



**PROYECTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE
ELECTROCENTRO 2017–2021**

Huancayo, Junio 2019

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

1	MARCO INSTITUCIONAL	3
1.1.	Reseña Histórica de Electrocentro S.A.....	3
1.2.	Síntesis del Plan estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético 2016- 2021	5
2	DIAGNÓSTICO DE ELECTROCENTRO S.A.....	14
2.1	Diagnóstico externo.....	14
2.2	Diagnóstico interno	33
2.3	Grupos de interés.....	44
2.4	Matriz y Análisis FODA.....	46
3	FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	49
3.1.	Misión	49
3.2.	Visión.....	50
3.3.	Valores y Principios	50
4	EJES Y MAPA ESTRATÉGICO	51
4.1.	Ejes estratégicos.....	51
4.2.	Mapa estratégico	54
5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)	56
6	ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)	58
7	RUTA ESTRATÉGICA.....	62
	ANEXOS	64
	Anexo 1: ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE ELECTROCENTRO S.A.	65
1.1	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional PEDN.....	65
1.2	PESEM Sector Minero Energético 2016-2021.....	67
1.3	Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.....	68
	Anexo 2: FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	70
	Anexo 3: MATRIZ ESTRATÉGICA DE SUSTENTO DE METAS	84

PRESENTACIÓN

Electrocentro S.A ha formulado su Plan Estratégico Institucional para los próximos cinco años, con el objeto de alcanzar su Visión al 2021; alineado al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado – Perú hacia el 2021 (PEDN), a los lineamientos del Sector de energía y minas formulado en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), al Plan estratégico corporativo 2017-2021 de FONAFE y a los Objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas.

El presente documento, contiene siete secciones y anexos. En la primera sección se presenta el marco institucional de la empresa y la síntesis del plan estratégico Sectorial.

En la segunda sección se presenta, el diagnóstico estratégico de la empresa. A nivel externo se describen los factores económicos, políticos, sociales y ambientales que influyen en la gestión. A nivel interno, se presenta el desempeño de la empresa en los aspectos económico financiero, inversiones, comercial, tecnologías de la información, recursos humanos y calidad de los servicios. Asimismo, se describe los grupos de interés, y el análisis FODA.

En la tercera sección se presenta los fundamentos estratégicos como la misión, visión, valores y principios empresariales.

En la cuarta sección se presenta la propuesta de valor, los seis ejes en los cuales la empresa enfocará su estrategia para los próximos 5 años, así como el mapa estratégico, que presenta los objetivos estratégicos institucionales alineados a los objetivos estratégicos de FONAFE.

En la quinta sección se presentan los ocho objetivos estratégicos institucionales, así como los 16 indicadores y metas correspondientes; los cuales servirán de base para el monitoreo de la implementación de la estrategia de la empresa, el que se realizará mediante la herramienta Balanced Scorecard.

En la sexta sección se presentan las 21 acciones estratégicas, para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos planteados, con los indicadores y metas correspondientes.

En la séptima sección se presenta la ruta estratégica, que establece la prioridad de las acciones estratégicas a desarrollar y sus responsables.

1 MARCO INSTITUCIONAL

Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad del Centro S.A. – Electrocentro S.A. es la empresa encargada de brindar el servicio público de electricidad dentro de su zona de concesión (Región Centro del país) mediante la distribución y comercialización de energía eléctrica adquirida a empresas generadoras. Electrocentro S.A. fue creada de acuerdo a las leyes de la República del Perú, y su domicilio legal es Jirón Amazonas No. 641, Huancayo, Departamento de Junín.

Electrocentro S.A. está presente en siete regiones del país: Junín, Huánuco, Pasco, Huancavelica, Ayacucho, Lima (parte de las provincias de Yauyos y Huarochirí) y Cusco (parte de la provincia de La Convención - VRAEM). Para efectos operativos y administrativos está organizada en seis Unidades de Negocio. El área de concesión en la que la empresa lleva a cabo sus operaciones es de 6 528 km², con 16 401 Km de redes en baja tensión, 17 496 en media tensión, 16 300 Sub estaciones de distribución, 776 Km de Líneas de transmisión y trece (13) Centrales Hidroeléctricas propias y tres (03) Centrales de propiedad de ADINELSA.

Electrocentro S.A. se constituyó bajo el régimen de la Ley General de Electricidad N° 23406 y su Reglamento D.S. N° 031-82-EM/VM del 4 de octubre de 1982, mediante Resolución Ministerial N° 319-83-EM/DGE del 21 de diciembre de 1983. Inició sus operaciones el 1 de julio de 1984.

Su constitución como empresa pública de derecho privado, se formalizó mediante la escritura pública de adecuación de estatutos extendida el 6 de agosto de 1984 por el notario público Dr. Francisco S.M. Zevallos Ramírez, inscrita en el asiento uno, fojas ciento noventa y cuatro, del tomo veintiséis del Registro de Sociedades Mercantiles de Junín.

Electrocentro S.A. es una empresa de servicio público del rubro electricidad y pertenece al Grupo Distriluz; se rige por el Derecho privado y forma parte de las empresas que se encuentran bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE). El 100 % de su accionariado es propiedad del FONAFE en representación del Estado Peruano.

La actividad principal de Electrocentro S.A. es la distribución y comercialización de energía eléctrica dentro del área de sus concesiones autorizadas. En adición y en menor medida, desarrolla actividades de generación de energía eléctrica en centros aislados.

1.1. Reseña Histórica de Electrocentro S.A.

Electrocentro S.A. fue autorizada a operar el 21 de diciembre de 1983, mediante Resolución Ministerial No. 319-83-EM/DGE del Ministerio de Energía y Minas, en base a la fusión de la Empresa Sociedad Industrial de Huancayo del Grupo OGEM S.A. y la Unidad Operativa Región Centro de Electroperú S.A., iniciando sus operaciones el 01 de julio de 1984. Se encuentra registrado en el asiento N° 01, fojas 194 del tomo 26 de Sociedades Mercantiles. Su domicilio legal es Jirón Amazonas No. 641, Huancayo, Departamento de Junín.

Su actividad principal es la distribución y comercialización de energía eléctrica dentro del área de sus concesiones autorizadas. A efectos de llevar a cabo el proceso de

privatización, en 1998 las acciones del capital social de la Compañía fueron clasificadas en acciones clase A por el 60% del capital, acciones clase B por el 39.996% del capital y acciones clase C por el 0.004% del capital.

En concordancia con el acuerdo COPRI-207-98 del 24 de julio de 1998 la Compañía, a partir de la transferencia de las acciones mencionada en el párrafo anterior, está sujeta al régimen de la actividad privada. En consecuencia, ha dejado de pertenecer al ámbito de la actividad empresarial del Estado.

Con fecha 25 de noviembre de 1998, José Rodríguez Banda S.A. se adjudicó el Concurso Público Internacional para la privatización de la Compañía y con fecha 22 de diciembre de 1998 se suscribió el contrato de transferencia de acciones del 30% del capital, porcentaje que equivale al 50% de las acciones clase A. En dicha oportunidad se acordó que, si al término de dicho período José Rodríguez Banda S.A. no ejercía su opción de compra, el Estado quedaba en libertad de vender las acciones no adquiridas a terceros no accionistas al precio y condiciones que decida. Con fecha 6 de febrero del 2001, se otorgó a esta compañía una prórroga de 60 días para ejercer esta opción de compra. Asimismo, de acuerdo con el contrato de fideicomiso del 22 de diciembre de 1998, la Corporación Financiera de Desarrollo - COFIDE es designada como fiduciaria del saldo de las acciones clase A. Entre otras funciones inherentes a su nombramiento, COFIDE votará en Junta General de Accionistas en el sentido que vote la empresa compradora en los casos señalados en el contrato referido, con el objetivo de garantizar la gestión privada de la Compañía.

El 20 de diciembre del año 2,000 se suscribió el contrato de Cesión de Posición Contractual en virtud del cual José Rodríguez Banda S.A. transfiere las acciones clase A1 a JORBSA Eléctrica S.A.C., con la intervención del FONAFE.

En el marco de la ejecución del contrato de transferencia de acciones mencionado, se suscitaron una serie de diferencias entre JORBSA Eléctrica S.A.C. y FONAFE que han tenido como consecuencia la apertura de diversos procesos judiciales y arbitrales.

Al respecto con la finalidad de arribar una solución definitiva de las controversias suscitadas, el 13 de diciembre del 2001 estas entidades suscribieron un contrato de reconocimiento de obligación, dación de pago, transacción, extinción de derechos y obligaciones y pactos diversos, por el cual dejaron sin efecto cualquier demanda judicial y arbitral en proceso, comprometiéndose JORBSA ELECTRICA S.A.C. a entregar el 30% de las acciones adquiridas. Asimismo, se aprobó la entrega de la administración y gestión de la Compañía por parte de JORBSA Eléctrica S.A.C., a partir del 15 de agosto del 2001.

De acuerdo con la Resolución Suprema N° 444-2001-EF del 14 de setiembre del 2001, se constituyó un Comité Especial de Promoción de la Inversión Privada en Activos, Proyectos y empresas del Estado, a fin de encargarse de llevar adelante los procesos de la Inversión Privada bajo los mecanismos y procedimientos establecidos en el decreto Legislativo N° 674 y sus normas complementarias, habiéndose constituido a dicha fecha el comité correspondiente para el proceso de promoción de las Empresas regionales de Distribución eléctrica. Asimismo, esta Resolución da por concluidas las funciones de CEPRI. De conformidad con lo establecido en la Ley N° 27170 y su reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 072 -2000-EF, el FONAFE es la persona jurídica de derecho público encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado, estando bajo su ámbito las empresas cuyo capital pertenece,

de manera directa o indirecta íntegramente al Estado y aquellas en las cuales el Estado tiene participación mayoritaria.

Habiéndose incluido las Empresas Eléctricas en el proceso de promoción de la inversión privada, de conformidad con el acuerdo COPRI ratificado por Resolución Suprema N° 355-92-PCM, la comisión de Promoción de la Inversión Privada - COPRI, mediante Acuerdo N° 363-01-2001, publicado en el Diario Oficial "El Peruano" el 16 de enero del 2002, dispuso que las empresas Eléctricas continuarán sujetas al régimen de la actividad privada, sin más limitaciones que las que disponga FONAFE, y siempre que no se oponga a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 764, normas complementarias y reglamentarias.

El acuerdo COPRI, en concordancia con lo establecido por el Decreto Legislativo N° 674, Ley de Promoción de la Inversión Privada de las Empresas del Estado, dispuso que las Empresas Eléctricas no se encuentran sujetas a las limitaciones que establece FONAFE para las empresas de la Actividad Empresarial del Estado, salvo las que establezca expresamente FONAFE y siempre y cuando no se contrapongan al proceso de Promoción de la Inversión Privada. En este sentido, FONAFE mediante Oficio N° 185-2002/DE-FONAFE ha puesto de conocimiento de las Empresas Eléctricas el Acuerdo de Directorio N° 016-2001/020-FONAFE mediante el cual faculta a su Dirección Ejecutiva a establecer las disposiciones de FONAFE que se aplicarán a las Empresas Eléctricas.

El 31 de diciembre del 2008, mediante de Acuerdo N°261-01-2008-PROINVERSION, se proroga la entrada en vigencia de la inclusión en los alcances del D.L. 25604 de las Empresas del Estado del subsector eléctrico comprendidas en el proceso de privatización de la inversión privada.

1.2. Síntesis del Plan estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético 2016- 2021

A través de la Resolución Ministerial N° 297-2016-MEM/DM del 13/07/2016, que fuera publicada el día 16/07/2016 en el diario "El Peruano", se aprobó el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Energético Minero – PESEM 2016 – 2021 del Sector Energía y Minas, con Resolución Ministerial N° 533-2016-MEM/DM del 20/12/2016, se aprobó la actualización del Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2016 - 2021.

El modelo conceptual del sector energético considera cuatro componentes generales (Nivel 1) que representan las dimensiones del Sector Energético. Los tres primeros componentes se basan en los tres pilares que conforman el Desarrollo Sostenible: Sostenibilidad Económica, Sostenibilidad Ambiental y Sostenibilidad Social. El cuarto componente referido a la Gobernanza Sectorial, responde a la necesidad de plantear una gestión pública basada en la capacidad, entre otros, de lograr el fortalecimiento institucional y, así, satisfacer las necesidades de la generación actual de las generaciones futuras a través del fortalecimiento de la competitividad del Sector Energético, a partir del respeto al Estado de Derecho y la Constitución.

Los componentes del Nivel 2 especifican los temas del Nivel 1.

Cuadro 1. Componentes del modelo conceptual del sector energético

	COMPONENTES	
	NIVEL 1	NIVEL 2
Modelo Conceptual del Sector Energético	A. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	A.1 Contribución al Desarrollo Económico
		A.2 Promoción de la Energía
		A.3 Seguridad Energética
		A.4 Eficiencia Energética
		A.5 Competitividad Energética
		A.6 Investigación e Innovación en Energía
	B. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	B.1 Calidad Ambiental
		B.2 Ecoeficiencia
		B.2 Energía Renovable
	C. SOSTENIBILIDAD SOCIAL	C.1 Contribución al desarrollo social
		C.2 Gestión de Grupos de Interés
		C.3 Participación Ciudadana
		C.4 Consulta Previa
		C.5 Conflictividad Social Energética
	D. GOBERNANZA	D.1 Marco Normativo y Transparencia Institucional
		D.2 Supervisión y Fiscalización
D.3 Modernización Institucional		
D.4 Presencia del Estado		

El modelo conceptual permitió identificar las principales temáticas que se abordan en el Sector Energético, definiéndose las principales tendencias para el sector y los cambios que se presentarían por los eventos futuros del Sector Energético, permitiendo, además; identificar las variables estratégicas que representan los cambios en las condiciones y necesidades de los ciudadanos o en el entorno en los que estos se desenvuelven y, de ser el caso, también en otras Entidades del Estado.

De lo anteriormente mencionado, se prosiguió a la construcción de escenarios, lo cual permitirá explorar el futuro y construir futuros alternativos. Para esto se empleó los cuatro tipos de escenario generales del prospectivista Jim Dator: Escenario Transformista, Escenario de Disciplina, Escenario de Colapso y Escenario de Crecimiento Continuo – Tendencial; para esto se han reconocido los riesgos y oportunidades que se presentarían en cada uno de los escenarios presentados.

Cuadro 2. Matriz de riesgos y oportunidades del sector energético

ESCENARIOS		OPORTUNIDADES	RIESGOS
1. ESCENARIO DE TRANSFORMACIÓN – OPTIMISTA 1	Sistema Integrado e Inteligente de Energía	Generación de mejores condiciones para el desarrollo de la investigación y la innovación.	Pérdida de competitividad por la inestabilidad política por la ineficiencia, burocracia y corrupción en las instituciones.
		Población y la economía beneficiados por el acceso a la energía.	
		Interconexión con países vecinos.	Encarecimiento del costo de vida por elevación de precios en el mercado.
2. ESCENARIO DE DISCIPLINA – OPTIMISTA 2	Desarrollo Sostenible Energético	Mayor potencial energético por parte de fuentes renovables.	Mayor costo para la producción por RER.
		Disminución del daño en la salud gracias al mayor uso de combustibles limpios en las cocinas.	Beneficios reducidos para las empresas por las altas exigencias en la conservación ambiental.
		Mayor conservación del medio ambiente al disminuir las emisiones de GEI.	
3. ESCENARIO DE COLAPSO – PESIMISTA	Crisis de Energía	Alta demanda de energía.	Población sin acceso a la energía para su desarrollo.
		Mayor voluntad de la población por el ahorro energético.	Crecimiento de los conflictos sociales por falta de acceso a la energía básica.
4. ESCENARIO DE CRECIMIENTO CONTINUO – TENDENCIAL	Transición Energética	Más hogares conectados a la red de gas natural.	Mayor contaminación en el ambiente por mayores emisiones de GEI.
		Parque automotor con más transformaciones a combustibles de GNV.	Crisis económica por la caída de los precios de los hidrocarburos.
			Economía susceptible por la volatilidad de precios de los hidrocarburos.
			Inseguridad en el abastecimiento energético por la posible falta de reservas de recursos energéticos fósiles.

Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético 2016-2021

Finalmente, se redacta el escenario apuesta, el cual es el escenario posible de ser alcanzado por el Sector Minero – Energético para el horizonte del 2021 y que constituye la base para Visión del Sector.

ESCENARIO APUESTA DEL SECTOR MINERO-ENERGÉTICO PARA EL 2021

Es el año 2021 y como resultado de 5 años del accionar de políticas públicas, el Sector Minero-Energético, en coordinación con otros sectores y con la participación de los gobiernos regionales y locales, el sector privado y la sociedad civil, ha conseguido contribuir al desarrollo económico y competitivo del país, preservando el medio ambiente y fomentando la inclusión social de la población más vulnerable.

En el Sector Minero, se ha logrado incrementar los niveles de competitividad en los rankings internacionales de atractivo para las inversiones y de modernización del marco legal, en un contexto de incremento de la demanda y cotizaciones del oro y del cobre y, por consiguiente, del ingreso de divisas para el país, a pesar de que se identifican otros elementos que pueden sustituir

al cobre. Asimismo, se comienzan a alcanzar las condiciones para que se establezcan clusters mineros que invierten en el cuidado del medio ambiente, la investigación, la innovación y la automatización del sector. Adicionalmente, se mejora la calidad de los profesionales y de la mano de obra calificada en minería, lo que fomenta mejoras en los niveles de productividad minera y permite que el potencial geológico minero sea mejor aprovechado.

Por otro lado, el desarrollo energético viene permitiendo que el país inicie su posicionamiento como un polo energético para la integración en la región. La matriz energética está más diversificada con mayor participación de los recursos renovables. Además, los consumidores y la industria se han concientizado del uso eficiente de la energía.

En el aspecto social, el Sector Minero-Energético se desenvuelve teniendo como prioridad el bienestar de la población. La minería ha logrado mejorar la economía de las poblaciones locales de su entorno, reduciendo la pobreza y, en el aspecto energético, se ha conseguido que una mayoría de la población a nivel nacional tenga acceso a la energía. Asimismo, el país cuenta con redes regionales de transporte y distribución de gas natural en más ciudades para su uso doméstico. Los proyectos mineros y energéticos han alcanzado la denominada "aceptación social" para operar, superando especialmente algunas corrientes que estaban en contra de la actividad extractiva, y se ha incrementado la participación ciudadana en la ejecución de los proyectos del sector. Del mismo modo, se ha incentivado a que las compañías del sector asuman con mayor énfasis la Responsabilidad Social y vayan evolucionando hacia el paradigma del Valor Compartido.

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

A nivel gubernamental, los esfuerzos en la implementación de la política de formalización de la minería a pequeña escala han logrado los resultados esperados y la actividad informal se encuentra básicamente circunscrita a algunas zonas focalizadas del país. Se impulsa la participación del sector privado mediante óptimos procesos administrativos para la obtención de títulos de concesiones, permisos y autorizaciones. Finalmente, el fortalecimiento de la gestión sectorial viene permitiendo un mejor ejercicio de las funciones transferidas a los Gobiernos Regionales en materia minero energética.

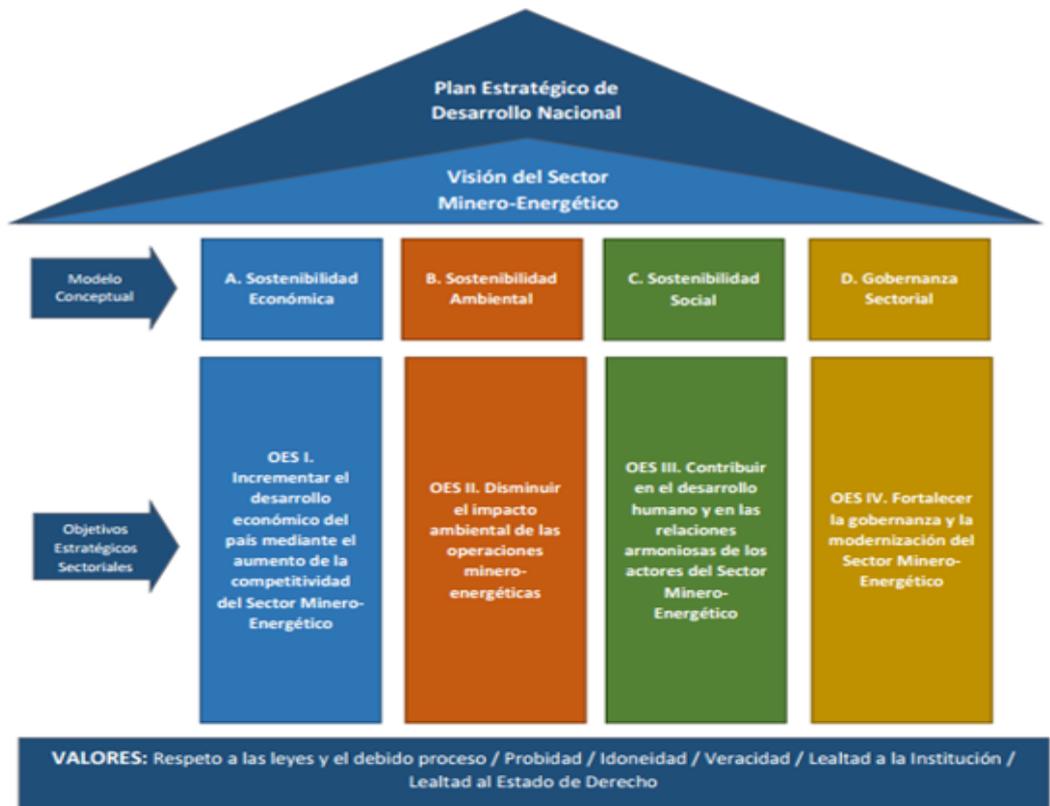
El Sector Minero Energético aspira implementar exitosamente su estrategia, para lo cual desarrolló la siguiente visión:

VISIÓN DEL SECTOR MINERO-ENERGÉTICO PARA EL 2021

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

Para alcanzar la visión del Sector Minero-Energético, se proponen cuatro objetivos estratégicos principales. Estos objetivos estratégicos son producto de las variables estratégicas (impactos) que derivan de los componentes del Modelo Conceptual identificados en la Fase de Análisis Prospectivo del Sector Minero y del Sector Energético y están articulados con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN. Este esquema se encuentra sostenido bajo un sistema de valores éticos practicados por el Ministerio de Energía y Minas.

En el gráfico siguiente se puede visualizar la contribución de los objetivos al Plan Estratégico Nacional.



Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético 2016-2021

Gráfico 1. PESEM Sector minero energético, periodo 2016-2021

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

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

Las acciones estratégicas son la plataforma para la toma de decisiones de las políticas/públicas del sector. Reflejan el conjunto de resultados orientados a contribuir el logro de los objetivos estratégicos sectoriales.

Cuadro 3. Identificación de las Acciones Estratégicas Sectoriales

Objetivos Estratégicos Sectoriales	Acciones Estratégicas Sectoriales
I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético	I.1. Promover las actividades mineras y energéticas
	I.2. Garantizar el abastecimiento de la energía e impulsar la diversificación de la matriz energética
	I.3. Promover y consolidar la formalización de la minería
	I.4. Incrementar el conocimiento de los recursos minero-energéticos y garantizar la seguridad jurídica del rol concedente
	I.5. Incrementar la utilización de las aplicaciones nucleares en los sectores productivos, servicios e investigación del país
II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas	II.1. Fomentar que las operaciones mineras y energéticas se realicen cumpliendo con los estándares ambientales
	II.2. Promover la eficiencia energética y el uso de recursos energéticos renovables
	II.3. Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales del sector
	II.4. Impulsar las aplicaciones de energía nuclear para la conservación del medio ambiente
III. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético	III.1. Mejorar la gestión social en las áreas de influencia de las actividades mineras y energéticas
	III.2. Incrementar el acceso a la energía
	III.3. Desarrollar estudios de peligros geológicos y estudios geoambientales que afecten la seguridad de la población
	III.4. Desarrollar, promover y aplicar la ciencia y tecnología nuclear en beneficio de la salud poblacional
IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero-Energético	IV.1. Modernizar la gestión sectorial
	IV.2. Mejorar el marco legal minero-energético
	IV.3. Promover la coordinación y articulación entre las diferentes entidades públicas y privadas vinculadas al sector
	IV.4. Fortalecer la gestión descentralizada del Sector Minero-Energético

Luego de haber identificado las acciones estratégicas, se determinó la priorización de los objetivos estratégicos con su respectiva secuencia lógica de acciones estratégicas. Para este caso, se establecieron 4 niveles de prioridad de ejecución. Se adjudica mayor prioridad al nivel 1 y, sucesivamente, al nivel 4 menor prioridad.

