior al 70%, debido a los factores “Identidad y compromiso”, “Cultura organizacional” y “Organización del trabajo”, cabe precisar que para el 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>Con respecto al cierre del año 2023 se obtuvo 66.00%, no alcanzando la meta (73.00%) debido a las siguientes causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de desarrollo de líderes.</li> <li>• Falta de claridad en roles y expectativas.</li> <li>• Desconexión entre necesidades y programas de formación.</li> <li>• Falta de planificación estratégica en las capacitaciones.</li> <li>• Ambigüedad en criterios de reconocimiento.</li> </ul> <p><b>Justificación:</b> Para los siguientes años (2023 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> <p>Se busca incidir en el refuerzo de los factores que menor porcentaje han obtenido, como “Formación”, “Equidad”, “Condiciones de Trabajo” y “Reconocimiento”, entre otros. Para esto nos soportaremos en el Plan de Gestión del Clima y Bienestar Social, que busca genere un impacto directo en los factores antes mencionados.</p>				

Ficha de indicador 23: 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	<b>Nivel de Implementación del MGHC</b>				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\left( \frac{N.º \text{ de actividades ejecutadas}}{N.º \text{ de actividades programadas}} \right) * 100$				
Área responsable	Departamento de Gestión Humana				
Fuente de información	Informe de Gestión del Departamento de Gestión Humana				
Datos históricos	2019	2020	2021	2022	2023
	--	--	--	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	<p><b>Análisis:</b> 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>En los componentes mencionados, el nivel de cumplimiento de las actividades para su implementación por parte del área de Gestión Humana fue de 100.00% para los ejercicios de 2022 y 2023.</p> <p><b>Justificación:</b> Durante el periodo 2022 y 2023 se implementaron con éxito los componentes del Modelo de Gestión Humana, debiendo en el periodo 2024, 2025 y 2026, continuar con su ejecución evidenciando cada uno de los hitos que lo conforman, en base a las pictografías emitidas por FONAFE.</p> <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>				