Cuadro 4. Ruta Estratégica de los Objetivos y Acciones Estratégicas Sectoriales

Objetivos Estratégicos Sectoriales	Acciones Estratégicas Sectoriales	Responsable	Prioridad
I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético	I.1. Promover las actividades mineras y energéticas	DGM, DGH, DGE, DGER, DGEE (MEM)-MEF-INGEMMET-IPEN-PERÚPETRO-PETROPERU-Proinversión	Nivel 1
	I.2. Garantizar el abastecimiento de la energía e impulsar la diversificación de la matriz energética.	DGE, DGEE, DGH (MEM)-PETROPRU-Empresas distribuidoras de electricidad-COE	Nivel 1
	I.3. Promover y consolidar la formalización de la minería	DGFM (MEM)	Nivel 2
	I.4. Incrementar el conocimiento de los recursos minero-energéticos y garantizar la seguridad jurídica del rol concedente	DGFM (MEM)-INGEMMET	Nivel 2
	I.5. Incrementar la utilización de las aplicaciones nucleares en los sectores productivos, servicios e investigación del país	IPEN	Nivel 4
II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas	II.1. Fomentar que las operaciones mineras y energéticas se realicen cumpliendo con los estándares ambientales	DGAAM, DGM, DGAAM (MEM)-MINAM-SENACE-OEFA	Nivel 1
	II.2. Promover la eficiencia energética y el uso de recursos energéticos renovables	DGEE, DGER, DGAAM (MEM)-MINAM-OSINERGMIN	Nivel 2
	II.3. Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales del sector	DGM, DGAAM, DGAAM (MEM)-Activos Mineros-PETROPERU-MINAM-OEFA	Nivel 2
	II.4. Impulsar las aplicaciones de energía nuclear para la conservación del medio ambiente	IPEN	Nivel 4
III. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético	III.1. Mejorar la gestión social en las áreas de influencia de las actividades mineras y energéticas	OGGS (MEM)-PCM-MINAM	Nivel 1
	III.2. Incrementar el acceso a la energía	DGH, DGE, DGER (MEM)-Empresas distribuidoras de electricidad	Nivel 1
	III.3. Desarrollar estudios de peligros geológicos y estudios geoambientales que afecten la seguridad de la población	INGEMMET	Nivel 4
	III.4. Desarrollar, promover y aplicar la ciencia y tecnología nuclear en beneficio de la salud poblacional	IPEN	Nivel 3
IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero-Energético	IV.1 Modernizar la gestión sectorial	DGM, DGH, DGE, DGEE, DGER, DGAAM, DGAAM, DGFM, OGP (MEM)-IPEN-INGEMMET	Nivel 1
	IV.2. Mejorar el marco legal minero-energético	DGM, DGH, DGE, DGEE, OGAJ (MEM)	Nivel 2
	IV.3. Promover la coordinación y articulación entre las diferentes entidades públicas y privadas vinculadas al sector	DGM, DGH, DGE, DGEE, DGER, DGAAM, DGAAM, DGFM, OGP (MEM)-IPEN-INGEMMET	Nivel 3
	IV.4. Fortalecer la gestión descentralizada del Sector Minero-Energético	DGM, DGH, DGE, DGEE, DGER, DGAAM, DGAAM, DGFM, OGP (MEM)-IPEN-INGEMMET	Nivel 2

Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético 2016-2021

En lo concerniente al sector Eléctrico se tiene el siguiente alineamiento:

Cuadro 5. Objetivos y Acciones estratégicas Sectoriales

Objetivos Estratégicos Sectoriales	Acciones Estratégicas Sectoriales
I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético	I.1. Promover las actividades mineras y energéticas
	I.2. Garantizar el abastecimiento de la energía e impulsar la diversificación de la matriz energética.
II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas	II.1. Fomentar que las operaciones mineras y energéticas se realicen cumpliendo con los estándares ambientales
III. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético	III.1. Mejorar la gestión social en las áreas de influencia de las actividades mineras y energéticas
	III.2. Incrementar el acceso a la energía
IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero-Energético	IV.1 Modernizar la gestión sectorial
	IV.2. Mejorar el marco legal minero-energético

Plan Estratégico Corporativo FONAFE 2017-2021

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

La orientación del Plan Estratégico Corporativo del FONAFE 2017 – 2021 (PEC 2017 – 2021) corresponde a lo siguiente:

- Enfoque en agregar valor económico, social y ambiental
- Aumentar la satisfacción de los clientes mejorando la calidad de los bienes y servicios
- Aumentar el desempeño del Talento Humano
- Mejorar gestión de proyectos de inversión
- Afianzar las mejores prácticas de gobierno corporativo

FONAFE ha establecido en su Plan Estratégico Corporativo seis (06) 6 ejes estratégicos al 2021.

- I. Creación de valor económico
- II. Calidad de bienes y servicios
- III. Creación de valor social y ambiental
- IV. Gobierno Corporativo y Directorio
- V. Gestión de portafolio de proyectos
- VI. Desarrollo de talento humano y organizacional

Ejes Estratégicos de la Corporación FONAFE

Asimismo, ha establecido ocho (08) objetivos estratégicos (OE) que le permitirán cumplir su visión:

- OE 1: Incrementar el valor económico.
- OE 2: Incrementar el valor social y ambiental
- OE 3: Mejorar la calidad de los bienes y servicios
- OE 4: Mejorar la eficiencia operativa
- OE 5: Mejorar la gestión del portafolio de proyectos
- OE 6: Fortalecer el gobierno corporativo
- OE 7: Fortalecer la gestión de RSC
- OE 8: Fortalecer la gestión de talento humano organizacional en la corporación.

Para alcanzar los 8 objetivos de su Plan Estratégico Corporativo, el FONAFE ha definido 23 acciones estratégicas, las cuales se listan en el cuadro siguiente, debiéndose precisar que los objetivos 1 – Creación de valor económico y 2 –Incrementar el valor social y ambiental, corresponden a objetivos de resultado final; es decir, no se alcanzan mediante la aplicación de acciones estratégicas propias, sino que se logran en base a la implementación de los planes de acción de los otros objetivos estratégicos.

Cuadro 6. Objetivos y acciones estratégicas de la Corporación FONAFE

Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas
03. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	3.1 Promover la implementación de mejoras de la calidad técnica y comercial de los bienes y servicios.
	3.2 Implementar sistemas de gestión de calidad.
	3.3 Promover la implementación de mejoras de productos, servicios y de los procesos de atención al cliente, basados en los resultados de la medición de la satisfacción del cliente.
	3.4. Difundir los resultados de las buenas prácticas de gestión de la calidad de la corporación, con la finalidad de lograr el reconocimiento de la ciudadanía.
04. Mejorar la eficiencia operativa	4.1 Fortalecer la gestión de la cadena de suministro en la corporación.
	4.2 Establecer un programa de mejora y estandarización de los procesos de las empresas de la corporación.
	4.3 Implementar la estrategia para mejorar la madurez de las TIC en las empresas de la corporación.
	4.4 Desarrollar iniciativas (proyectos) corporativas para incrementar la creación de valor económico y social a nivel de los portafolios de empresas y de toda la corporación.
05. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	5.1 Implementar mejoras en el planeamiento de los proyectos a través de la implementación de la gestión de los portafolios de proyectos en la corporación (identificación, priorización, aprobación y control).
	5.2. Implementar mejoras en la formulación y evaluación de proyectos de inversión en la corporación.
06. Fortalecer el buen gobierno corporativo	6.1 Fortalecer la gestión de los directorios de las empresas.
	6.2. Fortalecer la gestión integral de riesgos.
	6.3. Fortalecer el sistema de control interno en la corporación.
07. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social Corporativa	7.1 Alinear los planes de responsabilidad social de las empresas a los lineamientos y políticas de responsabilidad social corporativa.
	7.2 Implementar la elaboración de reportes de sostenibilidad.
	7.3 Fomentar la mejora en la gestión de temas sociales misionales y ambientales a través del aprovechamiento de sinergias.
	7.4 Fortalecer la comunicación externa con los principales grupos de interés para dar a conocer los resultados de los planes de RSE, asuntos sociales misionales y ambientales y mejorar la imagen institucional de las empresas.
08. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	8.1 Elaborar un diagnóstico y la estrategia de gestión de los RRHH en las empresas.
	8.2 Realizar la reestructuración organizacional basada en procesos y el desarrollo de instrumentos de gestión con un enfoque en competencias.
	8.3 Desarrollar el proyecto de fortalecimiento de capacidades y mejora del desempeño del personal de la corporación.
	8.4 Promover planes de sucesión en la corporación.
	8.5 Promover la mejora del clima laboral en la corporación
	8.6 Fortalecer la comunicación interna, impulsando la cultura corporativa

Fuente: PEC FONAFE 2017 - 2021

2 DIAGNÓSTICO DE ELECTROCENTRO S.A.

2.1 Diagnóstico externo

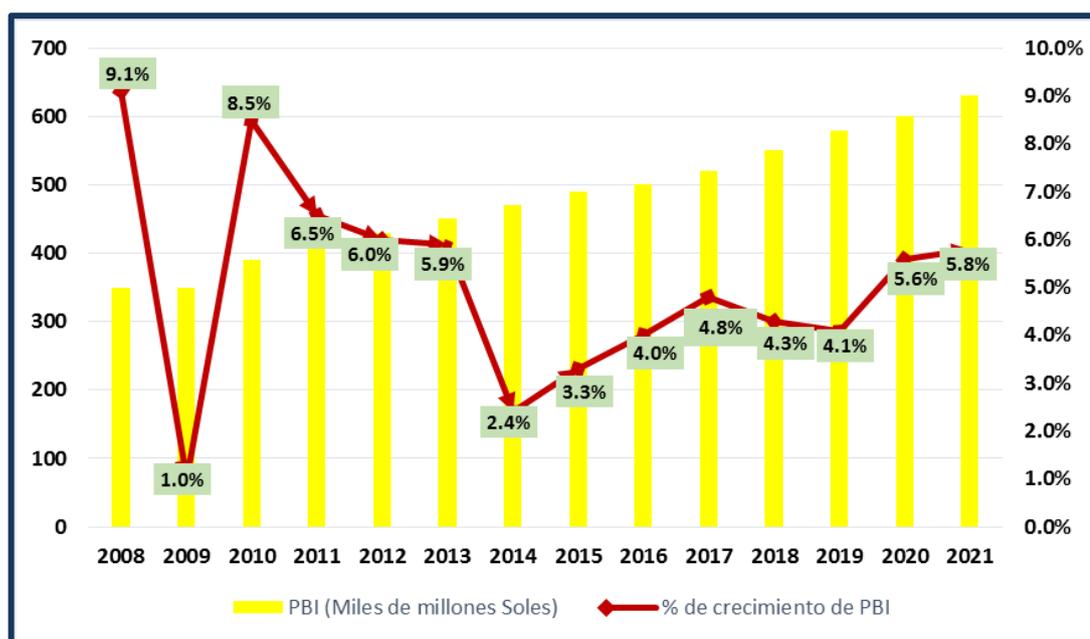
El diagnóstico externo comprende los factores del entorno que tienen impacto en la gestión de Electrocentro S.A. Estos factores se han clasificado en: (1) Económicos, (2) Político – Legales, (3) Sociales y (4) Ambientales.

Factores económicos

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado (PEDN) y el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado (MMMR) prevén que al 2021 el

Perú podría completar 30 años de crecimiento económico continuo, con menores tasas en los siguientes 5 años, respecto a las registradas en años anteriores.

El año 2016, el Perú tuvo un crecimiento de 4.0% en el PBI, tasa que se incrementará a 4.4% en promedio para los siguientes tres años (MMMR). En el 2017, la economía peruana crecería 3,8%, explicado por la mejora en la confianza empresarial doméstica, destrabe de proyectos de infraestructura, mayor liquidez mundial, bajos costos financieros.



Fuente: PEC FONAFE 2017-2021

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

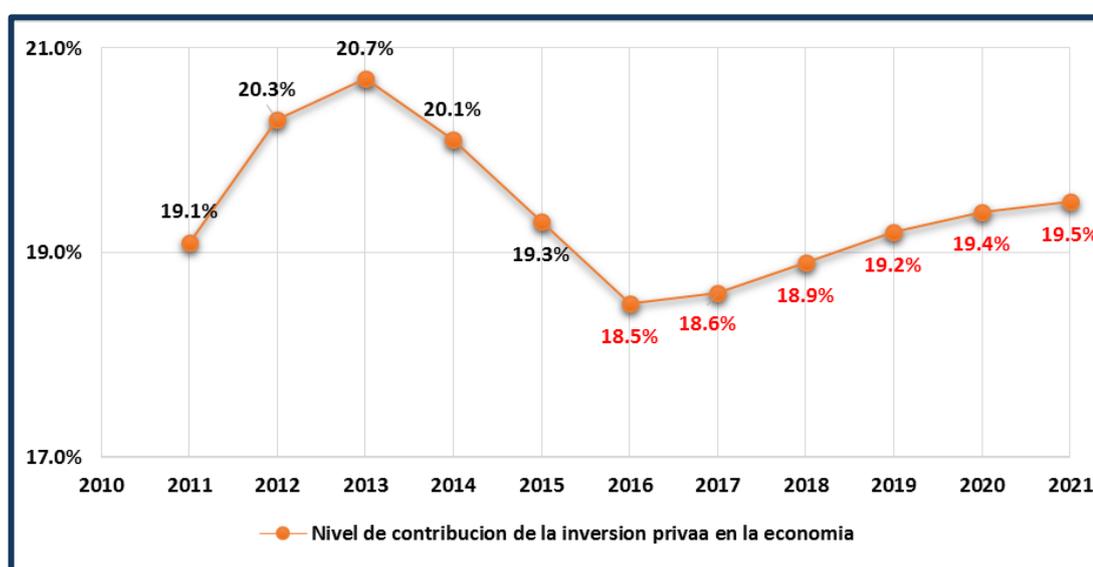
Para que el Perú pueda alcanzar un crecimiento económico cercano al 5% en el mediano plazo, es necesario, de acuerdo a lo señalado en el MMR 2017-2019, implementar las reformas estructurales que permitan:

- Mayor acumulación de capital, mediante el destrabe de proyectos de infraestructura equivalentes a US\$ 18 mil millones y simplificación de sistemas de inversión públicos y público-privados.
- Ganancias en la productividad por una mayor formalización de la economía, la misma que debe conllevar, entre otros aspectos, a la reducción de barreras a la formalización, la mejora en la calidad y acceso de los servicios públicos y a una política regulatoria pro- formalización.

Respecto a la inversión en el país, durante los últimos 10 años, el porcentaje de la inversión privada con relación al PBI presentó una tendencia creciente, alcanzando su mayor nivel en el 2013, donde representó el 20.7%. Este nivel se logró gracias a que la inversión minera alcanzó un máximo histórico de 23.6% del total de la inversión privada del país, impulsada por el incremento de precios de las materias primas, expectativas crecientes sobre el desempeño futuro de la economía y la reducción de los costos de financiamiento.

En los últimos dos años la situación ha cambiado y la contribución de la inversión privada al PBI ha disminuido, estimando que logre su porcentaje más bajo en el año 2016 (18.5%). Esta disminución responde a la caída de precios de las materias primas, la desaceleración del crecimiento de los principales socios comerciales del Perú y el incremento de los costos de financiamiento. En los próximos tres años (2017-2019), se estima que la contribución de la inversión privada al PBI recupere su dinamismo y apoye significativamente el crecimiento de la economía peruana, explicado principalmente por tres factores:

- Recuperación importante y rápida de la confianza empresarial.
- Mejora en las condiciones de financiamiento globales por la política monetaria expansiva en economías avanzadas.
- Impulso y destrabe de los proyectos de infraestructura que generará complementariedad y oportunidades de inversión en otros rubros.

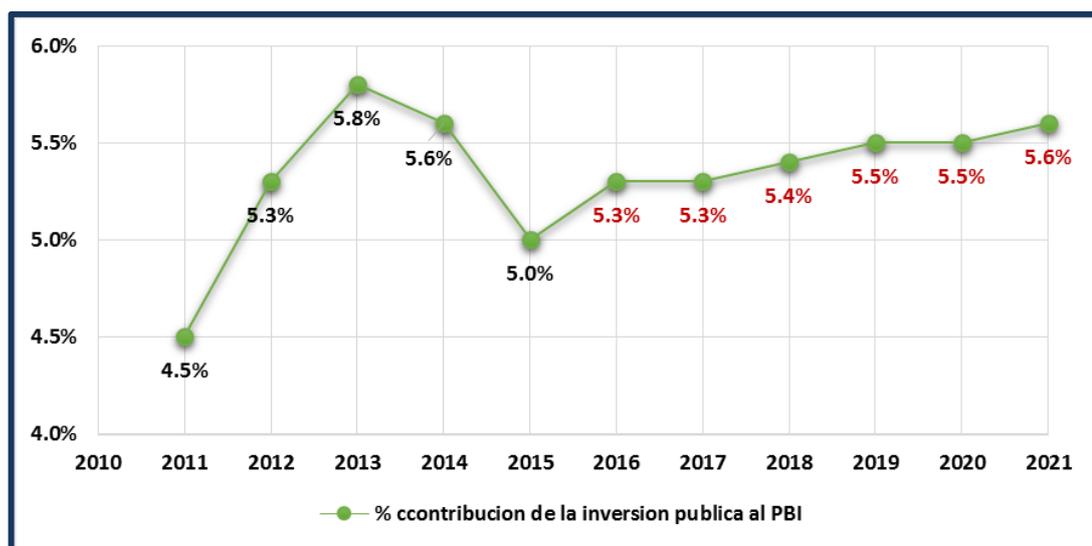


Fuente: PEC FONAFE 2017-2021

Gráfico 3. Evolución y tendencia de la inversión privada como porcentaje del PBI

De otro lado, la inversión pública entre 2011 y 2013 se ha ido incrementando como porcentaje del PBI, pasando de 4.5% a 5.8%. Sin embargo, al igual que la inversión privada este porcentaje empezó a disminuir hasta lograr su mínimo nivel en el 2015, cuando represento el 5% del PBI.

A partir del 2016, la inversión pública presenta signos de mejora, pasando al 5.3% del PBI, situación que mantendría dicha tendencia entre el 2017 y 2019, alcanzado un promedio de 5.4%. Dicho crecimiento se sustenta en el destrabe de proyectos y la simplificación de las fases de formulación.



Fuente: PEC FONAFE 2017-2021

Gráfico 4. Evolución y tendencia de la inversión pública como porcentaje del PBI

Proyecciones Económicas del Perú

De acuerdo a las proyecciones realizadas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), se estima que el PBI del Perú para el año 2016 alcanzaría 4.0 puntos porcentuales, valor superior a lo obtenido en el año 2015, que fue de 3.3 puntos porcentuales. Según el MEF "...este crecimiento estaría impulsado por una mayor producción minera (20,1%) y una política fiscal moderadamente expansiva, vía inversión pública (9,1%). Esta recuperación económica es aún muy inestable. La inversión privada, variable clave para asegurar un alto y sostenido crecimiento, viene cayendo por tres años consecutivos, mientras que el empleo formal se mantiene prácticamente estancado. Esto no permite reactivar el círculo virtuoso de mayor inversión-empleo-consumo que asegure la sostenibilidad de la actual recuperación".

Para el año 2017 el MEF estima que el PBI llegaría a 4.8%, valor superior a las estimaciones realizadas por el Fondo Monetario Internacional que señala que el PBI del Perú será de 4.1%(octubre 2016). Según el MEF, "Este crecimiento estaría liderado por la inversión privada (5,0%), en un contexto de mejora en la confianza empresarial doméstica, destrabe de proyectos de infraestructura, mayor liquidez mundial, bajos costos financieros y menores presiones depreciatorias. Además, la mayor gradualidad de la consolidación fiscal respecto de lo establecido en el MMM de abril contribuirá a impulsar el crecimiento económico y garantizar la efectiva recuperación de la demanda interna privada.

El gobierno ha formulado un Plan de reformas estructurales para alcanzar un crecimiento de 5% en el periodo 2016-2021. Esta estrategia consta de tres ejes: 1) La reducción de las barreras de formalización, 2) Mejora en la calidad y acceso de los servicios públicos (educación, salud, infraestructura social y productiva y seguridad ciudadana), 3) Política regulatoria pro-formalización.

Cuadro 7. Proyección de variación del PBI

Perú: PBI por el lado del gasto (Var. % real anual)								
	Estructura % del PBI 2015	2015	1S-16	2S-16	2016	2017	2018	2019
1. Demanda interna	102,5	2,9	1,1	2,9	2,0	3,8	4,4	4,4
a. Consumo privado	63,5	3,4	3,5	3,5	3,5	3,7	4,2	4,5
b. Consumo público	13,0	9,5	6,8	4,7	5,7	3,0	3,5	2,7
c. Inversión privada	19,3	-4,5	-4,6	0,9	-1,7	5,0	5,5	5,9
d. Inversión pública	5,0	-7,5	16,5	5,3	9,1	5,0	6,2	5,4
2. Exportaciones ²	21,1	3,5	8,3	5,6	6,9	8,0	4,2	3,0
3. Importaciones ²	23,6	2,1	-3,7	1,7	-0,9	4,2	4,8	4,3
4. PBI	100,0	3,3	4,1	3,9	4,0	4,8	4,3	4,1
<i>Memo:</i>								
Gasto público	18,1	4,2	9,0	4,9	6,6	3,6	4,3	3,5

Fuente: BCRP. Proyecciones MEF

“Según el MEF, “... en los próximos años la economía peruana convergerá a una tasa de crecimiento cercana al 4,0% apoyado por la aceleración de la demanda interna privada, en un contexto de bajo impulso de los sectores primarios. La aceleración de la inversión privada se podrá llevar a cabo gracias a la mejora en el ambiente de negocios, la efectiva ejecución de los proyectos de infraestructura que generan complementariedad en otros sectores y la estabilización del contexto internacional. Esto permitirá reactivar el círculo virtuoso de la inversión privada que genera más empleo formal y, con ello, dinamiza el consumo de las familias. Sin embargo, a diferencia del 2016 y del 2017, el impulso de los sectores primarios será muy reducido porque las operaciones mineras alcanzarán su máxima capacidad de producción y se normalizará la captura de la anchoveta. El tipo de cambio tenderá al alza, siendo el promedio del periodo 2017-2019 de 3.53 soles por dólar.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el crecimiento población viene desacelerándose desde 1.6% medido el 2007 hasta 1.1% el 2017. El número promedio anual de nacimientos proyectados viene retrocediendo quinquenio tras quinquenio, mientras que para el quinquenio 2010 – 2015 se estimaba 589 mil nacimientos, para los siguientes cinco años (2015 – 2020), la expectativa retrocedió a 572 mil nacimientos. Esta senda a la baja sigue para los próximos cinco años (2020 – 2025) a 558 mil nacimientos.

En cuanto a las medidas que está tomando el actual gobierno, es conveniente recordar que, durante la campaña a la Presidencia, el actual presidente, propuso implementar medidas que permitirían abaratar el costo de vida, por lo que una de sus prioridades está el reducir los costos del servicio energético.

Cuadro 8. Producto Bruto Interno por Sectores (Var. % real anual)

	Peso Año Base 2007	2015	2016	2017	2018	2019	Prom 2017-2019
Agropecuario	6,0	3,3	1,0	4,7	3,7	3,7	4,0
Agrícola	3,8	1,9	0,7	5,3	3,8	3,9	4,3
Pecuario	2,2	5,5	2,6	3,9	3,5	3,5	3,6
Pesca	0,7	15,9	-7,8	51,9	-4,0	4,0	17,3
Minería e hidrocarburos	14,4	9,5	15,0	7,2	2,8	1,4	3,8
Minería metálica	12,1	15,5	20,1	7,4	2,9	1,2	3,8
Hidrocarburos	2,2	-11,5	-6,3	5,9	2,3	2,7	3,6
Manufactura	16,5	-1,7	-2,4	4,3	2,1	2,8	3,1
Primaria	4,1	1,7	-3,4	10,0	-1,0	1,3	3,4
No primaria	12,4	-2,7	-1,9	2,1	3,0	3,3	2,8
Electricidad y agua	1,7	6,1	7,5	5,8	5,5	5,5	5,6
Construcción	5,1	-5,8	0,7	4,2	5,4	5,8	5,1
Comercio	10,2	3,9	2,4	3,3	4,5	4,3	4,0
Servicios	37,1	5,0	4,6	4,8	5,2	5,3	5,1
PBI	100,0	3,3	4,0	4,8	4,3	4,1	4,4
PBI primario	25,2	6,8	8,5	7,7	2,3	2,0	4,0
PBI no primario¹	66,5	2,8	3,0	4,1	4,8	4,9	4,6

1/ No considera derechos de importación y otros impuestos.

Fuente: BCRP. Proyecciones MEF

Principales características de las regiones en concesión

El Instituto Peruano de Economía (IPE) presentó en el mes de mayo 2016 el Índice de Competitividad Regional (INCORE) 2016, el mismo que evalúa la competitividad de las diferentes regiones del país y los factores que las determinan. Según el reporte INCORE, Lima lidera el Índice de Competitividad Regional, seguida de Moquegua y Arequipa. Las regiones en concesión de ELECTROCENTRO se encuentran en la posición 12 (Junín), y en la posición 17 al 20 (Ayacucho, Pasco, Huancavelica y Huánuco). De las cinco regiones en concesión, Huancavelica y Huánuco subieron 2 posiciones y Junín subió una posición. Ayacucho y Pasco retrocedieron una posición. Ver gráficos siguientes.

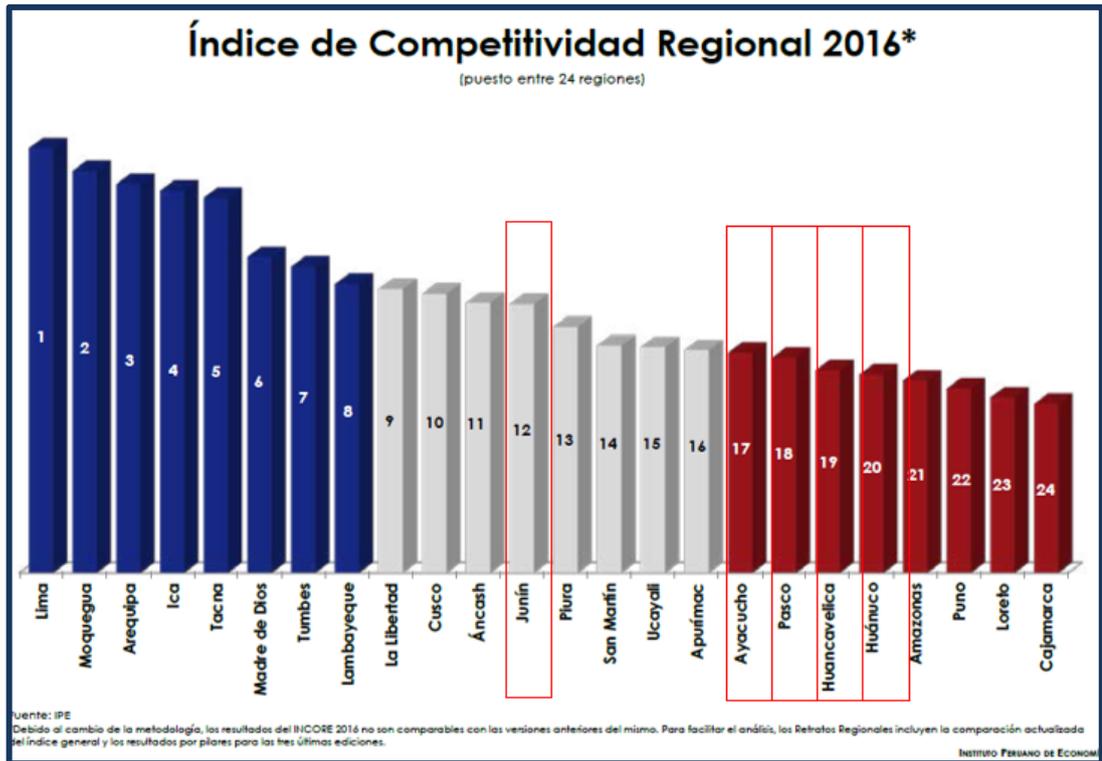


Gráfico 5. Índice de Competitividad Regional 2016

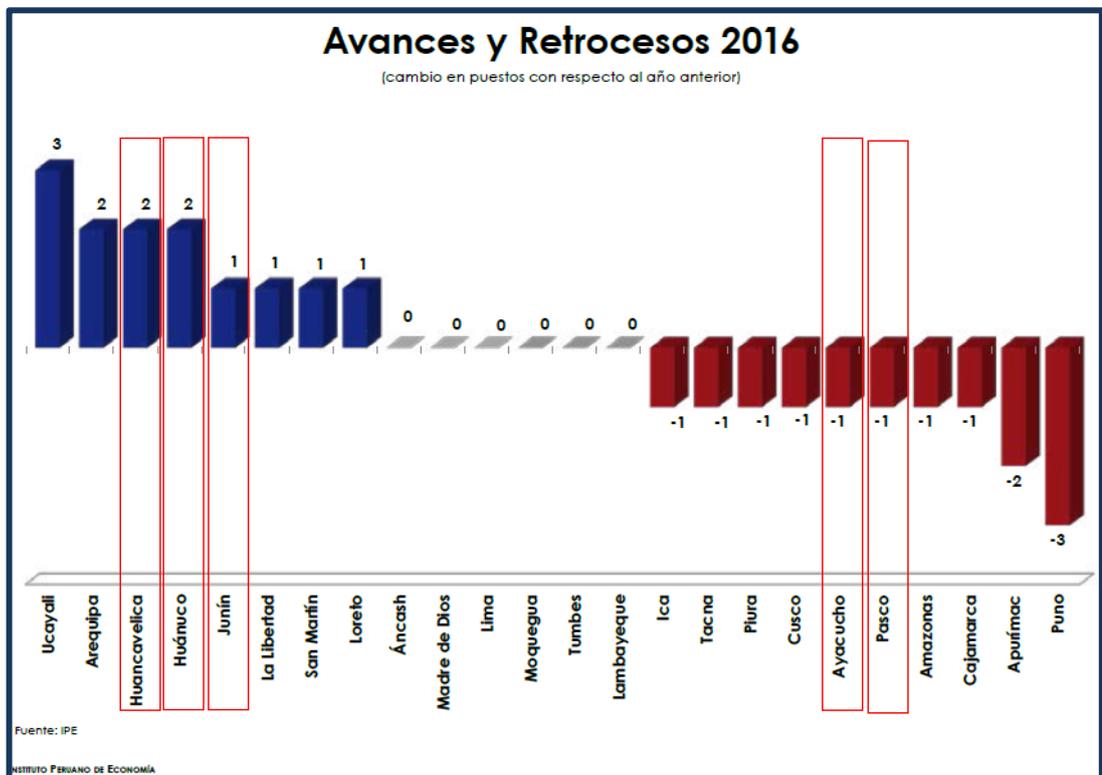


Gráfico 6. Avances y retrocesos 2016

La región Ayacucho al 2016 ha mejorado su competitividad en los pilares, educación y laboral sin embargo se registro una caída en el pilar entorno económico y salud.

Cuadro 9. Ayacucho

Índice de Competitividad Regional	2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	17	3.8	16	3.9	18	3.6
Entorno Económico	21	1.6	18	2.1	23	1.4
Infraestructura	14	4.5	14	4.2	15	3.6
Salud	13	4.5	10	5.2	13	5.1
Educación	16	3.7	19	3.4	19	2.6
Laboral	20	2.3	22	2.4	20	3.1
Instituciones	7	6.4	5	5.9	8	5.7

Fuente: IPE. Índice de Competitividad Regional. INCORE 2016

La región Huancavelica al 2016 ha mejorado su competitividad en el índice total pasando del puesto 21 al 19 mejorando en los pilares, educación, laboral e instituciones.

Cuadro 10. Huancavelica

Índice de Competitividad Regional	2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	19	3.5	21	3.5	20	3.3
Entorno Económico	24	0.8	24	0.9	20	1.6
Infraestructura	18	4.1	18	3.8	16	3.6
Salud	22	3.2	18	3.9	22	3.5
Educación	20	2.8	21	3.0	20	2.3
Laboral	18	2.5	24	2.2	23	1.9
Instituciones	1	7.8	2	7.5	1	7.2

Fuente: IPE. Índice de Competitividad Regional. INCORE 2016

La región Huánuco al 2016 se mantiene con el mismo índice de competitividad regional habiendo mejorado el pilar entorno económico y salud. La región retrocedió 5 posiciones en el pilar instituciones y 2 posiciones en el pilar laboral.

Cuadro 11. Huánuco

Índice de Competitividad Regional	2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	20	3.4	20	3.5	19	3.3
Entorno Económico	20	1.7	22	1.6	22	1.5
Infraestructura	19	3.9	19	3.7	20	3.0
Salud	14	4.4	17	4.1	17	4.6
Educación	22	2.3	22	2.4	24	1.6
Laboral	19	2.4	17	3.5	17	3.7
Instituciones	12	6.0	7	5.8	11	5.2

Fuente: IPE. Índice de Competitividad Regional. INCORE 2016

La región Junín al 2016 ha mejorado su índice de competitividad regional respecto al 2015 pasando del puesto 13 del 2015 al puesto 12 del 2016, habiendo mejorado 4 posiciones en el pilar entorno económico, salud, educación, laboral e instituciones.

Cuadro 12. Junín

Índice de Competitividad Regional	2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	12	4.7	13	4.2	10	4.6
Entorno Económico	6	3.4	10	2.8	14	2.4
Infraestructura	12	5.6	11	5.7	12	5.4
Salud	16	4.0	19	3.8	14	4.8
Educación	9	5.2	14	4.5	7	4.8
Laboral	14	3.8	15	3.9	12	4.3
Instituciones	11	6.1	19	4.8	6	6.1

Fuente: IPE. Índice de Competitividad Regional. INCORE 2016

La región Pasco al 2016 no muestra mejora en el índice de competitividad regional sin embargo el pilar salud muestra una mejora en el año 2016.

Cuadro 13. Pasco

Índice de Competitividad Regional	2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	18	3.7	17	3.8	17	3.6
Entorno Económico	15	2.4	15	2.3	19	1.7
Infraestructura	21	3.4	21	3.3	23	1.9
Salud	18	3.8	21	3.7	16	4.6
Educación	13	4.8	9	5.3	10	4.4
Laboral	22	1.9	20	2.7	21	2.9
Instituciones	10	6.1	9	5.7	3	6.2

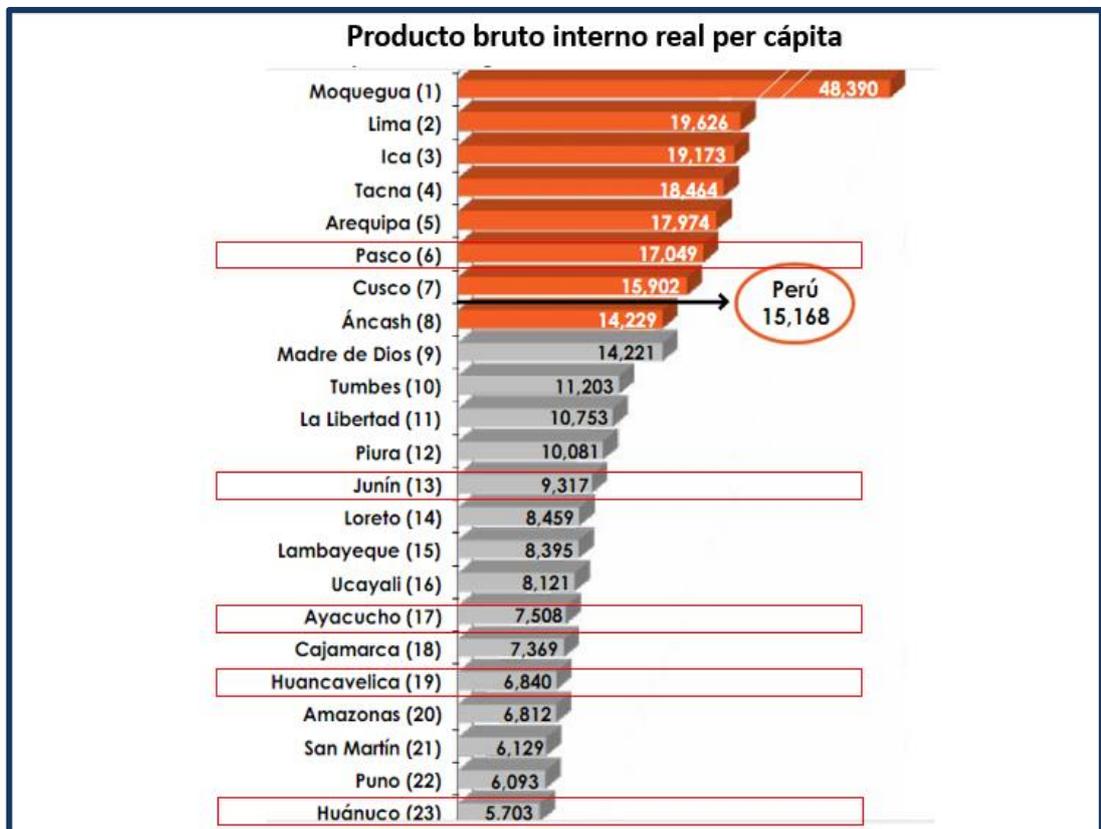
Fuente: IPE. Índice de Competitividad Regional. INCORE 2016

A nivel del PBI la región Junín se encuentra en la octava posición y en la posición trece a nivel de PBI percapita. Las regiones Pasco, Ayacucho, Huánuco y Huancavelica se encuentran en los puestos 15, 16, 18 y 20 del PBI respectivamente



Fuente: IPE. Índice de Competitividad Regional. INCORE 2016

Gráfico 7. Producto bruto interno real



Fuente: IPE. Índice de Competitividad Regional. INCORE 2016

Gráfico 8. Producto bruto interno real per cápita

Las regiones que se encuentran bajo la concesión de Electrocentro S.A. son mayoritariamente del nivel socioeconómico E, con 73.4% en Ayacucho, con 82.7% en Huancavelica, con 47.7% en Junín, con 52.0% en Pasco y 67.7% en Huánuco, según se puede observar en el gráfico siguiente:

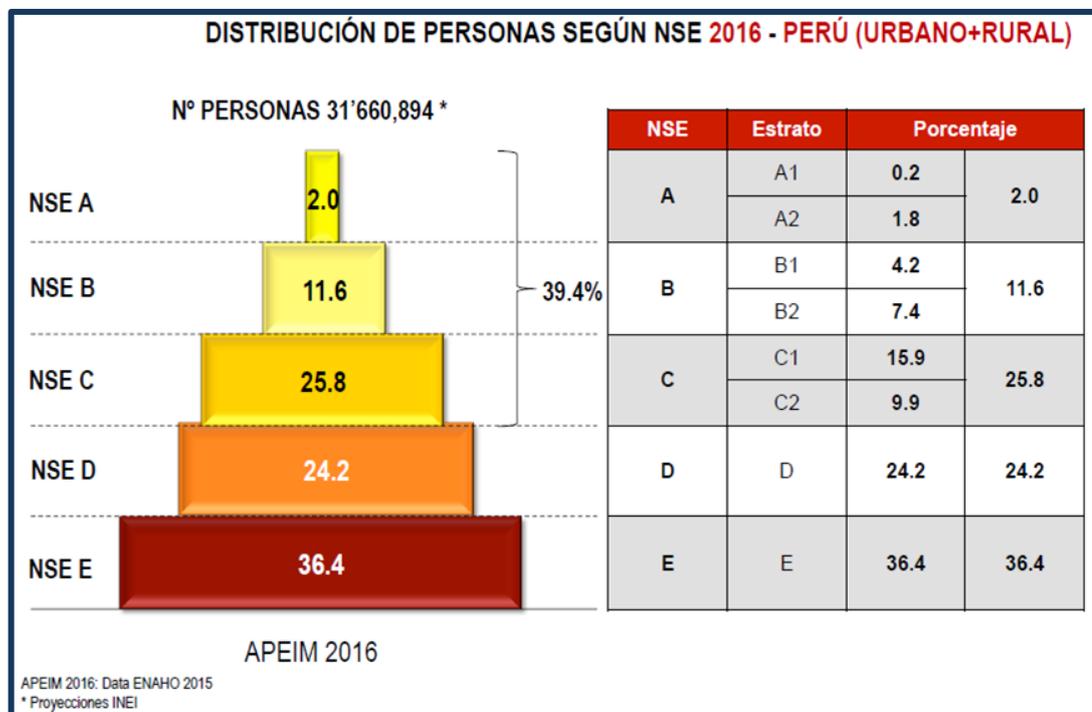


Gráfico 9. Distribución de personas

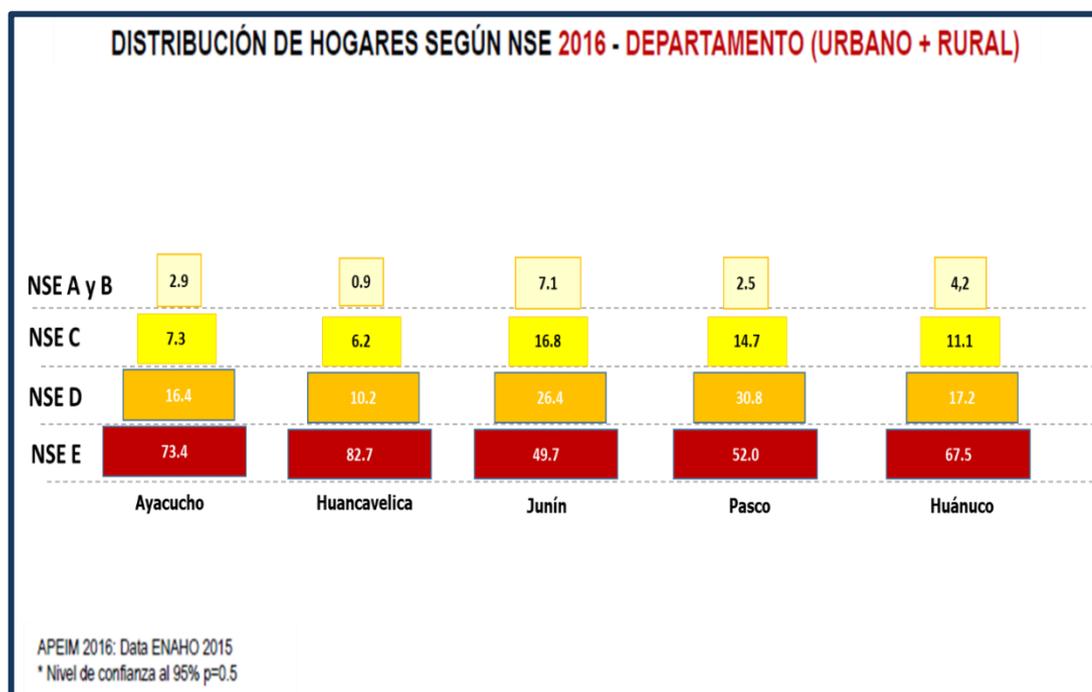


Gráfico 10. Distribución de Hogares

Factores Políticos

La actividad empresarial del Estado se ve fuertemente influenciada por diversos factores políticos– legales, los cuales, en el marco de las políticas públicas previstas a desarrollarse en los siguientes cinco años, consideran los siguientes aspectos.

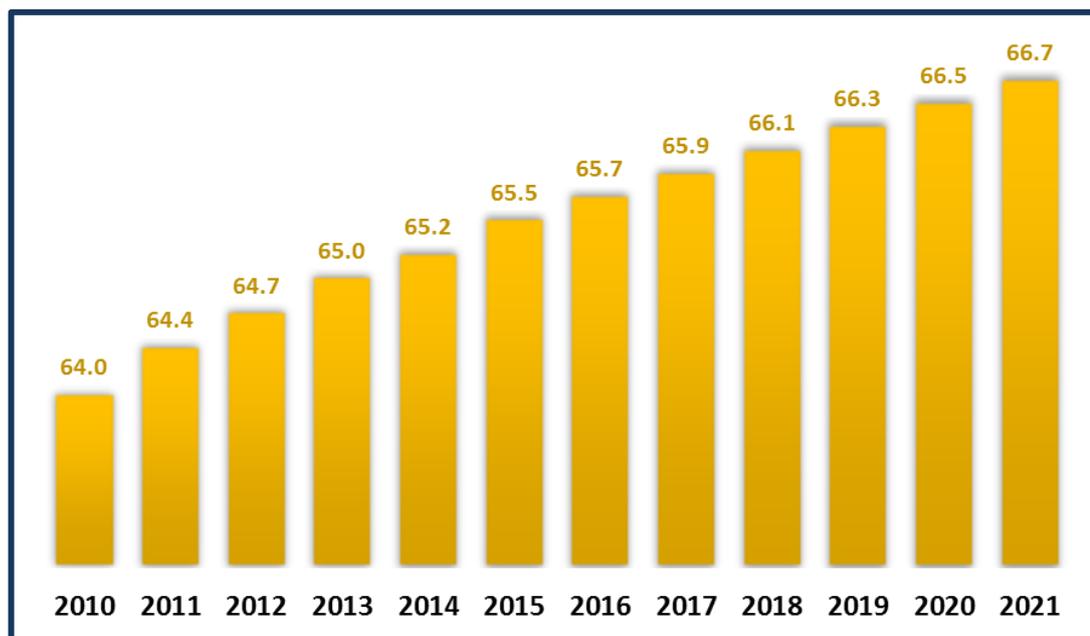
- 1) **Crecimiento.** Alcanzar una tasa de crecimiento del PBI de 5%, mediante la reactivación de proyectos mineros y de infraestructura.
- 2) **Agua y saneamiento.** Alcanzar la cobertura universal de los servicios de agua y saneamiento en los ámbitos urbano y rural, a través de la simplificación de los procesos de otorgamiento de la viabilidad de estudios de pre inversión y agilización de los proyectos de inversión de agua y saneamiento.
- 3) **Vivienda.** Asegurar la oferta formal de vivienda, para el cual se plantea una serie de medidas relacionadas con Fondo Mi vivienda.
- 4) **Inclusión financiera.** Incrementar el acceso y uso de servicios financieros como ahorros y créditos, contando con la participación activa del Banco de la Nación.
- 5) **Financiamiento del Agro.** Lograr un agro próspero incrementando la rentabilidad y competitividad agrícola, mediante el fortalecimiento de AGROBANCO.
- 6) **Electricidad.** Contar con un sistema energético que satisfaga la demanda nacional e impulsar la electrificación rural y periurbana.
- 7) **Petróleo y gas natural.** Promover inversiones en nuevos descubrimientos de petróleo y gas natural.

Factores Sociales

Crecimiento y composición de la población al 2021

El crecimiento y la composición de la población que tendrá el país constituyen elementos importantes para el proceso de desarrollo nacional. No solo determina el tamaño del mercado interno y los patrones de consumo, debido a la mayor demanda de bienes y servicios, sino también es uno de los factores productivos más importantes para las empresas.

Según las proyecciones realizadas por CEPLAN (PEDN), en el año 2021 la estructura poblacional permitirá que el país cuente con un “bono demográfico”, a través del cual se espera un crecimiento extraordinario de la población en edad de trabajar (personas entre 15 y 65 años).



Fuente: PEC FONAFE 2017-2021

Gráfico 11. Evolución de la población en edad de trabajar (15-65 años) respecto al total de la población, 2010-2021

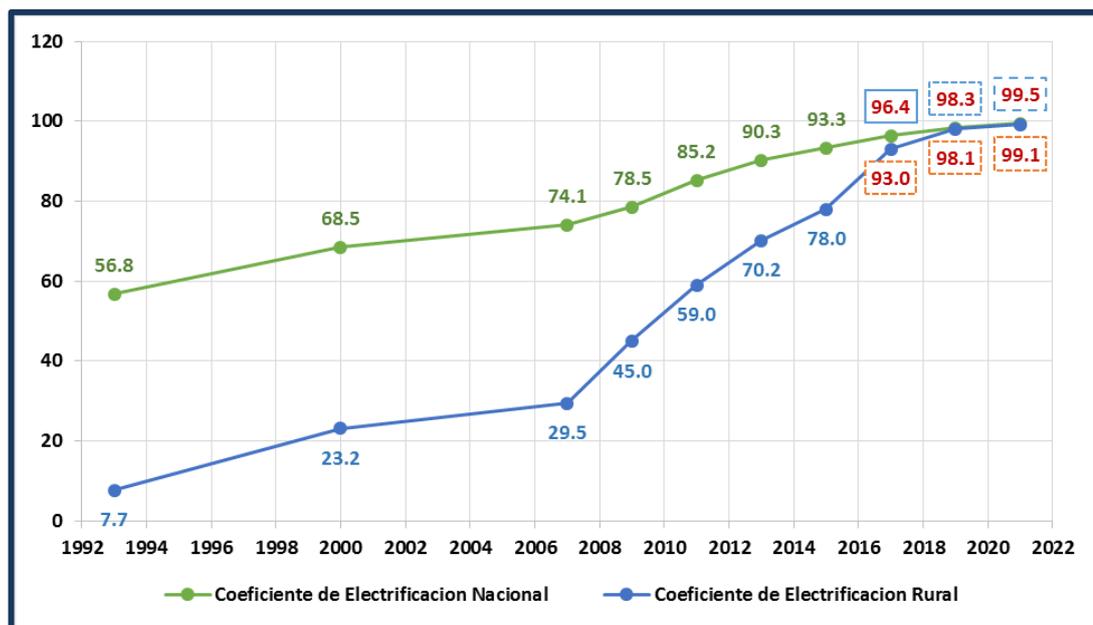
Los efectos positivos del bono demográfico estimularán el mercado de trabajo y podrán ser aprovechados por diferentes empresas y organizaciones privadas y públicas en los siguientes años. Aspecto que puede ser aprovechado por Electrocentro S.A, a fin de renovar sus cuadros de personal.

Acceso a servicios públicos de electrificación urbano y rural.

De acuerdo con el Censo Nacional 2007, la cobertura del servicio de electricidad alcanza aproximadamente al 74.1% de las viviendas. Sin embargo, el 95.9% de las viviendas urbanas cuentan con servicio de electricidad, mientras que solo el 46.4% de las viviendas rurales tienen acceso a este servicio. Desde principios de la década de 1990 en que se inició la reforma del sector electricidad, cuando la cobertura del servicio era algo mayor al 50%, el progreso ha sido significativo, aunque todavía subsiste un déficit muy importante, en especial en las zonas rurales, lo que perjudica el desarrollo económico y la calidad de vida de sus poblaciones.

El coeficiente de electrificación a nivel nacional, el cual mide la cobertura de disponibilidad eléctrica en la población, ha seguido una tendencia creciente, debido al impulso que ha tenido en los últimos años, preveyéndose llegar al 95 % en el 2021 según la meta propuesta en el Plan Perú 2021 – Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

Pese a este avance, el 22% de la población del ámbito rural aún permanece sin acceso a electrificación. De acuerdo al Plan de Electrificación Rural 2016-2025, se espera lograr que el coeficiente de electrificación en zonas rurales sea del 99% en 10 años, contribuyendo a que el poblador rural mejore su calidad de vida y disminuya el nivel de pobreza.



Fuente: PEC FONAFE 2017- 2021

Gráfico 12. Evolución y proyección de los coeficientes de electrificación nacional y rural 1993– 2015

Lograr las metas señaladas implica enfrentar los retos de la limitada accesibilidad a las localidades, la gran dispersión de las poblaciones y viviendas, el consumo unitario reducido en dichas poblaciones y el bajo poder adquisitivo de sus habitantes. A ello se debe agregar la baja rentabilidad de los proyectos de electrificación rural, lo cual reduce su atractivo para la inversión privada, requiriendo la participación del Estado.

La dispersión del mercado en la zona rural, se contraponen con el tendido tradicional de redes eléctricas, debiéndose tomar en cuenta otras tecnologías para el adecuado suministro de energía eléctrica, como es el caso de fuentes de generación solar (sistemas fotovoltaicos), empleo de micro centrales eléctricas, generación eólica, biomasa, sistemas híbridos, entre otros, que deben acompañarse del correspondiente marco técnico legal y la interrelación con todos los entes nacionales, Regionales y Locales.

En el gráfico siguiente se muestran detalles sobre la cobertura eléctrica en las regiones bajo nuestro ámbito de responsabilidad.

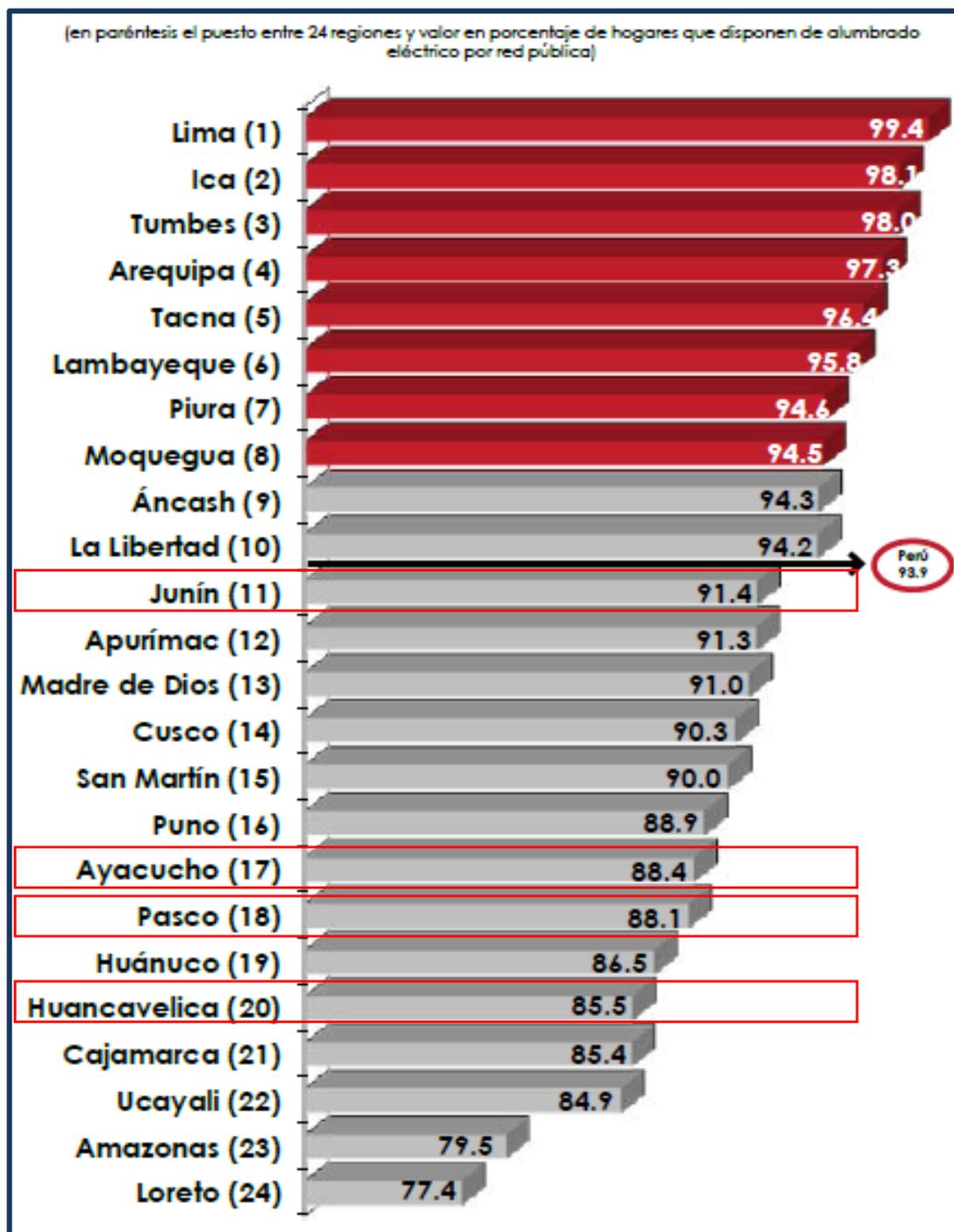
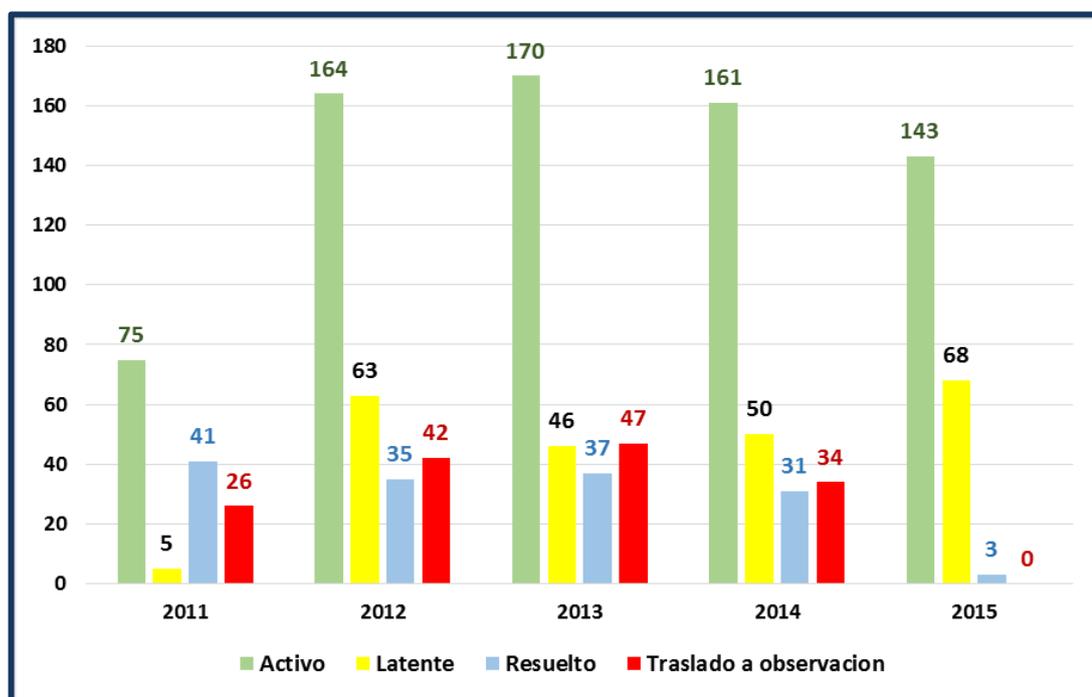


Gráfico 13. Cobertura eléctrica a nivel nacional 2016

Conflictos sociales activos y latentes en el país

Los conflictos sociales tienen el potencial de afectar el desarrollo de las actividades de Electrocentro S.A., así como impactar negativamente en los lazos de comunicación y cooperación entre las mismas y sus grupos de interés.

De acuerdo a las estadísticas de la Defensoría del Pueblo, el número de conflictos activos a nivel nacional ha venido reduciéndose desde el 2013, teniéndose en registro 143 al finalizar el 2015.

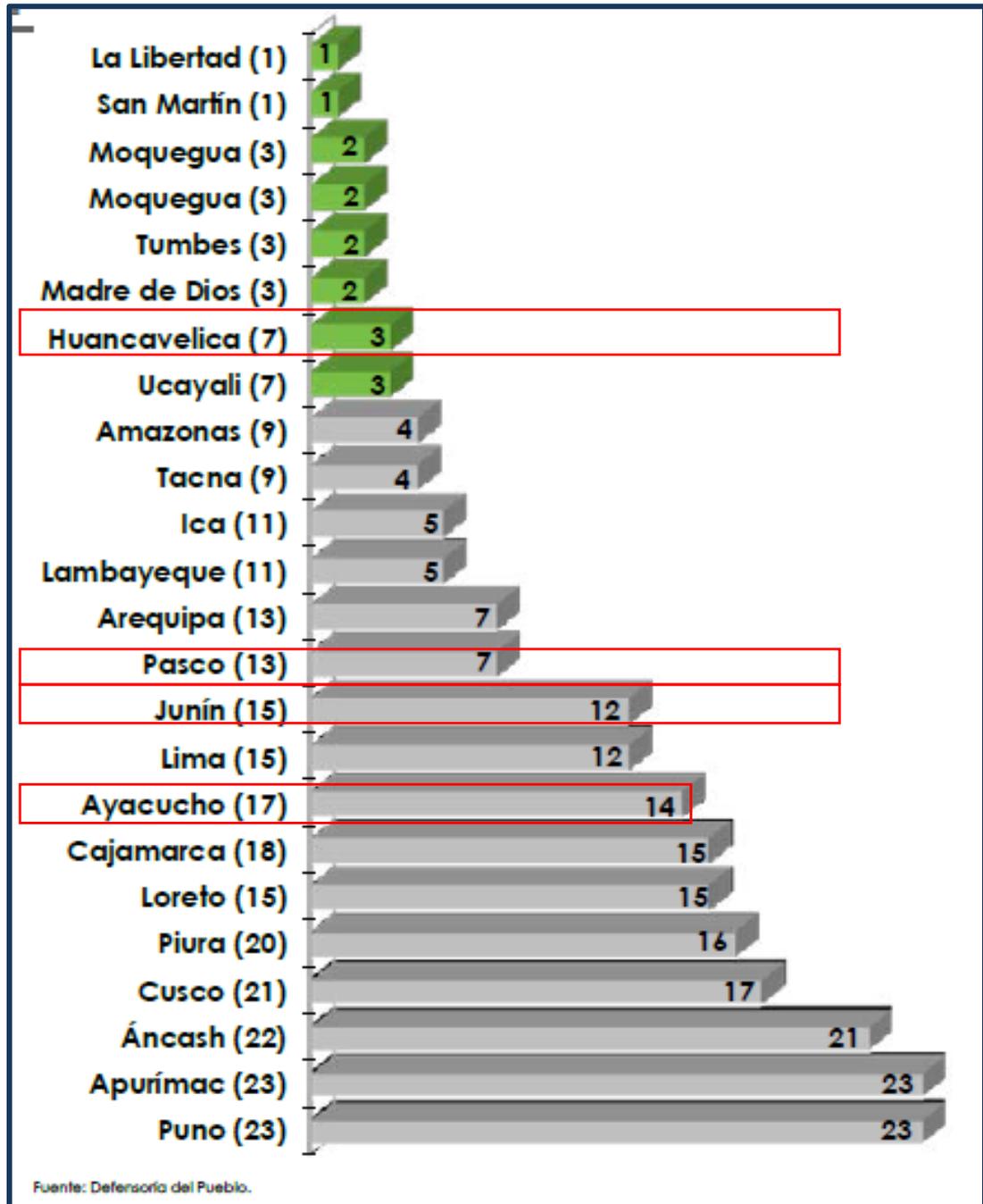


Fuente: PEC FONAFE 2017- 2021

Gráfico 14. Número de conflictos sociales en el Perú según su estado

Cabe indicar que, a diciembre 2016, se han registrado 156 casos activos de conflicto y 56 en estado latente, según la Defensoría del Pueblo "Reporte mensual de conflictos 2016-Defensoría del Pueblo". De los cuales, 36 casos se encuentran en el ámbito de nuestra concesión, siendo 24 casos activos y 12 casos latentes.

Electrocentro S.A., enfrenta principalmente riesgos asociados a la aplicación de tarifas, calidad del servicio en zonas rurales de difícil acceso, como el caso de Ayacucho, Junín y Pasco.



Fuente: Defensoría del Pueblo

Gráfico 15. Conflictos en las Regiones del Ámbito de Electrocentro

Percepción de corrupción

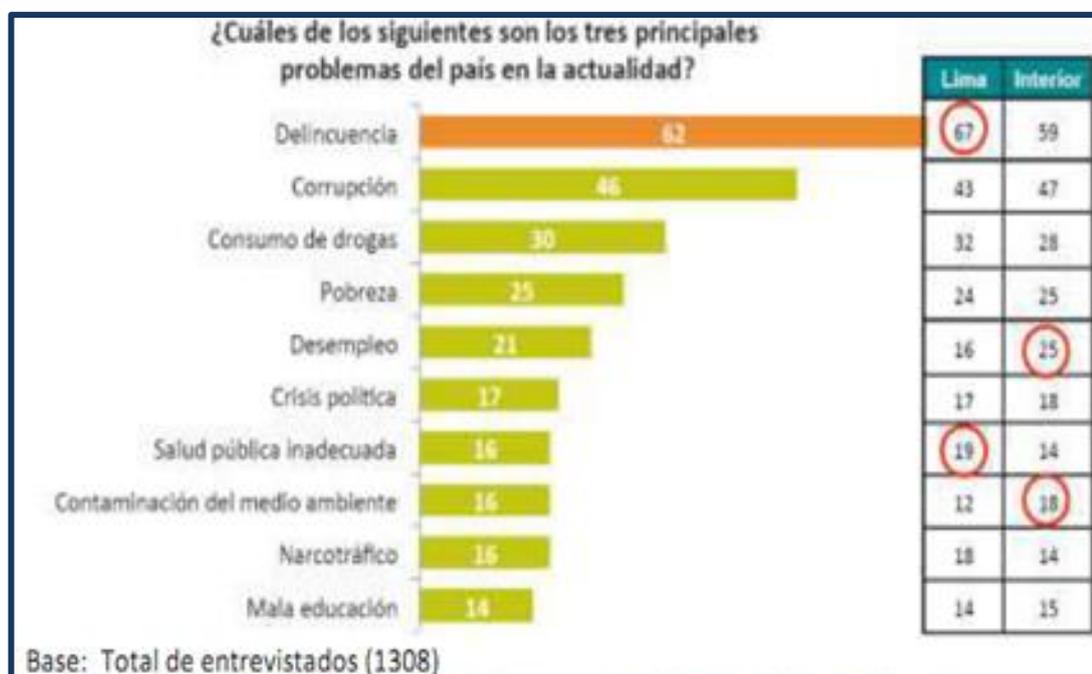
La percepción de corrupción en las entidades del Estado es un problema grave que debe ser enfrentado de manera conjunta y con acciones efectivas para lograr identificar y sancionar los casos de corrupción, lo que permitirá incidir en su prevención.

“La corrupción es el abuso de poder para beneficio propio. Afecta a todos los que dependen de la integridad de las personas en una posición de autoridad”. Tiene

diferentes efectos, dependiendo si se trata de gran o pequeña corrupción, afecta al aparato estatal en sus diferentes niveles de la administración pública, genera mayor pobreza, afecta la calidad de los servicios que brindan las empresas públicas, entre otros.

De acuerdo a la Contraloría, en nuestro país los actos de corrupción han hecho perder al Perú unos S/. 33,800 millones al año, lo que equivale según la PCM al 3% al 5% del PBI al año. Lo cual tiene graves repercusiones en toda la ciudadanía, dado "... las empresas trasladan los costos de la corrupción a los consumidores y de esta forma el precio de los productos, bienes y servicios que producen estas empresas son más altos".

Según Pro Ética, la corrupción es considerada por los peruanos el segundo principal problema del país luego de la delincuencia, ver gráfico 16. Específicamente en el caso del Estado Peruano, la corrupción de los funcionarios y autoridades y la falta de eficiencia de los funcionarios y autoridades son consideradas, como los escollos principales que bloquean las posibilidades de desarrollo del país.



Fuente: IPSOS APOYO.

Gráfico 16: Principales problemas del País

Principales problemas del Estado (%)		Lima	Interior
Corrupción de funcionarios y autoridades	61	62	61
Ineficiencia de funcionarios y autoridades	14	16	12
Falta de coordinación entre instituciones	10	10	9
Escasez de recursos económicos	8	7	9
Penetración de dinero ilícito en la política	6	5	7

Base: Total de entrevistados (1308)

Fuente: IPSOS APOYO.

Gráfico 17. Principales problemas del Estado

En coordinación con el FONAFE, Electrocentro S.A ha venido trabajando en iniciativas para implementar el sistema de control interno y las buenas prácticas de gobierno corporativo a fin de ir fortaleciendo los mecanismos de control para promover la transparencia de la gestión de la empresa, por ello, dentro del futuro desarrollo de la empresa se ha visto por conveniente implementar el Sistema de Gestión Anti soborno, bajo los alcances de la norma internacional ISO 37001.

Factores Ambientales

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.

Para el sector electricidad, se han normado y aprobado niveles máximos permisibles para efluentes líquidos producto de las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, según Resolución Directoral N° 008-97-EM/DGAA. También se ha establecido un procedimiento específico de Supervisión Ambiental de las Empresas Eléctricas.

Por otro lado, en relación con el uso y gestión de los recursos hídricos, la Autoridad Nacional del Agua (ANA) es el ente rector del Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos según la Ley N° 29338. Forman parte de este sistema los comités de regantes de las cuencas, de las cuales hacemos uso para la operación de nuestras centrales hidroeléctricas, debiendo compartir éste elemento para usos agrícolas y no agrícolas.

El Perú se caracteriza por ser un país con ecosistemas particularmente vulnerables al cambio climático, es así que se producen entre otros fenómenos climatológicos, el Fenómeno del Niño y las inundaciones los que podrían generar riesgos operativos a nuestras instalaciones, es por ello, que en el marco de lo señalado, nuestra empresa está en la obligación de observar el estricto cumplimiento de sus planes de contingencias y las acciones de prevención correspondientes, sumado a los esfuerzos de las autoridades nacionales, regionales y locales. Como referencia adicional, debemos señalar que también se han presentado incendios forestales en las zonas de sierra como Chota y Cutervo.

Efectos del cambio climático

El Perú se caracteriza por ser un país con ecosistemas particularmente vulnerables al cambio climático, es así que se producen entre otros fenómenos climatológicos, el Fenómeno del Niño y la desglaciación de los nevados; los que podrían generar riesgos operativos a nuestras centrales hidroeléctricas.

En el caso de las desglaciaciones, ocasionan saturación en los depósitos de piedra y barro en las partes altas de los glaciares, lo cual propicia deslizamientos peligrosos que podrían poner en riesgo la infraestructura de las centrales hidroeléctricas, sistemas de distribución y transmisión de Electrocentro S.A

2.2 Diagnóstico interno

El diagnóstico interno muestra el desempeño de la gestión de Electrocentro S.A. en los últimos años.

Desempeño de la Gestión

El desempeño de la gestión puede medirse a través de los aspectos más relevantes de la gestión estratégica, como el desempeño económico y financiero, gestión del programa de inversiones, gestión de los recursos humanos y calidad de los servicios.

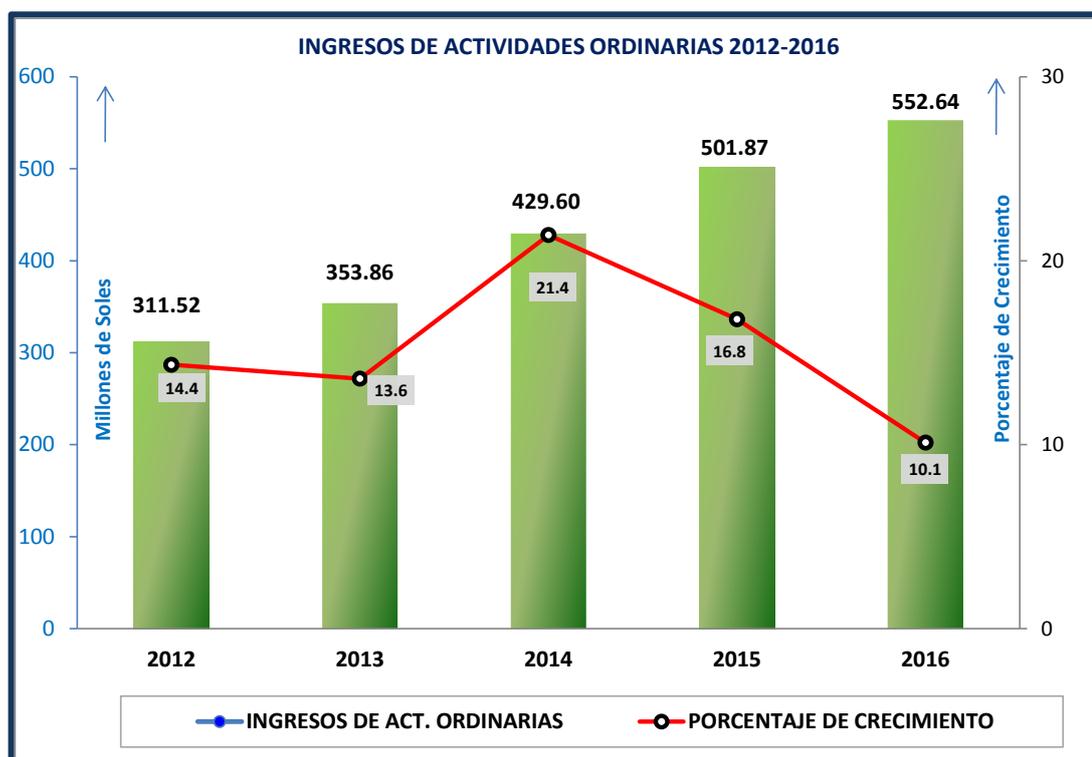
Desempeño económico y financiero

Evolución de los Ingresos por Actividades Ordinarias del Ejercicio 2012 al 2016

Los ingresos por actividades ordinarias muestran una evolución creciente cada año, debido a la mayor venta de energía y al incremento de clientes.

Así el valor creciente en el 2014, obedece a que en noviembre 2013 se ha fijado un nuevo valor agregado de distribución (Tarifa desde Nov-2013 a Oct-2017). En dicha fijación las tarifas se incrementaron en 17,5%, por lo que en el año 2014 se puede apreciar que se ha tenido un crecimiento excepcional. Para el 2015, se tiene un crecimiento de 16,8% por mayores ventas e incremento de tarifas siendo 11,5% por incremento de tarifas y por 5,3% por incremento de ventas.

Para el 2016 las tarifas se incrementaron en 8% y por mayor venta de energía en 3,6%.

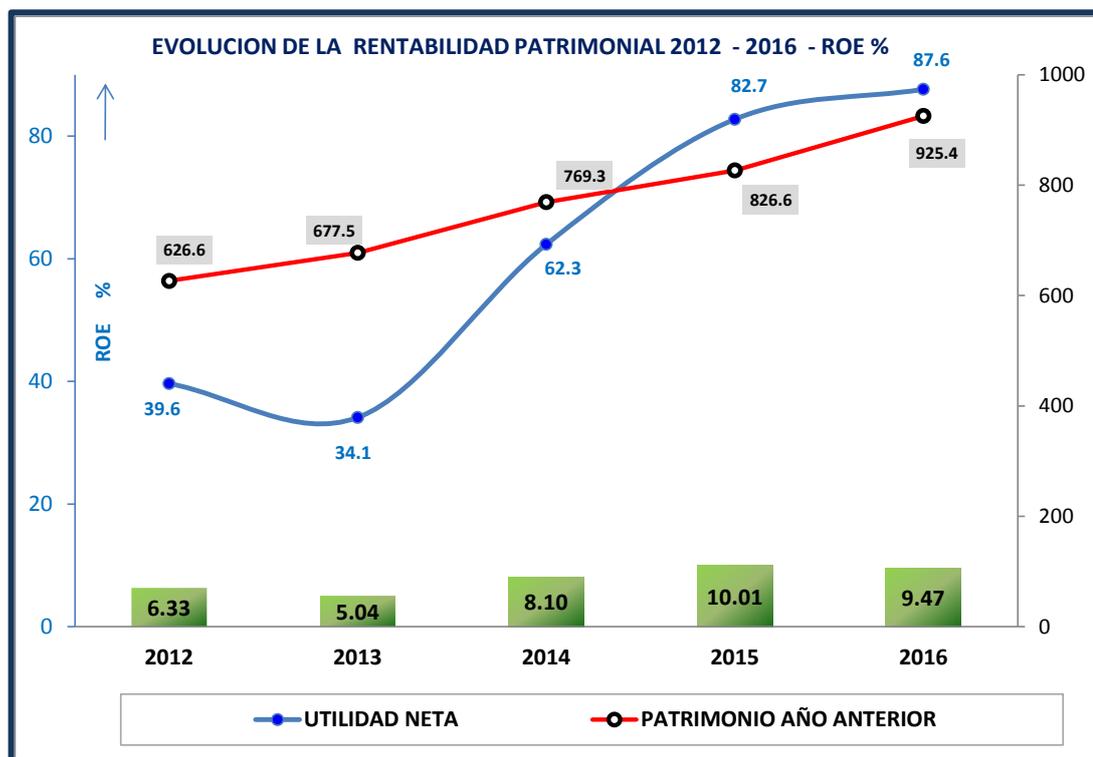


Fuente: Estados Financieros de Electrocentro S.A.

Gráfico 18. Evolución de los Ingresos por Actividades Ordinarias del Ejercicio 2012 al 2016

Evolución de la rentabilidad de la empresa - ROE desde 2012 al 2016.

La Rentabilidad Patrimonial de la empresa muestra un constante crecimiento, llegando a alcanzar el año 2015, 10.01% teniendo una ligera disminución el 2016 debido al crecimiento de S/ 98.80 en el patrimonio, por la inclusión de obras transferidas por el Ministerio de Energía y Minas a través de la Dirección de Electrificación Rural.

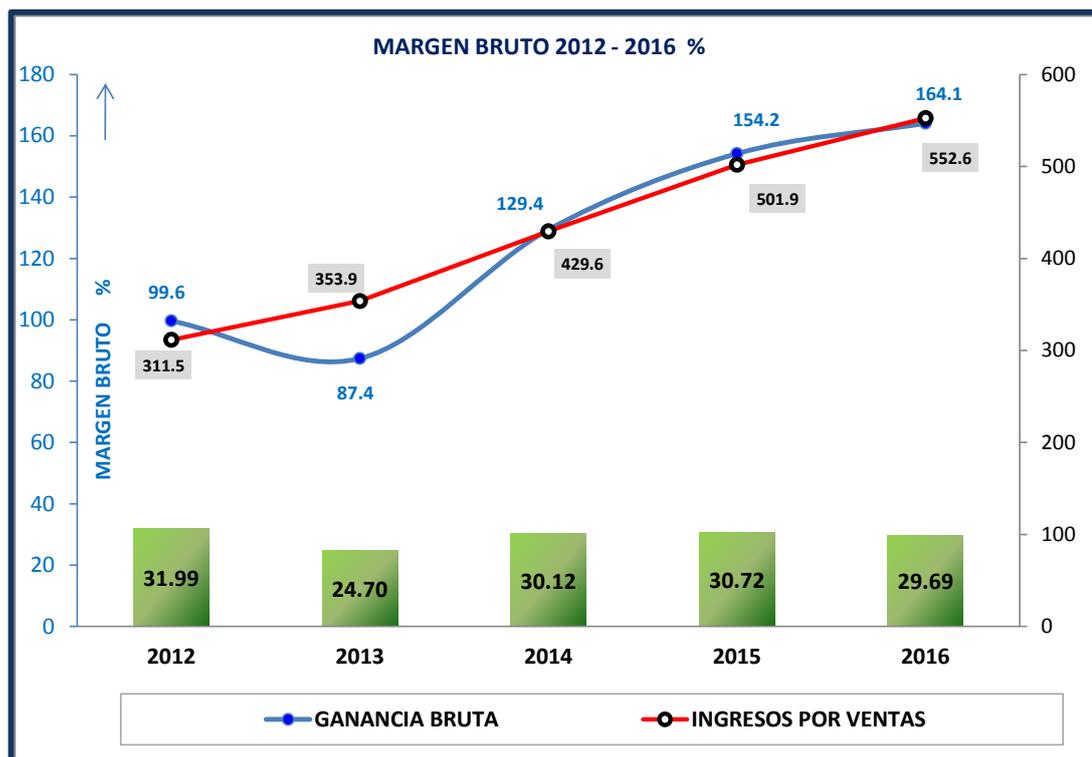


Fuente: Estados Financieros de Electrocentro S.A.

Gráfico 19. Evolución de la rentabilidad de la empresa - ROE desde 2012 al 2016.

Evolución del Margen Bruto (Ganancia Bruta/Ingresos por Ventas) 2012-2016.

El margen bruto alcanzó el año 2016 29.69%, la evolución de este indicador es variable y se debe a que los precios de compra se han incrementado en mayor proporción que el incremento de los precios de venta de energía.



Fuente: Estados Financieros de Electrocentro S.A.

Gráfico 20. Evolución del Margen Bruto (Ganancia Bruta/Ingresos por Ventas) 2012-2016.

Inversiones

Las inversiones de la empresa se realizan cumpliendo con las normas técnicas y legales vigentes, con el fin de mantener un crecimiento planificado de la infraestructura eléctrica, y así contribuir al logro de la misión, visión y los objetivos estratégicos de la empresa, cumpliendo con los lineamientos corporativos y haciendo frente a los retos que plantea la creciente demanda energética de los clientes en el país, como principal fuente de apoyo de la industria, el comercio, la cultura y la educación.

Electrocentro S.A. ha realizado las inversiones orientadas a la atención de las necesidades de los clientes, y a mejorar las condiciones de vida de la población a través del servicio eléctrico como una de las principales fuentes de desarrollo para este ámbito de responsabilidad.

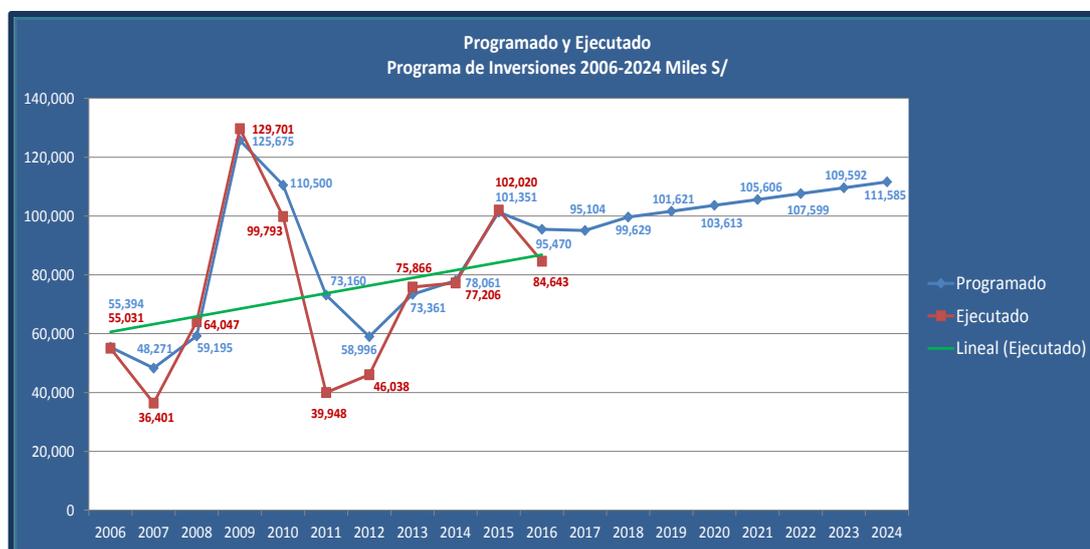
El programa de inversiones 2016 ejecutó S/.84.6 millones, estuvo financiado por recursos propios. De dicha cantidad, S/.67.16 millones se destinaron a proyectos de inversión, y S/.17.47 millones a gastos de capital no ligados a proyectos como las inversiones en tecnología.

La eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión tiene una importante relación con los esfuerzos a desarrollar para mejorar la calidad de los servicios que entrega Electrocentro S.A. Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos al ciudadano constituye una prioridad empresarial dentro de la estrategia para los próximos cinco años.

La ejecución del programa de inversiones de Electrocentro S.A., en los últimos cinco años (2012-2016), muestra una tendencia incremental; llegando a invertirse 385,77 millones de soles, de los cuales el 22 % en remodelación de redes, el 17 % en ampliación de redes, el 14 % en rehabilitación y ampliación de centrales eléctricas, el 31 % en rehabilitación y ampliación de sistemas de transmisión y el 14% en electrificación rural.

Cuadro 14. Programa de Inversiones de Electrocentro S.A. 2006-2016

Programa de Inversiones (Miles S/)	AÑO										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Programado	55,394	48,271	59,195	125,675	110,500	73,160	58,996	73,361	78,061	101,351	95,470
Ejecutado	55,031	36,401	64,047	129,701	99,793	39,948	46,038	75,866	77,206	102,020	84,643
Nivel de Cumplimiento(%)	99.3%	75.4%	108.2%	103.2%	90.3%	54.6%	78.0%	103.4%	98.9%	100.7%	88.7%



Fuente: Informe de Gestión de Administración de Proyectos – Electrocentro S.A.

Gráfico 21. Ejecución del programa de inversiones de Electrocentro S.A

Gestión comercial

El año 2016, Electrocentro S.A. compró 790,9 GWh a empresas generadoras, incrementando en 4,3 % o 32,8 GWh el volumen de compra respecto al año 2015 (758,1 GWh). Sobre el precio medio de compra, se incluyen los costos de generación y transmisión principal, siendo estos su incremento en un porcentaje mayor el cargo de transmisión principal debido a que incluyeron los siguientes cargos: CASE, FISE, CARGO RER, etc, y se muestra como sigue:

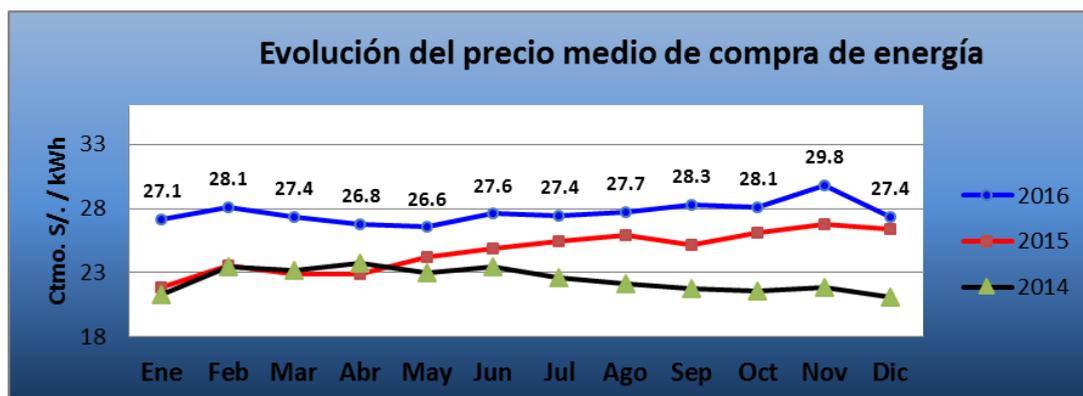


Gráfico 22. Evolución del precio medio de compra de energía

Las tarifas de venta de energía del sector regulado son fijadas cada cuatro años por la Gerencia de Regulación Tarifaria (GART) del Osinergmin, ente regulador del sector energético. Siendo la última fijación del Valor Agregado de Distribución y el Costo Fijo, vigentes desde el 1° de noviembre de 2013, aprobado mediante Resolución Osinergmin N° 203-2013-OS/CD.

El volumen de energía vendida por la empresa durante el año 2016 fue de 767,3 GWh, que representa un incremento de 3,6 % respecto al año 2015 que se vendió 740,4 GWh.

Cuadro 15. Venta de energía por tipo de mercado en MWh

Mercado / Segmento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. 2016/2015
Mercado libre	0	0	0	0	139	4,236	3,131	100.00%
Mercado regulado	555,960	590,298	633,855	685,897	702,908	736,133	764,132	3.80%
- Alta tensión	4,953	7,133	7,598	7,310	3,166	2,062	2,251	9.16%
- Media tensión	102,348	100,943	111,750	127,199	127,718	133,975	134,650	0.50%
- Baja tensión	448,659	482,222	514,508	551,389	572,024	600,097	627,231	4.52%
* Domiciliario	279,235	299,277	318,663	338,716	348,834	364,445	378,290	3.80%
* No domiciliario	121,767	132,291	143,279	154,389	160,786	172,114	182,407	5.98%
* Alumbrado público	47,657	50,654	52,566	58,284	62,404	63,537	66,534	4.72%
Total	555,960	590,298	633,855	685,897	703,047	740,369	767,263	3.63%

Los clientes atendidos en el año 2016 ascienden a 739,024, siendo del mercado regulado en baja tensión el 81.7 % del volumen total vendido. Las ventas a este sector fueron de 627,2 GWh en el año, con un incremento de 4.52 % respecto al año anterior. El consumo del sector doméstico representa el 61.7 % del volumen total de la energía vendida, en tanto que el sector industrial concentró el 17,8 %.

El coeficiente de electrificación en nuestra zona de influencia, que determina el porcentaje de habitantes que tienen acceso regular a la energía eléctrica, alcanzó al año 2016, 83.04%.

Cuadro 16. Coeficiente de electrificación en zona de influencia

Concepto	2014	2015	2016
Nro. Clientes no Residenciales	2,030	2,890	2,684
Nro. Clientes Residenciales	677,112	706,928	736,338
Número de clientes mes actual	679,142	709,818	739,022
Población en el ámbito Geográfico	4,136,695	4,292,741	4,439,397
Coeficiente de Electrificación	81.7%	82.5%	83.04%

El Fondo de Inclusión Social Energético (FISE), fue creado por el Gobierno Peruano en Abril de 2012, según la Ley 29852, con la finalidad de proveer una compensación social y promoción al acceso del Gas GLP (Gas Licuado de Petróleo) en los sectores vulnerables del país, tanto urbanos como rurales; y se lleva a cabo a través de la entrega mensual de Vales FISE a los ciudadanos de la regiones con mayor nivel de pobreza, para ser usado como parte de pago en la compra de un balón de Gas GLP de hasta 10 KG con un descuento de S/ 16.00 por cada Vale FISE.

Al concluir el año 2016, Electrocentro S.A. cuenta con un total de 299 717 beneficiarios FISE en el padrón, con 764 agentes GLP FISE autorizados, con 1172 teléfonos móviles afiliados, que les permiten dar cobertura y atender a los beneficiarios del Programa. El año 2016 se atendió 15 862 solicitudes FISE.

Satisfacción de los clientes con los servicios de Electrocentro S.A.

La Comisión de Integración Energética Regional (CIER) realizó en el mes de mayo del 2016 la 14ª Encuesta de Satisfacción del Consumidor Residencial de Energía Eléctrica. La recolección de la información se realizó entre el 4 de abril al 18 de mayo de 2016. Los principales objetivos de esta encuesta fueron:

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

Nuestra empresa viene participando en este tipo de encuestas desde el año 2014 lo que nos ha permitido implementar diversos puntos de mejora, que estna siendo planteados en el Plan de mejoras del ISCAL que desarrolla la Gerencia Comercial.

Los resultados de la encuesta CIER, se muestra en el siguiente cuadro, la meta para el 2021 es de 65%.

Cuadro 17. Coeficiente

Empresa	ISCAL – Índice de Satisfacción de la Calidad Percibida				
	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Diferencia (2016-2015)*	% Variación
ENSA	32.0	35.7	33.1	-2.6	-7.2%

Recursos humanos

La gestión de la Unidad de Recursos Humanos está orientada a intensificar el Programa de Capacitación y Desarrollo de Personal, para optimizar los niveles de competencia de los colaboradores y propiciar el desarrollo de métodos y procedimientos de trabajo para lograr una mejora sustancial en el clima laboral. Esa tarea permitió mantener la integración, identificación y compromiso de los colaboradores con la misión y objetivos de la empresa.

Electrocentro S.A. a diciembre del 2016 contó con 345 trabajadores, entre personal de planilla, personal permanente y contratados a plazo fijo; así como 40 personas bajo la modalidad de intermediación laboral distribuidas en cinco Unidades de Negocio: Ayacucho, Huancavelica, Tarma, Selva Central, Huánuco y tres Servicios Eléctricos Mayores: Valle Mantaro, Pasco y Tingo María.

El 30 % del personal se desempeña en el área de Administración, 30% en el Área Comercial, el 40 % en el Área de Distribución y Generación. Las actividades de Distribución y Comercial se encuentran tercerizadas, por lo que es necesario contar con personal especializado y capacitado para las actividades de supervisión, así como incrementar nuevas plazas para la atención oportuna del ámbito de nuestra concesión amplio y disperso geográficamente.

Cuadro 18. Distribución de personal por empresa a diciembre 2016 (Número de personas)

Sistema Eléctrico	Número de Trabajadores			
	Distribución	Comercialización	Administración	Total
Sede Central - Hyo	42	37	65	144
U.N. Ayacucho	23	7	6	36
U.N. Huancavelica	13	6	4	23
U.N. Tarma	15	6	5	26
S.E.M. Pasco	8	6	5	19
U.O. Selva Central	19	4	6	29
U.N. Huanuco	9	12	5	26
S.E.M. Tingo María	2	8	2	12
U.N. Valle del Mantaro	9	16	5	30
Total	140	102	103	345
	40.58	29.57	29.86	100

Fuente: Informe de Gestión de la Gerencia de Administración y Finanzas- Elaboración propia.

El año 2016, el personal recibió un total de 31 573 horas de capacitación, con un índice per cápita de capacitación de 72.8 horas/trabajador y una ejecución presupuestal de 500 mil soles.

Calidad de los servicios

Con la finalidad de garantizar la calidad del suministro eléctrico a los clientes; la normatividad del sector eléctrico estableció niveles de calidad del suministro y del producto a través de la Norma Técnica de Calidad del Servicio Eléctrico cuyos niveles de tolerancia son fiscalizados por el OSINERGMIN:

Para monitorear la calidad del suministro eléctrico, el Osinergmin, ha definido dos indicadores, el SAIFI (system average interruption frequency index), o frecuencia media de interrupción por usuario, y el SAIDI (system average interruption duration index), o tiempo total promedio de interrupción por usuario.

El desempeño de estos indicadores, durante los últimos cinco años, ha sido de mejora continua; como se muestra en el cuadro 19, el SAIFI del 2012, de 21.3 interrupciones /cliente se ha reducido a 15.38 en el 2016. Asimismo, el SAIDI del 2012, de 32.08 horas de duración ha sido reducida a 28.8 horas de duración. Resultados cada vez más exigentes para ambos indicadores con una proyección a reducir para el año 2021, SAIDI 21.79 y SAIFI a 10.75 como se muestra en el gráfico 23.

Cuadro 19. Resultados de SAIDI y SAIFI

	REAL 2012	REAL 2013	REAL 2014	REAL 2015	REAL 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020	META 2021
SAIDI (Horas)	32.08	32.17	29.21	30.33	28.86	25.94	24.90	23.90	22.47	21.79
SAIFI (Veces)	21.36	19.82	19.61	17.95	15.38	13.63	12.95	12.17	11.20	10.75

Fuente: Reportes de la Gerencia Técnica - Elaboración propia.

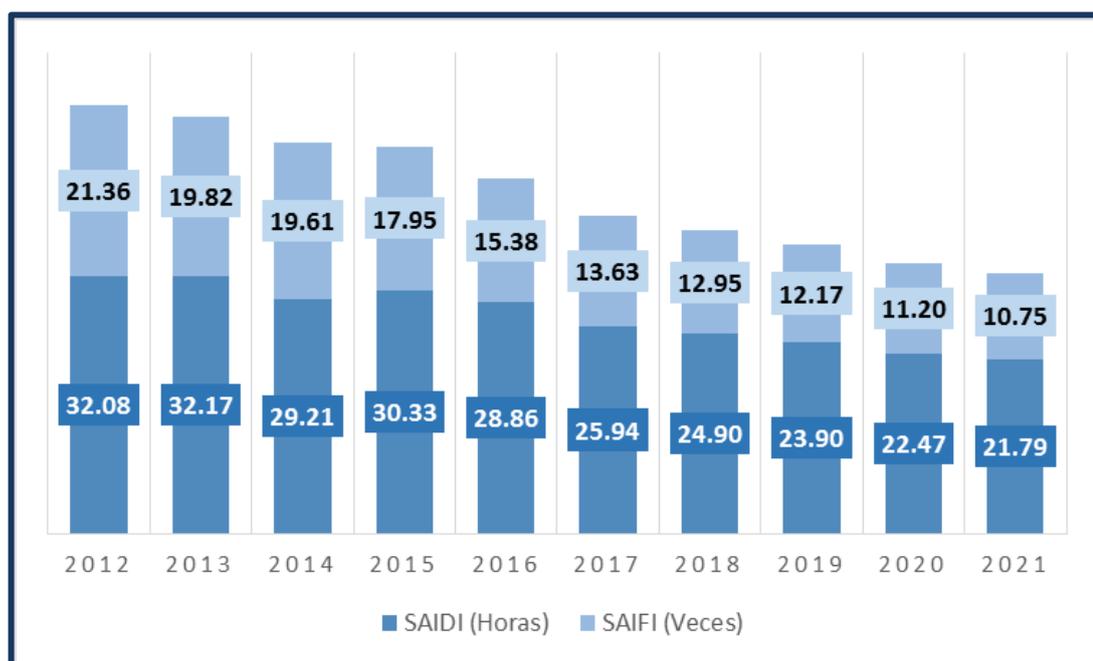
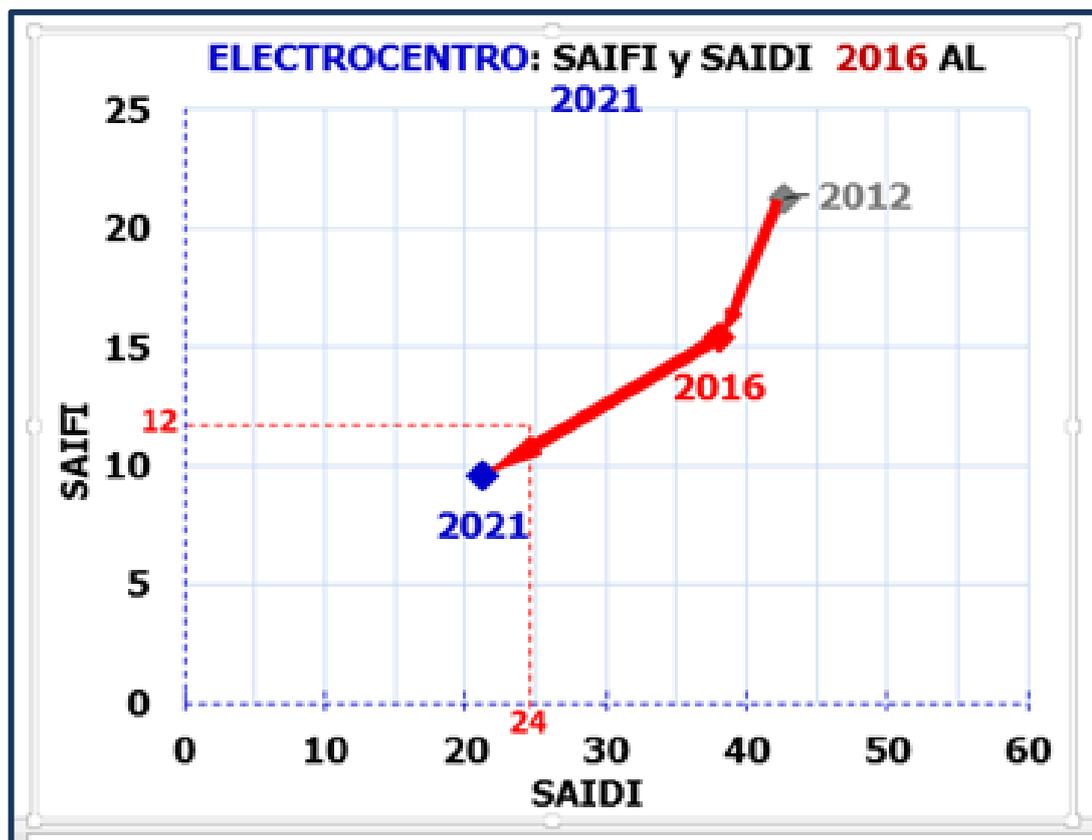


Gráfico 23. Resultados 2016 del SAIDI y SAIFI



Fuente: Reportes de la Gerencia Técnica - Elaboración propia.

Gráfico 24. Resultados 2016 del SAIDI y SAIFI

Tecnologías de la información y comunicaciones.

El desarrollo de proyectos de tecnología de la información mejora la eficiencia de las operaciones de la empresa.

a) Sistemas de información

Implementación del OMS y DMS para la mejora en la gestión comercial y técnica relacionado a la gestión de interrupciones.

Implementación de las mejoras en SAP identificadas por el usuario final, en recursos humanos, finanzas, proyectos y mantenimiento.

Implementación de mejoras en el Optimus NGC relacionado a la normatividad vigente y cambios requeridos por los usuarios finales.

Desarrollo de aplicativos móviles y versión web para el apoyo de la gestión técnica en campo, enlazada al Electric Office, a fin de mejorar la eficacia de las supervisiones a las empresas contratistas.

Implementación de sistema de documentación digital para el control, almacenamiento y aseguramiento de la información de la empresa.

Implementación de nueva intranet con versión actual informática de la plataforma de colaboración y workflow.

Implementación de nueva versión de página de web con funcionalidad acorde a la atención de nuestros clientes y otros.

b) Infraestructura tecnológica

Reemplazo de 200 equipos de cómputo de última generación en reemplazo de equipos de vida útil caducada, al igual se efectuará el reemplazo de 180 equipos de impresión multifuncional.

Reemplazo de equipos servidores de mayor capacidad para aplicativos y servicios TI regionales, y soporte de los proyectos de sistemas de información.

Mejora de cableado estructurado de los servicios eléctricos de todas las unidades de negocio.

c) Comunicaciones

Tendido de Fibra Óptica propio para los SEM Cangallo, Pichanaki, San Francisco, Concepción a fin de mejorar el sistema de comunicación que soporta todos los servicios informáticos.

Implementación del nuevo servicio integral de comunicaciones con Telefónica del Perú, mejorando los anchos de banda de comunicaciones de todas las unidades de negocio y servicios eléctricos, incluye telefonía IP, internet, video conferencia.

Reemplazo del servicio de telefonía móvil, con mejoras en planes de datos y equipos smarthphone para el personal de planta, a fin puedan hacer uso de los aplicativos móviles a desarrollarse.

Para asegurar la seguridad de la información, se han iniciado gestiones a nivel corporativo para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información bajo los alcances de la norma ISO 27001.

Cadena de Valor

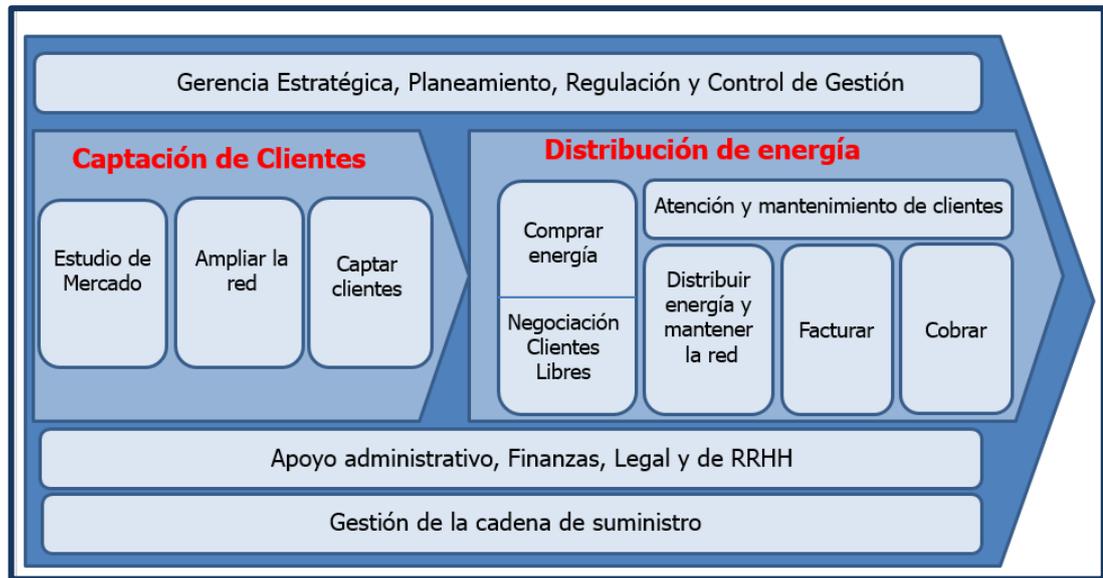


Gráfico 25. Cadena de Valor de Electrocentro S.A.

2.3 Grupos de interés

Los grupos de interés identificado por Electrocentro S.A. se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 20. Principales Grupos de Interés de Electrocentro S.A

GRUPOS DE INTERES		EXPECTATIVAS AL 2021 : GRUPO	PROPUESTA DE VALOR DE LA EMPRESA
PRINCIPAL	SUB GRUPO		
ESTADO	OSINERMIN	Cumplimiento estricto de la normativa del sector eléctrico e implementación oportuna de las recomendaciones sobre las fiscalizaciones que realiza.	Contar con tarifas eléctricas que cubran los costos en que incurre la empresa para una eficiente prestación del servicio, asimismo que la normatividad de fiscalización sea más flexible en la zona rural teniendo en consideración el difícil acceso por la accidentada geografía
	Dirección Regional de Energía y Minas	Promover en la región el uso eficiente de la energía. Fomentar el ahorro de la energía. Formular un programa educativo para enseñar el uso eficiente de la energía en las instituciones educativas. Gestionar un presupuesto para atender la electrificación en las zonas rurales.	El uso eficiente de la energía, permitirá una mayor productividad y rentabilidad de nuestra instalaciones, asimismo contribuirá a evitar el agotamiento de los recursos, contaminación del medio ambiente y favorecerá la economía de nuestros clientes.
	Autoridad nacional del Agua-ANA	Que la empresa reforeste las áreas colindantes a las causas de los ríos que son recursos hídricos de sus Centrales hidroeléctricas.	Que el ANA delimite la franja de servidumbre de los canales de conducción de las centrales hidroeléctricas y que se aforen en los puntos de captación de agua
	FONAFE	Lograr que las empresas del Estado creen valor económico, social y ambiental, generando los incentivos adecuados para que sean eficientes y contribuyan a cumplir los objetivos del sector.	Maximizar el valor de la empresa en un horizonte de largo plazo, mediante una operación de excelencia y un crecimiento rentable, acorde con los riesgos inherentes a este negocio
	Gobiernos Regionales	Que la empresa cumpla su rol social en el en el ámbito de la región en favor de la comunidad.	Construir vínculos firmes con las comunidades donde la empresa desarrolla su actividad y generar confianza para forjar un sentimiento de pertenencia a la empresa, de la que se sientan parte integrante.
	Gobiernos Locales	Realizar prácticas de responsabilidad social a nivel educativo mediante alianzas estratégicas con las Instituciones que puedan articularse.	Apoyar la promoción y la conservación del patrimonio cultural y artístico comprendido en el ámbito de las Municipalidades
	Defensoría del Pueblo	Mejorar la calidad de atención al cliente, en toda la cadena de atención interna y externa.	Trabajar articuladamente en conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes para ofrecerles las mejores soluciones, esforzándonos continuamente por cuidar e incrementar su satisfacción, reforzando su vinculación hacia la empresa.
	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental OEFA	Cumplir los compromisos asumidos sobre el manejo de los residuos sólidos, registrar las buenas prácticas ambientales.	Apoyo técnico - asesoramiento para preservar la biodiversidad de los ecosistemas, paisajes y especies en donde la empresa desarrolla sus operaciones. Apoyo técnico al ejecutar las obras de electrificación para prevenir la contaminación a partir de fuentes de energía renovables, para optimizar la gestión de residuos peligrosos y no peligrosos.
INDECOPI	Mejorar la atención al ciudadano, mantener informado al ciudadano.	Facilitar información a los clientes que permita un uso más racional, eficiente y seguro de la electricidad	
ACCIONISTAS	FONAFE	Lograr que las empresas del Estado creen valor económico, social y ambiental, generando los incentivos adecuados para que sean eficientes y contribuyan a cumplir los objetivos del sector.	Maximizar el valor de la empresa en un horizonte de largo plazo, mediante una operación de excelencia y un crecimiento rentable, acorde con los riesgos inherentes a este negocio
CLIENTES	CLIENTES MAYORES	Mayor comunicación de las operaciones que realiza la empresa: interrupciones de servicio, reposición de servicio. Respuesta oportuna a sus reclamos y reposición de servicio. Contar con un servicio de energía eléctrica de calidad, confiable y continuo.	Relación sostenible con calidad, costos competitivos y comunicación confiable
	CLIENTES COMUNES	Reducción de las tarifas de consumo, mejor lectura de los medidores, mayor alumbrado público en sus barrios, sin interrupciones del servicio, capacidad de respuesta rápida a contingencias en la prestación del servicio eléctrico. No accidentes por el uso de la energía eléctrica.	Compromiso de entregar un suministro de energía eléctrica seguro, competitivo y sustentable, buscando generar relaciones de largo plazo transparentes y estratégicas con nuestros clientes, y ser una empresa socialmente responsable que contribuya al desarrollo social, económico de nuestros clientes del ámbito de la concesión.
PROVEEDORES	Laborum- Atención al cliente, Técnicos distribución (EOS y ENERLETRIC)	Mejorar las instalaciones donde se brinda atención a los clientes. Retroalimentación del servicio que se presta para implementar las mejoras.	Mejorar la atención personalizada al cliente, mayor presencia de la empresa en nuevos puntos de atención, mejorar la percepción del cliente sobre la atención de la empresa. Cumplimiento de los trabajos encargados eficiente y eficazmente dentro de los plazos establecidos en la normatividad
	FADINCO, consorcio energético, CIM,IBM,DISA,otros	Mayor celeridad en la atención logística y en los pagos, mayor agilidad en la gestión administrativa. Fortalecer el tema de supervisión de los contratos e incluir el tema ambiental, seguridad y salud en el trabajo.	Calidad y entrega oportuna de los suministros que provee a la empresa. Cumplimiento de los trabajos encargados eficiente y eficaz dentro de los plazos establecidos en la normatividad
TRABAJADORES	En planilla	Sistema de gestión del talento humano, remuneraciones competitivas, meritocracia, línea de carrera.	Entregar un empleo de calidad, con un ambiente de trabajo que les permita la mejora continua, la colaboración y el desarrollo personal, compensaciones justas
	Intermediación laboral	Mejorar la comunicación con el Service para mejorar la prestación del servicio .Mejorar la infraestructura de atención de reclamos.	Contar con personal competente para reemplazos o trabajos eventuales, con costos y tiempos óptimos.
	Sindicatos (2)	Sindicatos con facultad de negociar remuneraciones y derechos laborales	Representación y defensa de sus agremiados de manera objetiva y legítima
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Medios de comunicación (prensa escrita, televisión, radio, redes sociales)	Comunicación más efectiva con la población, participación de la empresa en temas culturales de identidad local. Plan de acercamiento a la prensa. Mejorar capacidad de respuesta de la empresa ante apagones, reclamos. Articulación interinstitucional. Convenios.	Desarrollar un plan agresivo de comunicación interna y externa de la empresa. Potenciar el área de imagen y comunicaciones de la empresa.
SOCIEDAD	Comunidades-Frentes de defensa-asociación de consumidores	Mayor comunicación sobre las operaciones de la empresa-corte de servicio, mantenimiento y otros. Mejorar la tramitología de la empresa. Educación a la comunidad sobre el costo de la tarifa, seguridad, accidentes con la electricidad. Mejorar la calidad de la prestación de los servicios.	Ser actor promotor del desarrollo local y mantener una relación de confianza con las personas, organizaciones de la sociedad civil, autoridades y medios de comunicación, base de un desarrollo que genere valor para nuestras comunidades vecinas y para la sociedad en general.
	Cámaras de Comercio	Mayor comunicación de la empresa a los empresarios por variaciones tarifarias, opciones tarifarias, riesgos eléctricos.	Realizar reuniones de trabajo y capacitación a sus agremiados sobre temas del sector eléctrico para generar confianza y evitar se adhieran a reclamos masivos.

2.4 Matriz y Análisis FODA

A continuación, se presentan los resultados del análisis FODA, que consolida los resultados de la fase de diagnóstico estratégico interno y externo de Electrocentro S.A.

FORTALEZAS

1. La empresa tiene una posición monopólica en el mercado regulado de su zona de concesión.
2. Disponibilidad de información de clientes para emprender nuevos negocios.
3. El ámbito geográfico donde operamos es amplio, así como con recursos hídricos favorables y se cuenta con generación distribuida propia.
4. Personal calificado y con amplia experiencia en el negocio eléctrico.
5. Pertenecer al Grupo Distriluz permite obtener economía de escala en compras corporativas, gestión financiera, rotación del personal, transferencia de capacidades y mejora continua con entregas oportunas y adquisiciones de buena calidad acorde a la nueva tecnología.
6. Reconocimiento de la Inversión en sistemas de transmisión a través de la tarifa.
7. Avance en la estandarización de procesos operativos bajo la norma ISO 9001-2008.
8. La cobertura de Infraestructura, clientes y servicios desplegada geográficamente permite crear nuevas líneas de generación de demanda con usos productivos en zonas rurales.
9. Se cuenta con sistemas de información implementados que soportan todos los procesos empresariales, tales como SAP, OPTIMUS NGC, EO GIS, SCADA y también herramientas de control y seguimiento intranet corporativo, SGC BABEL y BSC.

OPORTUNIDADES

1. Innovación tecnológica en los procesos técnicos, comerciales y administrativos para optimizar los procesos relacionados a la atención de los clientes.
2. Nuevo modelo tarifario que permite proponer costos reales e inclusión de costos de implementación para los sistemas de distribución, incluyendo innovación tecnológica.
3. Existencia de mecanismos de subsidio (Proyectos de electrificación rural y tarifas). Y disponibilidad de recursos del MEM para invertir en ampliaciones y reforzamientos de la infraestructura eléctrica.
4. Posición competitiva del país favorece el incremento de la demanda por crecimiento económico de las regiones que incluye el crecimiento inmobiliario en la zona de concesión.
5. Mayor oferta de generación eléctrica que ofrecen precios menores de compra debido a nuevos proyectos y excedentes de auto productores.
6. El MEM crea zonas de responsabilidad técnica (ZRT) en el cual la empresa aprobará los proyectos de terceros.
7. Alianzas estratégicas con entidades del sector público y privado para promover el desarrollo y ampliación del servicio eléctrico y acciones de responsabilidad social.

8. FONAFE viene realizando el diagnóstico de los instrumentos de gestión en las empresas eléctricas bajo su ámbito.

DEBILIDADES

1. Las obras de electrificación rural y líneas de transmisión recibidas, del MEM y de los Gobiernos Regionales, no tienen saneada la servidumbre ni la concesión
2. Parte de la infraestructura eléctrica y equipos tiene una antigüedad mayor a 25 años.
3. Ineficiencia en la supervisión y administración de contratos de tercerización e intermediación laboral.
4. Ineficiencia en la cadena de abastecimiento de suministros, bienes y servicios.
5. Limitada gestión de recursos humanos, instrumentos de gestión desactualizados (MOF, ROF, CAP).
6. No existe un área de planeamiento y desarrollo empresarial y de regulación del negocio eléctrico.
7. Falta de recursos para afrontar crecimiento de las redes de distribución por la dispersión de clientes e inaccesibilidad en el ámbito rural que genera altos costos de Operación y Mantenimiento y requerimientos de las entidades fiscalizadoras.
8. Ineficiente registro de datos de Gestión en los sistemas de información técnico comercial y contable.
9. Insuficiente comunicación con los clientes y falta de asesoramiento.
10. Los procesos de gestión y control no se adecuan a los dispositivos legales vigentes con la celeridad para buscar la satisfacción de los clientes.
11. Falta sistematizar aplicativos para el control de procesos técnico comerciales.
12. Deficiente comunicación interna entre áreas para el cumplimiento de procesos.
13. Insuficiente cumplimiento de medidas de seguridad y cuidado de medio ambiente.
14. Personal con edad promedio mayor a 50 años improductivo.

AMENAZAS

1. Cambios en la normatividad regulatoria y exigencias elevadas del regulador y fiscalizador generan mayores costos.
2. Insuficiente oferta de proveedores de bienes y servicios calificados.
3. Mayor competencia con empresas generadoras, incremento de la autogeneración de clientes libres en la zona de influencia provocan una reducción de las ventas.
4. Campañas electorales y políticas generan falsas expectativas en la población, así como la distorsión de la información del sector eléctrico, por algunos medios de comunicación.
5. Conflictos sociales, inseguridad ciudadana, hurtos y presuntos actos de corrupción en la administración pública, deterioran la imagen de la empresa.
6. Alta demanda de los mejores recursos humanos especializados, para empresas del sub sector eléctrico.
7. Falta de planificación municipal del crecimiento urbano incumpliendo con el reglamento nacional de Edificaciones, el código nacional de electricidad y

normatividad vigente (DMS, Servidumbres, etc.), y falta de articulación entre entes públicos y privados.

8. Alta exigencia de la normativa medio ambiental.
9. Fenómenos naturales (descarga atmosférica, viento, granizo, etc.) que afectan la operación de la empresa y la oferta de energía.

Analizando la matriz FODA se puede determinar que Electrocentro S.A. deberá considerar principalmente los siguientes aspectos en la estrategia a desarrollarse:

1. Empezar nuevos negocios relacionados (O1) aprovechando la posición monopólica de la empresa (F1) y la asignación de la Zona de Responsabilidad Técnica (ZRT) (O6) en el mercado regulado, los recursos de infraestructura (F8) amplia cartera de clientes y base de datos históricos, técnicos y comerciales (F2).
2. Aprovechar el nuevo modelo tarifario para proponer costos reales incluyendo innovación tecnológica y costos de implementación (O2) para los sistemas de distribución y comercialización para atender las exigencias de servicios de calidad en los sistemas de distribución urbanos y rurales (D7).
3. Mejorar la cadena de abastecimiento de bienes y servicios (D4) y la insuficiente oferta de proveedores de la región (A2) mediante las adquisiciones corporativas oportunas de buena calidad (F5) acorde a nueva tecnología aprovechando economías de escala (O4) y el acceso a fuentes de financiamiento a tasas competitivas y ventajosas por pertenecer al Grupo Distriluz (F5).
4. Ampliar la generación distribuida propia, aprovechando la disponibilidad de recursos hídricos y renovables y los excedentes de autoprodutores (O5) para atender el incremento de la demanda por crecimiento económico de la región (F3).
5. Mejorar la cultura de control (D10) evaluar los riesgos de los procesos para desarrollar una cultura de seguridad y salud en el trabajo y cuidado de medio ambiente (D13) con la implementación del sistema de control interno (F10) y el buen gobierno corporativo.
6. Supervisar eficiente y eficazmente los contratos de tercerización e intermediación laboral (D3) empoderando y capacitando adecuadamente al personal calificado y con experiencia en el negocio eléctrico (F4) aplicando políticas de retención del talento (A6).
7. Sanear la servidumbre y concesiones de las obras de electrificación rural y líneas de transmisión con recursos provenientes de fondos subsidiados por el MEM y evitar imposiciones de recepción obras que no cumplen con las especificaciones técnicas normadas (D1).
8. Adecuar y estandarizar permanentemente los procesos de las actividades empresariales orientadas al servicio del cliente (D8) (D9) (D10) y (D11), la seguridad y salud en el trabajo, cuidando el medio ambiente (A8), aplicando óptimamente las herramientas informáticas: ERP, BSC, NGC, GIS, BABEL, intranet del SIG, Sistema de Control BABEL (F9).

9. Elaboración del estudio de protección de sistemas eléctricos para minimizar el impacto de fenómenos naturales (A9) con el personal calificado y experimentado (F4).
10. Empoderar al área de imagen institucional de la empresa para mejorar la comunicación con nuestros grupos de interés (D8) y (D9) para evitar conflictos sociales (A5) y distorsiones de la información (A4) e incumplimientos de distancias mínimas de seguridad (A7) hurtos de energía, invasiones en área de servidumbre (A5), la comunicación interna empresarial (D12), que será incluido en el estudio del diagnóstico de los instrumentos de gestión realizado por FONAFE.
11. Aprovechar la innovación tecnológica para optimizar, estandarizar e integrar los procesos técnicos-comerciales- administrativos (O1) en un ambiente de mejora continua (F7) contando, con la experiencia del personal calificado (F4) para mejorar la atención del cliente.
12. Invertir en ampliaciones y reforzamientos de la infraestructura eléctrica (O3) y equipos obsoletos (D2) aprovechando la situación económica- financiera de la empresa y del país (O4), así como los mecanismos de subsidios y recursos disponibles del Ministerio de Energía y Minas (D7) y el reconocimiento de la inversión a través de la tarifa (F6) y (O2) lo que permitirá afrontar la exigencia de calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social en zonas urbanas y rurales lejanas y dispersas fiscalizables por la autoridad reguladora- fiscalizadora.
13. Asignar y capacitar al recurso humano (D7) mediante la actualización de los instrumentos de gestión empresarial (D5) MOF, ROF, CAP a cargo de FONAFE (O8) para la atención y asesoramiento al cliente urbano, rural (D12) y libre (A3) y a la entidad reguladora- fiscalizadora (D7) y (A1).
14. Renovar el personal improductivo mayor a 50 años aprovechando el diagnóstico de instrumentos de gestión empresarial que realiza FONAFE (D14).
15. Implementar el área de Planeamiento, Desarrollo Empresarial y Regulación (D6) aprovechando el personal especializado (F4).

3 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

La Misión, Visión y Valores Estratégicos son elementos importantes del plan estratégico, hacen referencia al propósito o razón de ser de Electrocentro S.A., a la situación futura que se ha propuesto alcanzar al 2021 y a los valores y principios que considera fundamentales para su accionar.

3.1. Misión

MISIÓN

Somos una empresa de distribución eléctrica que brinda servicios de calidad con excelente trato y oportuna atención, para incrementar la satisfacción y generación de valor económico, social y ambiental en nuestros grupos de interés, contribuyendo al desarrollo de nuestras áreas de influencia y la mejora continua de la gestión, con tecnología, seguridad y talento humano comprometido, que hace uso de buenas prácticas de gestión.

3.2. Visión

VISIÓN

Consolidarnos como una empresa de distribución eléctrica moderna, eficiente y reconocida por brindar servicios de calidad responsablemente.

3.3. Valores y Principios

Los valores estratégicos son las creencias, principios y prácticas que guían la conducta de Electrocentro S.A., la búsqueda de su visión estratégica y el comportamiento de sus trabajadores.

Cuadro 21. Valores y principios de Electrocentro S.A

VALORES	PRINCIPIOS
<p>Excelencia en el servicio: Nos esforzamos día a día para lograr la excelencia en la gestión y desempeño de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a nuestros clientes, usuarios y grupos de interés, con el objetivo de agregar valor y superar las metas que nos trazamos</p>	<p>Eficiencia y generación de valor: Actuamos con eficiencia y vocación de servicio al cliente, generando valor para las empresas de nuestra corporación, los ciudadanos y el País. Encaminamos todas nuestras acciones al logro de nuestros objetivos, optimizando el uso de recursos.</p>
<p>Compromiso: Somos una empresa comprometida con el desarrollo, crecimiento y reconocimiento de nuestros colaboradores y comunidad en general, velando por su bienestar, en base a la mejora continua y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos</p>	<p>Actuar con responsabilidad: Cumplimos con nuestros objetivos haciéndonos cargo de los resultados y las consecuencias que pueden tener nuestras decisiones y actos en la empresa de la Corporación, la sociedad y el medio ambiente.</p>
<p>Integridad: Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos, veraces y justos. Respetamos la diversidad en todos sus sentidos, la pluralidad de opiniones y creencias en base a las normas establecidas</p>	<p>Transparencia: Somos honestos y transmitimos a la sociedad información de la gestión de forma verás, clara y oportuna.</p>
<p>Innovación Fomentamos el desarrollo de nuevas ideas que optimicen nuestros servicios y productos, cuestionando nuestros procesos y procedimientos con el fin de buscar la mejora continua y generar mayor valor</p>	<p>Flexibilidad al cambio Nos anticipamos a los cambios, siendo proactivos, innovadores y con una actitud flexible a iniciativas y mejora de los procesos que nos permite un mayor dinamismo como empresa.</p>
<p>Pasión por el cliente Sabemos que nuestro foco principal es lograr la satisfacción plena de nuestros clientes internos y externos. Por ello, mantenemos una actitud centrada en el cliente y la colaboración, buscando conocer sus necesidades para mejorar su atención</p>	<p>Enfoque al cliente externo, atención oportuna y asertividad, trabajo en equipo Contamos con un enfoque integral ante las necesidades y expectativas de nuestros clientes, generando acciones con equipos multidisciplinarios para una atención oportuna y asertiva.</p>

4 EJES Y MAPA ESTRATÉGICO

La estrategia de Electrocentro S.A se enfoca en 6 ejes estratégicos, al interior de los cuales se han establecido los objetivos estratégicos a lograr al año 2021. Los ejes de la estrategia se representan en el gráfico 26. El mapa estratégico que muestra las cuatro perspectivas, los objetivos estratégicos, y los indicadores de gestión se muestra en el gráfico 27.

Propuesta de valor

La propuesta de Electrocentro S.A hacia el año 2021, es contribuir al desarrollo sostenible del área de responsabilidad técnica. Para ello, ejecutará proyectos de inversión en expansión y mejora de los sistemas eléctricos conectados al SEIN, manteniendo y ampliando la generación propia; una matriz energética más diversificada con la participación de energías renovables (fotovoltaicos), brindando servicios de calidad responsablemente para satisfacer las necesidades de la población.

Al 2021, Electrocentro S.A propenderá que la población del ámbito de responsabilidad Técnica tenga igualdad de oportunidades para desarrollarse, brindando acceso a los servicios de energía eléctrica oportuna, suficiente, confiable y de calidad, propiciando que un millón de usuarios distribuidos en las cinco Regiones de la Zona Central del País cuenten con el servicio de energía eléctrica. Las operaciones de la empresa estarán siendo ejecutadas con eficiencia operativa, innovación tecnológica, y con seguridad para la comunidad, trabajadores y el medio ambiente.

4.1. Ejes estratégicos

Electrocentro S.A ha definido seis (6) ejes en los cuales enfocará su estrategia los próximos 5 años, considerando los resultados de la fase de diagnóstico, buscando cumplir con su misión y alcanzar su visión al 2021.

Los ejes estratégicos de Electrocentro S.A se muestran en el Gráfico 26.



Gráfico 26. Ejes estratégicos de Electrocentro S.A. al 2021

Los ejes abordan asuntos estratégicos que Electrocentro S.A ejecutará al 2021, sobre los cuales ha establecido sus objetivos y desarrollará un conjunto de acciones estratégicas para su logro.

Eje I - Creación de valor económico

Electrocentro S.A. deberá incrementar sus ingresos, márgenes y rentabilidad, optimizando la compra, la venta de energía y los costos de operación y mantenimiento, buscando sinergias corporativas para ser más competitiva y eficiente.

Eje II - Calidad de los servicios

Electrocentro S.A. debe brindar el servicio de energía eléctrica con los estándares técnicos de calidad que exige la normatividad, el regulador, los usuarios y la ciudadanía en general, basados en suministro continuo sin interrupciones a nivel de tensión y frecuencia estándar, atención al cliente adecuadamente y el alumbrado público a satisfacción de la comunidad.

En los próximos años Electrocentro S.A. deberá alcanzar mejoras y consolidar su desempeño, mejorando los estándares técnicos de calidad, priorizando la ejecución inversiones en mejora de las redes y sistemas de protección para así evitar las penalidades del fiscalizador por incumplimientos de niveles de calidad.

Electrocentro S.A., evaluará rigurosamente la calidad de los bienes que se adquieren para el uso en el mantenimiento e instalaciones nuevas y no permitirá el uso de materiales de mala calidad en las obras, ni un mal servicio ejecutado por las empresas contratistas.

Mejorar la atención al cliente con respuestas inmediatas, con transparencia y honestidad, y atención personalizada con disponibilidad ilimitada apoyadas en las tecnologías de información.

Eje III - Creación de valor social y ambiental

Uno de los resultados esperados de Electrocentro S.A. es la creación de valor (tangibles e intangibles). Generar valor con resultados positivos para todos los grupos de interés, gestionando los recursos para maximizar el valor económico, desde nuestras operaciones de planeamiento, normalización, gestión de proyectos, logística de bienes y servicios, gestión comercial, operación y mantenimiento.

Como empresa responsable gestionaremos con el estado y los grupos de interés en un marco de relacionamiento constructivo, armonioso y sostenible, seleccionando e implementando las mejores prácticas de Responsabilidad Social que agreguen valor social y ambiental orientado a la educación de la población en el uso eficiente de la energía y la reforestación de áreas degradadas producto de nuestras operaciones. Acciones que evidencian nuestro interés en un mejor desempeño social y ambiental para mejorar la percepción de bienestar y calidad de vida de la población de nuestra concesión y generar condiciones favorables para el desarrollo de nuestras operaciones.

Eje IV – Procesos de gestión interna y Gobierno corporativo

La mejora de nuestros procesos estará relacionada a la implementación de los requisitos establecidos en la Norma Internacional ISO 9001: 2015 como modelo para el aseguramiento de la calidad del servicio y la gestión de riesgos en nuestros procesos para incrementar la satisfacción de nuestros Grupos de Interés. Así mismo se concluirá con la implementación de la norma **ISO 14001** en relación a la gestión del medio ambiente, **ISO 18000** relacionado con la gestión de seguridad y salud en el trabajo, para reducir la ocurrencia de accidentes y/o enfermedades ocupacionales, la norma **ISO 26000:2010** principios y materias fundamentales de responsabilidad social, la norma **ISO 27001** relacionada con la gestión de la seguridad de la información y la norma **ISO 37001** relacionada al sistema de gestión antisoborno.

Así mismo en este eje se implementará las buenas prácticas de gobierno corporativo y el sistema de control interno definidas por el FONAFE, por otra parte, se dará énfasis a complementar el modelo de sistema integrado de gestión (SIG) con la incorporación de nuevos sistemas de gestión

Eje V - Gestión del Plan de inversiones

Constituye una prioridad corporativa mejorar la gestión del Plan de inversiones, el cual está conformado por un conjunto de proyectos que privilegia el uso de energías renovables, así como las obras de ampliaciones de redes para la mejora de un coeficiente de electrificación del área de concesión de 94.7% al 2021; la administración de suministros con energía solar; los proyectos de remodelaciones orientados a reducir las pérdidas de energía a niveles reconocidos por la autoridad, subsanar deficiencias observadas por OSINERGMIN, mejorar y mantener la calidad del servicio; así como los proyectos de seguridad pública que buscan reducir los niveles de riesgos eléctricos.

Electrocentro S.A. invierte en el desarrollo de proyectos de generación, transmisión y distribución de energía orientados a ampliar el servicio y asegurar el mantenimiento adecuado de las instalaciones y así contribuir al desarrollo sostenible de la región donde se presta el servicio.

Eje VI – Desarrollo del talento humano y organizacional.

El fortalecimiento de la gestión del talento humano en la empresa es fundamental para mejorar la productividad del personal y por ende mejorar los resultados de la empresa. Los asuntos relacionados a la gestión del talento humano, los programas de capacitación, el Plan de sucesión, el Plan de carrera, la retención del talento y la gestión por competencias, serán abordados en este objetivo estratégico. Promover la renovación y el desarrollo integral del recurso humano, el afianzamiento de una ética empresarial y cultura de servicio al cliente.

4.2. Mapa estratégico

El mapa estratégico muestra la lógica de la estrategia de Electrocentro S.A., como se muestra en el Gráfico 27. Para el cumplimiento de la misión y la visión, Electrocentro S.A. ha establecido dos objetivos de resultados finales: Creación de valor económico (objetivo 1) y Creación de valor social y ambiental (objetivo 2).

Ambos objetivos son necesarios para cumplir con la misión y visión de Electrocentro S.A. y se relacionan mutuamente debido a que la creación de valor social y ambiental (objetivo 2) impacta en el objetivo de creación de valor económico (objetivo 1) a través del fortalecimiento de la licencia social para operar y de la disminución de riesgos financieros que provienen del inadecuado manejo social o ambiental (paralizaciones o multas). El objetivo de creación de valor económico se relaciona con el objetivo de valor social y ambiental debido a que los recursos generados pueden impulsar programas sociales para incrementar el valor social y cumplir con la misión de la empresa.

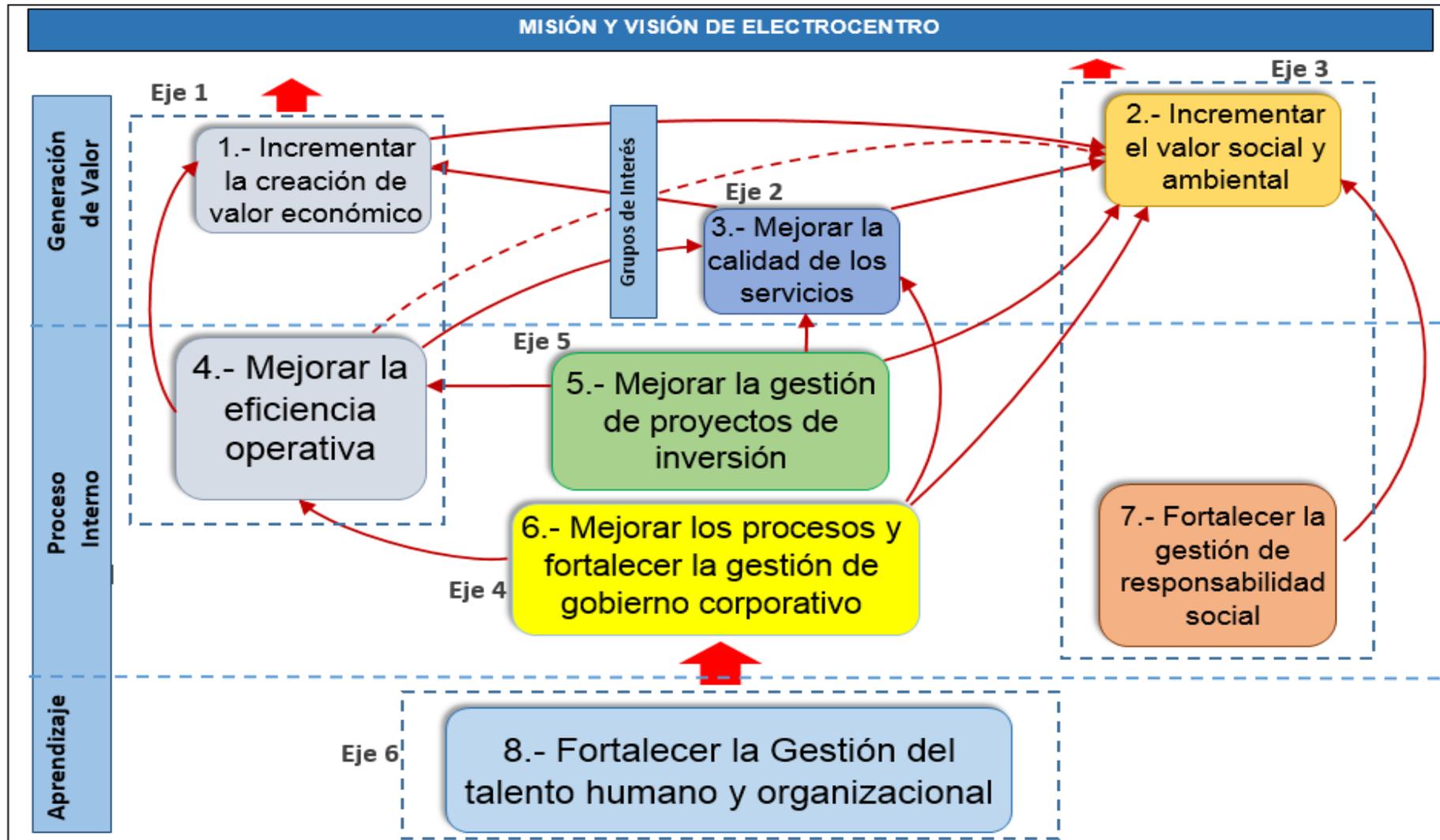


Gráfico 27. Mapa estratégico de Electrocentro S.A.

A fin de incrementar la creación de valor económico, se requiere mejorar la eficiencia operativa (objetivo 4). Para mejorar la eficiencia operativa se requiere mejorar la gestión de proyectos de inversión (objetivo 5), fortalecer el gobierno corporativo (objetivo 6). La mejora de los objetivos 4, 5 y 6 se logrará solo si se cuenta con una adecuada gestión del talento humano y organizacional. Asimismo, para mejorar la calidad de los servicios de la empresa (objetivo 3), se requiere mejorar la eficiencia operativa (objetivo 4) y la gestión de proyectos de inversión (objetivo 5).

Para incrementar el valor social y ambiental (objetivo 2), se requiere mejorar la calidad de los servicios (objetivo 3), así como fortalecer el gobierno corporativo (objetivo 6) fortalecer la gestión de responsabilidad social (objetivo 7). El fortalecimiento de la gestión de talento humano y organizacional (objetivo 8) es la base para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)

En esta sección se presenta la matriz estratégica, Cuadro 22 que muestra los 8 objetivos estratégicos institucionales alineados a los objetivos estratégicos del FONAFE para el periodo 2017 - 2021.

Para cada objetivo se ha definido indicadores y metas para monitorear su logro en los próximos años.

Cuadro 22. Matriz estratégica de Electrocentro S.A. 2017- 2021

VISIÓN: Consolidarnos como empresa de distribución eléctrica moderna y reconocida por brindar servicios de calidad responsablemente.

MISIÓN: Somos una empresa de distribución que brindar servicios de calidad con excelente trato y oportuna atención, para incrementar la satisfacción y generación de valor económico, social y ambiental en nuestros grupos de interés, contribuyendo al desarrollo de nuestras áreas de influencia y la mejora continua de la gestión, con tecnología, seguridad y talento humano comprometido, que hace uso de buenas prácticas de gestión.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos FONAFE - OEC	Objetivos Estratégicos ELECTROCENTRO - OEI	Indicador	Unidad de Medida	Ponderación	Línea Base		Metas 2017- 2021					Forma de cálculo
						Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021	
Financiera	OEC 1. Incrementar la creación de valor económico.	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico.	1. Rentabilidad Patrimonial - ROE	%	8	2016	9.44	9.05	13.08	13.11	13.16	13.23	(Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio / Total Patrimonio del ejercicio) x 100
			2. EBITDA	MM s/	8	2016	171.41		196.75	199.30	217.12	226.43	(Ganancia o pérdida Operativa+ Depreciación+amortización) del ejercicio.
Grupos de Interés	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental.	OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental.	3. Coeficiente de electrificación	%	6	2016	89.36	89.56	91.27	92.91	94.57	94.71	(Número de clientes de uso residencial x Número de personas por familia) / Número de habitantes área
			4. Hallazgos de OEFA subsanados	%	6	2016	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	Hallazgos subsanados en el período/ Hallazgos subsanables en el período) * 100
	OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios.	OEI 3. Mejorar la calidad de los servicios.	5. Duración promedio de interrupciones del sistema- SAIDI	horas	8	2016	24.60	23.94	22.78	21.64	20.12	18.92	(Σ(Usuarios afectados x Duración de la interrupción en horas) / Total Usuarios)
			6. Frecuencia promedio de interrupciones del sistema - SAIFI	veces	8	2016	11.70	11.60	10.90	10.30	9.68	9.10	(Σ(Usuarios afectados x Número de interrupciones) / Total Usuarios)
			7. Nivel de satisfacción de clientes	%	6	2016	33.10	44.00	52.00	55.00	60.00	70.00	Indicador ISCAL
Procesos Internos	OEC 4. Mejorar la eficiencia operativa.	OEI 4. Mejorar la eficiencia operativa.	8. Pérdidas de energía en distribución	%	7	2016	10.18	9.49	9.39	9.35	9.28	9.19	(((Energía total entregada - Energía vendida) / (Energía total entregada)) * 100
	OEI 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos.	OEI 5. Mejorar la gestión de proyectos de inversión.	9. Avance % del Plan de Transmisión al 2021	%	6	2016	N/D	7.14	100.00	100.00	100.00	100.00	(Monto ejecutado / Monto aprobado del Plan de Transmisión)* 100
			10. Avance % del Plan de Distribución al 2021	%	6	2016	N/D	N/D	100.00	100.00	100.00	100.00	(Monto ejecutado / Monto aprobado del Plan de Distribución)* 100
	OEC 6. Fortalecer el gobierno corporativo.	OEI 6. Mejorar los procesos y fortalecer la gestión de gobierno corporativo.	11. Grado de implementación del CBGC	%	6	2016	38.00	46.00	66.40	67.00	68.00	70.00	Autoevaluación validada
			12. Grado de madurez del Sistema de Control Interno	número	6	2016	2.20	2.70	2.90	3.00	3.10	3.20	Autoevaluación validada
OEC 7. Fortalecer la gestión de RSC.	OEI 7. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	13. Grado de madurez de la gestión de Responsabilidad Social	número	6	2016	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	Autoevaluación validada	
Aprendizaje	OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación.	OEI 8. Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional.	14. Grado de implementación Modelo de evaluación de desempeño	%	7	2016	N/D	N/D	85.00	100.00			(Etapas implementadas/ total de etapas programadas)*100
			15. Índice de clima laboral	%	6	2016	62.00	65.00	70.00	72.00	73.00		Encuesta de índice de clima laboral

6 ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)

Las acciones estratégicas son el conjunto de actividades que, de manera ordenada y articulada, permiten el logro de un objetivo estratégico. Para gestionarlas, cuentan con una unidad de medición y una meta.

6.1. Acciones estratégicas

Se han definido 21 acciones estratégicas para alcanzar los 8 objetivos del PEI de Electrocentro S.A. 2017 - 2021, las cuales se listan en el Cuadro 23.

Cabe señalar que el objetivo 1 – Creación de valor económico, corresponden a objetivos de resultado final; es decir, no se alcanzan mediante la aplicación de acciones estratégicas propias, sino que se logran en base a la implementación de los planes de acción de los otros objetivos estratégicos, como se muestra gráficamente en el Mapa Estratégico.

Cuadro 23. Acciones Estratégicas

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas
	ELECTROCENTRO - OEI	
GRUPOS DE INTERES	OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental.	AEI 2.1 Incrementar el número de clientes residenciales AEI 2.2 Ejecutar el Plan de manejo ambiental
	OEI 3. Mejorar la calidad de los servicios	AEI 3.1 Ejecutar el Plan de mantenimiento de los sistemas eléctricos en Generación, Transmisión y Distribución AEI 3.2 Ejecutar el Programa de mejoras del ISCAL
PROCESOS	OEI 4. Mejorar la eficiencia operativa	AEI 4.1 Ejecutar el Plan de reducción de pérdidas técnicas de energía en transmisión
		AEI 4.2 Ejecutar el Plan de reducción de pérdidas de energía en distribución
		AEI 4.3 Reducir las compensaciones por calidad de producto (tensión)
		AEI 4.4 Reducir las compensaciones por calidad de suministro (interrupciones)
		AEI 4.5 Desarrollar un programa de innovación tecnológica que incluya la estandarización de procesos
	OEI 05. Mejorar la gestión de proyectos de inversión	AEI 5.1 Ejecutar el Plan de inversiones en transmisión
		AEI 5.2 Ejecutar el Plan de inversiones en distribución
OEI 6. Mejorar los procesos y fortalecer la gestión de gobierno corporativo	AEI 6.1 Implementar los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo	
	AEI 6.2 Implementar los principios del Sistema de Control Interno (SCI)	
	AEI 6.3 Implementar nuevos sistemas de gestión basados en normas internacionales	
	AEI 6.4 Ejecutar verificación de materiales inmovilizados.	
	AEI 6.5 Ejecutar verificación de rotación de existencias	
OEI 7. Fortalecer la gestión de RSC	AEI 7.1 Ejecutar las actividades del Plan de responsabilidad social empresarial	
	AEI 7.2 Ejecutar el programa anual de Seguridad y salud en el trabajo (PASST)	
APRENDIZAJE	OEI 8. Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional.	AEI 8.1 Implementar el Plan de capacitación de la empresa
		AEI 8.2 Implementar programa de reconocimiento de buenas prácticas
		AEI 8.3 Formación de especialistas en sistemas de protección
		AEI 8.4 Implementar el Plan de mejoras del estudio de clima laboral

6.2. Matriz de acciones estratégicas

La matriz de acciones estratégicas facilita la gestión de las acciones estratégicas para lo cual se tiene definido indicadores, unidad de medición, metas anuales para monitorear su avance, forma de cálculo y responsable de implementación

Cuadro 24. Matriz de Acciones Estratégicas Institucionales

Perspectiva	Objetivos estratégicos ELECTROCENTRO - OEI
FINANCIERA	<p>OEI 1. Incrementar la creación del valor económico Este es un objetivo de resultado, por lo tanto, no tiene planes de acción propios, sino que se logra mediante la implementación de los planes de acción de los otros objetivos estratégicos.</p>

Perspectiva	FONAFE		ELECTROCENTRO		Indicador	Unidad de Medida	Ponderación	Línea Base	METAS 2017-2021					Forma de cálculo	Fuente Auditable	Responsable
	Objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos	Objetivos Específico	2016					AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021			
Financiera	OEC 1. Incrementar la creación de valor económico.	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico.	Lograr rentabilidad sostenida	1. Rentabilidad Patrimonial - ROE	Porcentaje	8	9.44	9.05	13.08	13.11	13.16	13.23	$(\text{Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio} / \text{Total Patrimonio del ejercicio}) \times 100$	Balance General y Estado de pérdidas y Ganancias	Gerencia de Administración y Finanzas	
				Utilidad Neta	Miles de \$.	87,634,295	97,269	99,076	107,739	110,100						
				Patrimonio del ejercicio	Miles de \$.	928,183,323	743,884	755,918	818,823	832,088						
				2. EBITDA	Miles de \$.	8	171,408	196,747	199,295	217,119	226,428					
Ganancia(pérdida) operativa del ejercicio	Miles de \$.	124,156	142,498	142,287	157,008	162,349										
Depreciación +Amortización del ejercicio	Miles de \$.	47,252	54,249	57,008	60,111	64,079										
Grupo de Interés	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental.	OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental.	Cumplir el rol social y las metas ambientales	3. Coeficiente de electrificación	Porcentaje	6	89.36	89.56	91.27	92.91	94.57	94.71	$(\text{Número de clientes de uso residencial} \times \text{Número de personas por familia}) / \text{Número de habitantes área}$	Informe de Gestión de la Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	
				Número de clientes de uso residencial	número	452,607	485,658	514,958	544,458	574,158	604,058					
				Número de personas por familia	número	4.745098	4.735810	4.811289	4.884087	4.958757	4.954701					
	Número de habitantes del área	número	2403414	2,568,119	2,714,619	2,862,119	3,010,619	3,160,119								
	OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios.	OEI 3. Mejorar la calidad de los servicios.	Garantizar la calidad de suministro eléctrico	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes	4. Hallazgos de la OEFA subsanados	Porcentaje	6	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Hallazgos subsanados en el período} / \text{Hallazgos subsanables en el período}) \times 100$	Informe del Área de Calidad y Fiscalización	Área de Calidad y Fiscalización
					Hallazgos subsanados en el período	número	5	4	1	1	1	1				
					Hallazgos subsanables en el período	número	5	4	1	1	1	1				
					5. Duración promedio de interrupciones del sistema	horas	8	24.60	23.94	22.78	21.64	20.12	18.92			
					(Usuarios afectados X Duración de la interrupción en horas)	número	18,179,990	18,410,000	18,197,051	17,944,106	17,305,463	16,852,754				
	OEC 4. Mejorar eficiencia operativa.	OEI 4. Mejorar eficiencia operativa.	Reducir pérdidas de energía		6. Frecuencia promedio de interrupciones del sistema	veces	8	11.70	11.60	10.90	10.30	9.68	9.10	$(\sum(\text{Usuarios afectados} \times \text{Número de interrupciones}) / \text{Total Usuarios})$	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica	Gerencia Técnica
Usuarios afectados X Número de interrupciones					número	8,646,581	8,916,398	8,705,466	8,539,276	8,323,909	8,106,156					
Total Usuarios					número	739,024	768,940	798,928	829,287	859,970	890,929					
Procesos internos	OEC 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos.	OEI 05. Mejorar la gestión de proyectos de inversión.	Optimizar la ejecución de los proyectos de inversión	7. Nivel de satisfacción de clientes	Porcentaje	6	33.10	44.00	52.00	55.00	60.00	70.00	Indicador ISCAL	Informe FONAFE anual	FONAFE	
				Indicador ISCAL												
	OEC 6. Fortalecer gobierno corporativo.	OEI 6. Fortalecer gobierno corporativo.	Implementar buenas prácticas empresariales		8. Pérdidas de energía en distribución	Porcentaje	7	10.18	9.49	9.39	9.35	9.28	9.19	$(\frac{\text{Energía total entregada} - \text{Energía total entregada}}{\text{Energía total entregada}}) \times 100$	Informe de Gerencia Comercial - Balance de Energía	Gerencia Comercial
					Energía total entregada en MWh	MWh	848215.065	886799.99	917732.98	960022.8281	1004892.735	1051124.72				
					Energía total vendida en MWh	MWh	761881.124	802642.671	831557.853	870260.6937	911638.689	954526.36				
					9. Avance % del plan de transmisión al 2021	Porcentaje	6	N/D	7.14	100.00	100.00	100.00	100.00			
					Número de proyectos ejecutados	Número			3.1	20.65	20.85	21.06				
OEC 7. Fortalecer la gestión de RSC.	OEI 7. Fortalecer la gestión de RSC.	Implementar programa de responsabilidad social	Asegurar que el personal cuente con competencias necesarias	Número de proyectos planificados	Número			3.1	20.65	20.85	21.06	$(\text{Monto ejecutado} / \text{Monto aprobado}) \times 100$	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica	Gerencia Técnica		
				10. Avance % del plan de distribución al 2021	Porcentaje	6	N/D	N/D	100.00	100.00	100.00					
				Número de proyectos ejecutados	Número			20.03	37.96	38.34	38.73					
OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación.	OEI 8. Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional.	Mejorar el clima laboral		Número de proyectos planificados	Número			20.03	37.96	38.34	38.73	$(\text{Monto ejecutado} / \text{Monto Distribución}) \times 100$	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica	Gerencia Técnica		
				11. Gado de implementación del CBGC	Porcentaje	6	38.00	46.00	66.40	67.00	68.00				70.00	
Aprendizaje	OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación.	OEI 8. Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional.	Mejorar el clima laboral	12. Grado de madurez del sistema de control interno	Número	6	2.20	2.70	2.90	3.00	3.10	3.20	Autoevaluación validada	Informe anual de evaluación de cumplimiento del	Gerencia Regional	
				13. Grado de madurez de la gestión de Responsabilidad social	Número	6	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00				
				14. Grado de implementación Modelo de evaluación de desempeño	Porcentaje	7	N/D	N/D	85.00	100.00						
				15. Índice de clima laboral	Porcentaje	6	60.00	65.00	70.00	72.00	73.00	Encuesta de índice de clima laboral	Informe de Gestión del Área de Recursos Humanos	Gerencia de Administración y Finanzas		

7 RUTA ESTRATÉGICA

La ruta estratégica es el conjunto de objetivos y sus correspondientes acciones estratégicas priorizadas, que permiten identificar el orden de implementación y su importancia en la consecución de la misión y visión corporativas.

En el Cuadro 25 se presenta de manera gráfica la ruta estratégica, la cual proporciona una idea global de las acciones con mayor prioridad y su horizonte de ejecución en los próximos años. Para ello se ha utilizado la siguiente escala de color para diferenciar las acciones según sus distintos niveles de prioridad relativa:

Prioridad relativa	Color
Muy alta	
Alta	
Media	
Baja	

Cuadro 25. Ruta estratégica de Electrocentro S.A. 2017-2021

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Prioridad	METAS 2017-2021					Responsable
	ELECTROCENTRO - OEI			AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	
GRUPOS DE INTERES	OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental	AEI 2.1 Incrementar el número de clientes residenciales	Alta	x	x	x	x	x	Gerencia Comercial
		AEI 2.2 Ejecutar el Plan de manejo ambiental	Alta	x	x	x	x	x	Área de la Calidad y Fiscalización
	OEI 3. Mejorar la calidad de los servicios	AEI 3.1 Ejecutar el Plan de mantenimiento de los sistemas eléctricos en Generación, Transmisión y Distribución	Muy alta	x	x	x	x	x	Gerencia Técnica
		AEI 3.2 Ejecutar el Programa de mejoras del ISCAL	Muy alta	x	x	x	x	x	Gerencia Comercial
PROCESOS	OEI 4. Mejorar la eficiencia operativa	AEI 4.1 Ejecutar el Plan de reducción de pérdidas técnicas de energía en transmisión	Muy alta	x	x	x	x	x	Gerencia Técnica
		AEI 4.2 Ejecutar el Plan de reducción de pérdidas de energía en distribución	Muy alta	x	x	x	x	x	Gerencia Comercial
		AEI 4.3 Reducir las compensaciones por calidad de producto (tensión)	Muy alta	x	x	x	x	x	Área de la Calidad y Fiscalización
		AEI 4.4 Reducir las compensaciones por calidad de suministro (Interrupciones)	Muy alta	x	x	x	x	x	Gerencia Técnica
		AEI 4.5 Desarrollar un programa de innovación tecnológica que incluya la estandarización de procesos	Alta	x	x	x	x	x	Gerencias de Área
	OEI 05. Mejorar la gestión de proyectos de inversión	AEI 5.1 Ejecutar el Plan de inversiones en transmisión	Alta	x	x	x	x	x	Área Administración de Área
		AEI 5.2 Ejecutar el Plan de inversiones en distribución	Alta	x	x		x		Administración de Área
	OEI 6. Mejorar los procesos y fortalecer la gestión de gobierno corporativo	AEI 6.1 Implementar los principios del CBGC	Alta	x	x	x	x	x	Gerencia Regional
		AEI 6.2 Implementar los principios del SCI	Media	x	x	x	x	x	Gerencia Regional
		AEI 6.3 Implementar nuevos sistemas de gestión basados en normas internacionales	Alta	x	x	x	x	x	Área de la Calidad y Fiscalización
AEI 6.4 Ejecutar verificación de materiales inmovilizados.		Muy alta	x	x	x	x	x	Gerencia de Administración y Finanzas	
AEI 6.5 Ejecutar verificación de rotación de existencias		Muy alta	x	x	x	x	x	Gerencia de Administración y Finanzas	
OEI 7. Fortalecer la gestión de RSC		AEI 7.1 Ejecutar las actividades del Plan de responsabilidad social empresarial	Media	x	x	x	x	x	Gerencia Regional
		AEI 7.2 Ejecutar el programa anual de Seguridad y salud en el trabajo (PASST)	Alta	x	x	x	x	x	Área de la Calidad y Fiscalización
APRENDIZAJE	OEI 8. Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional.	AEI 8.1 Implementar el Plan de capacitación de la empresa	Muy alta	x	x	x	x	x	Unidad de Recursos Humanos
		AEI 8.2 Implementar programa de reconocimiento de buenas prácticas	Muy alta	x	x	x	x	x	Unidad de Recursos Humanos
		AEI 8.3 Formación de especialistas en sistema de protección	Alta	x	x	x	x	x	Unidad de Recursos Humanos
		AEI 8.4 Implementar el Plan de mejoras del estudio de clima laboral	Muy alta	x	x	x	x	x	Unidad de Recursos Humanos

ANEXOS

Anexo 1: ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE ELECTROCENTRO S.A.

En los siguientes anexos se muestran el alineamiento de los objetivos de Electrocentro S.A. con los objetivos y acciones estratégicas del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), del Plan estratégico sectorial multianual (PESEM) del Sector Energía y Minas; del Plan estratégico corporativo de FONAFE; así como el alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

1.1 Plan Estratégico de Desarrollo Nacional PEDN

Electrocentro S.A. debe alinearse en primera instancia al Acuerdo Nacional, considerado en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado – Perú hacia el 2021 (PEDN). El PEDN es la versión más reciente del Plan Bicentenario.

El PEDN presenta la visión compartida de futuro para el siglo XXI, así como el reto al 2021: “El Perú garantiza los derechos de sus ciudadanos, la inclusión social y la integración urbano-rural de su territorio, a través del fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, así como de una economía diversificada, altamente competitiva, intensiva en talento humano y tecnológico, que aprovecha sosteniblemente su diversidad biológica.”

El PEDN también contempla el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que es un tema clave en el desarrollo del Perú hacia el 2021.

La visión del PEDN se despliega en 6 ejes estratégicos y cada uno de ellos está representado por un objetivo nacional estratégico, los que a su vez se detallan en objetivos específicos. Finalmente, estos últimos objetivos plantean las acciones estratégicas que el Perú requiere para cumplir con la visión país.

1.1: Alineamiento de los Objetivos estratégicos de Electrocentro S.A. con los objetivos estratégicos de la Corporación FONAFE y los objetivos y acciones estratégicas del PEDN

Objetivos Nacionales	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Objetivos estratégicos de la Corporación FONAFE	Electrocentro Objetivos Estratégicos
Eje 2. Oportunidades y acceso a los servicios: "Asegurar a los ciudadanos peruanos la oportunidad de acceder a servicios de calidad en forma creciente, sostenida y equitativa, atendiendo la diversidad cultural de la población con énfasis en los ámbitos rural y urbano-marginal".				
Objetivo Nacional 2. Garantizar el acceso a servicios de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles	Disponer de un nivel suficiente de uso masificado de gas natural, de acceso y uso adecuado del servicio eléctrico	Ampliar la cobertura del servicio mediante instalación, ampliación o mejoramiento de redes primarias y secundarias en aquellas zonas rurales factibles de conectar al SEIN	O2 Incrementar el valor social y ambiental O3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios	O2 Incrementar el valor social y ambiental O3 Mejorar la calidad de los servicios
		Ejecutar proyectos de generación local y distribución de electricidad procedente de fuentes eólicas, hidroeléctricas y/o fotovoltaicas para la población rural, aislada y de frontera	O2 Incrementar el valor social y ambiental O5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	O2 Incrementar el valor social y ambiental O5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos
		Adecuar normas para agilizar procesos de inversión, planificación y la gestión de los proyectos de electrificación	O5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	O5 Mejorar la gestión del plan de inversiones
Eje 3. Estado y gobernabilidad: "Promover el desarrollo y la consolidación de la gobernabilidad democrática, el fortalecimiento de la institucionalidad pública; atendiendo las demandas de la población y garantizando el cumplimiento de sus derechos"				
Objetivo Nacional 3. Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública	Desarrollar una gestión pública efectiva orientada al ciudadano en los tres niveles de gobierno	Articular, simplificar y actualizar los sistemas administrativos y promover un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades	O4 Mejorar la eficiencia operativa	O4 Mejorar la eficiencia operativa
		Implementar tecnologías de la comunicación e información apropiadas para un gobierno electrónico efectivo y abierto	O4 Mejorar la eficiencia operativa	O4 Mejorar la eficiencia operativa
Eje 4. Economía diversificada, competitividad y empleo. "Promover la construcción de una economía con estructura productiva diversificada, intensiva en conocimiento científico y tecnológico, desarrollada, inclusiva, con talento humano competitivo, y que permita generar igualdad de oportunidades, empleo digno, con una estructura capaz de integrarse a las cadenas de valor mundiales; para así poder tener tasas de crecimiento sostenibles en el tiempo"				
Objetivo Nacional 4. Desarrollar una economía diversificada y sofisticada con crecimiento sostenible, en una estructura descentralizada, generadora de empleo digno	Mantener la estabilidad macroeconómica que permita el crecimiento económico sostenido Mejorar el ambiente de negocios y desarrollo productivo	Mejorar la calidad de la inversión pública en los tres niveles de gobierno, con énfasis en la infraestructura básica productiva	O5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	O5 Mejorar la gestión del plan de inversiones
		Fortalecer la infraestructura de calidad en certificaciones de sistemas de gestión, normas técnicas y laboratorios acreditados	O3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios	O3 Mejorar la calidad de los servicios
Eje 5. Desarrollo territorial e infraestructura productiva: "Lograr la cohesión territorial competitiva sustentada en el desarrollo de sus potencialidades económicas, de sus recursos naturales y las capacidades de la población, asentada en ciudades sostenibles adecuadamente provistas de infraestructura productiva de calidad"				
Objetivo Nacional 5. Territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con provisión asegurada de infraestructura de calidad	Asegurar la provisión de la infraestructura productiva suficiente, adecuada y de una calidad que favorezca la integración, la competitividad y la productividad	Promover la inversión pública y privada en los tres niveles de gobierno, sobre la base de planes con enfoque de desarrollo territorial integral, a fin de reducir la brecha de infraestructura en beneficio de la población	O5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos O4 Mejorar la eficiencia operativa	O5 Mejorar la gestión del plan de inversiones O4 Mejorar la eficiencia operativa
Eje 6. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres. "Promover el cambio hacia el crecimiento verde basado en la innovación, de modo que se favorezca el uso eficiente y sostenible de los servicios ecosistémicos, el logro de una calidad ambiental adecuada para la salud de las personas, la reducción de la pobreza y el aumento de la competitividad"				
Objetivo Nacional 6. Aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica, asegurando una calidad ambiental adecuada para la vida saludable de las personas y el desarrollo sostenible del país	Asegurar una calidad ambiental adecuada para la salud y el desarrollo integral de las personas	Implementar programas de monitoreo, evaluación y reporte de la calidad ambiental más eficientes	O2 Incrementar el valor social y ambiental	O2 Incrementar el valor social y ambiental
		Diseñar y proponer mecanismos para la prevención y recuperación gradual de la degradación del suelo		
		Garantizar que las actividades productivas se manejen con altos estándares ambientales, controlando y sancionando a las empresas que contaminan, pero evitando la sobreregulación		
Disminuir la vulnerabilidad ante el cambio climático y promover una economía baja en carbono, impulsando la conservación de bosques	Promover la ecoeficiencia en el sector público y privado e incentivar especialmente la eficiencia energética	O2 Incrementar el valor social y ambiental O7 Fortalecer la gestión de RSC	O2 Incrementar el valor social y ambiental O7 Fortalecer la gestión de responsabilidad social	

1.2 PESEM Sector Minero Energético 2016-2021

El Plan estratégico sectorial multianual del Sector Minero Energético - PESEM, plantea en su visión, ser reconocido por ser altamente competitivo a nivel internacional, promoviendo el desarrollo eficiente y sostenible de la explotación de los recursos minero energéticos para satisfacer las necesidades de la población, preservando el medio ambiente, respetando la cultura de los pueblos y contribuyendo a la reducción de la pobreza y al desarrollo integral del país, mediante la participación conjunta del Estado, la comunidad y el sector privado. Acorde con su visión ha planteado cuatro objetivos estratégicos: aumentar la competitividad, reducir el impacto ambiental de las operaciones minero –energéticas, contribuir con las relaciones armoniosas de los actores del sector y por último fortalecer la gobernanza y modernización.

A continuación, se presentan aquellos objetivos estratégicos de Electrocentro S.A. alineados a los objetivos estratégicos del PESEM y de la Corporación FONAFE.

1.2: Alineamiento de los Objetivos estratégicos de Electrocentro con los objetivos estratégicos de la Corporación FONAFE y los objetivos del Sector Minero Energético (PESEM)

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Estratégicos
	EMPRESA - OEI	FONAFE - OEC	MEM - OES
Financiera	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico.	OEC 1. Incrementar la creación de valor económico.	OES I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético.
Grupos de Interés	OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental.	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental.	OES I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético. OES II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas.
	OEI 3. Mejorar la calidad de los servicios.	OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios.	OES III. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético. OES I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético. OES III. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético.
	OEI 4. Mejorar la eficiencia operativa.	OEC 4. Mejorar la eficiencia operativa.	OES I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético. OES II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas.
Procesos Internos	OEI 5. Mejorar la gestión de proyectos de inversión.	OEC 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos.	OES I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético.
	OEI 6. Fortalecer el gobierno corporativo.	OEC 6. Fortalecer el gobierno corporativo.	OES IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero Energético.
	OEI 7. Fortalecer la gestión de RSC.	OEC 7. Fortalecer la gestión de RSC.	OES III. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético.
Aprendizaje	OEI 8. Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional.	OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación.	OES III. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético.

1.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

El Estado Peruano ha suscrito su compromiso al logro de los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a través de su adhesión a la agenda 2030 de las Naciones Unidas, a los cuales ELECTROCENTRO busca contribuir.

Los objetivos de desarrollo sostenible -ODS- se desglosan en 169 metas, los cuales son desplegados a nivel país. Si bien no todos los ODS son aplicables al objeto social de Electrocentro S.A., muchos de ellos forman parte de la estrategia empresarial y dependerán del grado de madurez que alcancen y la ruta de sostenibilidad adoptada.

El anexo 1.3 presenta los ODS relacionados con el quehacer de Electrocentro S.A. y la corporación FONAFE.

1.3: Alineamiento de los Objetivos estratégicos de Electrocentro S.A., con los objetivos de la Corporación FONAFE y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE		PEC DE FONAFE	ELECTROCENTRO
Objetivo		Objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos
1. Fin de la pobreza	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	O2. Incrementar el valor social y ambiental	O2. Incrementar el valor social y ambiental
2. Hambre cero	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	O2. Incrementar el valor social y ambiental	
6. Agua limpia y saneamiento	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	O2. Incrementar el valor social y ambiental O3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	
7. Energía asequible y no contaminante	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	O2. Incrementar el valor social y ambiental O3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	O2. Incrementar el valor social y ambiental O3. Mejorar la calidad de los servicios
8. Trabajo decente y crecimiento económico	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	O1. Incrementar la creación de valor económico O2. Incrementar el valor social y ambiental O8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	O1 Incrementar el valor económico O2 Incrementar el valor social y ambiental O8. Mejorar la salud y seguridad en el trabajo
9. Industria, innovación e infraestructura	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación	O5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	O5 Mejorar la gestión del plan de inversiones

1.3: Alineamiento de los Objetivos estratégicos de Electrocentro S.A., con los objetivos de la Corporación FONAFE y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE		PEC DE FONAFE	ELECTROCENTRO
	Objetivo	Objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos
10. Reducción de las desigualdades	Reducir la desigualdad en y entre los países	O2. Incrementar el valor social y ambiental	O2. Incrementar el valor social y ambiental
11. Ciudades y comunidades sostenibles	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	O2. Incrementar el valor social y ambiental	O2. Incrementar el valor social y ambiental
12. Producción y consumo responsables	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	O4. Mejorar la eficiencia operativa	O4. Mejorar la eficiencia operativa
13. Acción por el clima	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	O2. Incrementar el valor social y ambiental	O2. Incrementar el valor social y ambiental
14. Vida submarina	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	O2. Incrementar el valor social y ambiental	
15. Vida de ecosistemas terrestres	Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica	O2. Incrementar el valor social y ambiental O7. Fortalecer la gestión en RSC	O2. Incrementar el valor social y ambiental O7 Fortalecer la gestión de RSC
16. Paz, justicia e instituciones sólidas	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles	O6. Fortalecer el gobierno corporativo	O6 Mejorar los procesos de gestión interna y gobierno corporativo

Anexo 2: FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

1. INDICADOR: RENTABILIDAD PATRIMONIAL - ROE

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico FONAFE	Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional	Incrementar la creación de valor económico				
Nombre del Indicador	RENTABILIDAD PATRIMONIAL –ROE				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio} / \text{Total Patrimonio del ejercicio}) \times 100$				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente auditable	Balance General Estado de Pérdidas y Ganancias por Función				
Datos históricos	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
	5.2 %	8.10 %	10.01 %	9.44 %	
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	9.05 %	13.08 %	13.11 %	13.16 %	13.23 %
Valor de referencia					

2. INDICADOR: EBITDA

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico FONAFE	Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional	Incrementar la creación de valor económico				
Nombre del Indicador	EBITDA				
Unidad de medida	Millones de soles				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	[Ganancia o pérdida operativa + Depreciación + Amortización] del ejercicio				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente auditable	Estado de pérdidas y ganancias por función				
Datos históricos	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
		196.75	199.3	217.12	226.43
Valor de referencia					

3. **INDICADOR: COEFICIENTE DE ELECTRIFICACIÓN**

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico FONAFE	Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional	Incrementar el valor social y ambiental				
Nombre del Indicador	COEFICIENTE DE ELECTRIFICACIÓN				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Número de clientes de uso residencial} \times \text{Número de personas por familia}) / \text{Número de habitantes área}$				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente auditable	Informe de Gestión de la Gerencia Comercial				
Datos históricos	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
	88.5 %	88.70 %	88.90 %	89.36 %	
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	89.56 %	91.27 %	92.91 %	94.57 %	94.71 %
Valor de referencia					

4. **INDICADOR: HALLAZGOS DE OEFA SUBSANADOS**

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico FONAFE	Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional	Incrementar el valor social y ambiental				
Nombre del Indicador	HALLAZGOS DE OEFA SUBSANADOS				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Hallazgos subsanados en el periodo} / \text{Hallazgos subsanables en el periodo}) * 100$				
Área responsable	Área de Calidad y Fiscalización				
Fuente auditable	Informe del Área de Calidad y Fiscalización				
Datos históricos	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Valor de referencia					

5. INDICADOR: DURACIÓN PROMEDIA DE INTERRUPCIONES DEL SISTEMA-SAIDI

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico FONAFE	Mejorar la calidad de los bienes y servicios				
Objetivo Estratégico Institucional	Mejorar la calidad de los servicios				
Nombre del Indicador	DURACIÓN PROMEDIA DE INTERRUPCIONES DEL SISTEMA- SAIDI				
Unidad de medida	Horas				
Sentido del indicador	Continuo de reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$(\sum(\text{Usuarios afectados} \times \text{Duración de la interrupción en horas}) / \text{Total Usuarios})$				
Área responsable	Gerencia Técnica				
Fuente auditable	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica				
Datos históricos	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
	39.82	38.12	30.33	24.60	
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	23.94	22.78	21.64	20.12	18.92
Valor de referencia					

6. INDICADOR: FRECUENCIA PROMEDIO DE INTERRUPCIONES DEL SISTEMA – SAIFI

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico FONAFE	Mejorar la calidad de los bienes y servicios				
Objetivo Estratégico Institucional	Mejorar la calidad de los servicios				
Nombre del Indicador	FRECUENCIA PROMEDIO DE INTERRUPCIONES DEL SISTEMA - SAIFI				
Unidad de medida	Veces				
Sentido del indicador	Continuo de reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$(\sum(\text{Usuarios afectados} \times \text{Número de interrupciones}) / \text{Total Usuarios})$				
Área responsable	Gerencia Técnica				
Fuente auditable	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica				
Datos históricos	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
	21.11	20.68	17.95	11.70	
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	11.6	10.90	10.30	9.68	9.10
Valor de referencia					

7. INDICADOR: NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico FONAFE	Mejorar la calidad de los bienes y servicios				
Objetivo Estratégico Institucional	Mejorar la calidad de los servicios				
Nombre del Indicador	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Indicador ISCAL				
Área responsable	FONAFE				
Fuente auditable	Informe anual FONAFE				
Datos históricos	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
		32.00 %	36.00 %	33.10 %	
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
		44.00 %	52.00 %	55.00 %	60.00 %
Valor de referencia					

8. INDICADOR: PÉRDIDAS DE ENERGÍA EN DISTRIBUCIÓN

Perspectiva	Proceso Interno				
Objetivo Estratégico FONAFE	Mejorar la eficiencia operativa				
Objetivo Estratégico Institucional	Mejorar la eficiencia operativa				
Nombre del Indicador	PÉRDIDAS DE ENERGÍA EN DISTRIBUCIÓN				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$\left(\frac{\text{Energía total entregada} - \text{Energía vendida}}{\text{Energía total entregada}} \right) * 100$				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente auditable	Informe de Gestión de la Gerencia Comercial				
Datos históricos	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
	8.94 %	8.76 %	10.35 %	10.18 %	
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	9.49 %	9.39 %	9.35 %	9.28 %	9.19 %
Valor de referencia					

9. INDICADOR: AVANCE % DEL PLAN DE TRANSMISIÓN AL 2021

Perspectiva	Proceso Interno				
Objetivo Estratégico FONAFE	Mejorar la gestión del portafolio de proyectos				
Objetivo Estratégico Institucional	Mejorar la gestión de proyecto de inversión				
Nombre del Indicador	AVANCE % DEL PLAN DE TRANSMISIÓN AL 2021				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{N}^\circ \text{ de proyectos ejecutados del plan de transmisión} / \text{N}^\circ \text{ de proyectos planificados del plan de transmisión}) * 100$				
Área responsable	Gerencia Técnica				
Fuente auditable	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica				
Datos históricos	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	7.14%	100 %	100%	100.0 %	100.0%
Valor de referencia					

10.INDICADOR: AVANCE % DEL PLAN DE DISTRIBUCIÓN AL 2021

Perspectiva	Proceso Interno				
Objetivo Estratégico FONAFE	Mejorar la gestión del portafolio de proyectos				
Objetivo Estratégico Institucional	Mejorar la gestión de proyecto de inversión				
Nombre del Indicador	AVANCE % DEL PLAN DE DISTRIBUCIÓN AL 2021				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{N}^\circ \text{ de proyectos ejecutados del plan de distribución} / \text{N}^\circ \text{ de proyectos planificados del Plan de Distribución}) * 100$				
Área responsable	Gerencia Técnica				
Fuente auditable	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica				
Datos históricos	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	00.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Valor de referencia					

11.INDICADOR: GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO (CBGC)

Perspectiva	Proceso Interno				
Objetivo Estratégico FONAFE	Fortalecer el gobierno corporativo				
Objetivo Estratégico Institucional	Fortalecer el gobierno corporativo				
Nombre del Indicador	GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CBGC				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Resultado de la Herramienta de autoevaluación de Buen Gobierno Corporativo				
Área responsable	Gerencia Regional				
Fuente auditable	Informe anual de evaluación de cumplimiento del CBGC				
Datos históricos	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
				38.00 %	
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	46.0 %	66.40 %	67.00 %	68.00 %	70.00 %
Valor de referencia					

12. INDICADOR: GRADO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

Perspectiva	Proceso interno				
Objetivo Estratégico FONAFE	Fortalecer el gobierno corporativo				
Objetivo Estratégico Institucional	Fortalecer el gobierno corporativo				
Nombre del Indicador	GRADO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)				
Unidad de medida	Número				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Resultado de la Herramienta de autoevaluación				
Área responsable	Gerencia Regional				
Fuente auditable	Informe anual de evaluación de cumplimiento del SCI				
Datos históricos	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
				2.20	
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	2.70	2.90	3.00	3.10	3.20
Valor de referencia					

13.INDICADOR: GRADO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Perspectiva	Proceso Interno				
Objetivo Estratégico FONAFE	Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social Corporativa				
Objetivo Estratégico Institucional	Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social Corporativa				
Nombre del Indicador	GRADO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL				
Unidad de medida	Número				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Resultado de la evaluación de la herramienta de autoevaluación				
Área responsable	Gerencia Regional				
Fuente auditable	Informe anual de evaluación del Programa de Responsabilidad Social				
Datos históricos	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
	100.00	100.00	100.00	1.00	
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	2	3	3	3	4
Valor de referencia					

14.INDICADOR: GRADO DE IMPLEMENTACIÓN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico FONAFE	Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación				
Objetivo Estratégico Institucional	Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional.				
Nombre del Indicador	GRADO DE IMPLEMENTACIÓN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
Unidad de medida	porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Resultado de la evaluación del desempeño de la empresa				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente auditable	Informe de medición del desempeño				
Datos históricos	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
		85.0	100.0		
Valor de referencia					

15. INDICADOR: ÍNDICE DE CLIMA LABORAL

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico FONAFE	Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación				
Objetivo Estratégico Institucional	Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional				
Nombre del Indicador	ÍNDICE DE CLIMA LABORAL				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Resultado de la evaluación del clima laboral de la empresa				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente auditable	Informe de Gestión del Área de Recursos Humanos				
Datos históricos	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
		53.50 %	60.00 %	62.00 %	
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	65.00 %	70.00 %	72.00 %	73.00 %	
Valor de referencia					

Anexo 3: MATRIZ ESTRATÉGICA DE SUSTENTO DE METAS

Perspectiva	FONAFE		ELECTROCENTRO		Indicador	Unidad de Medida	Ponderado	Línea Base	METAS 2017-2021					Forma de cálculo	Fuente Auditable	Responsable			
	Objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos	Objetivos Específico	2016					AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021						
Financiera	OEC 1. Incrementar la creación de valor económico.	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico.	Lograr rentabilidad sostenida	1. Rentabilidad Patrimonial - ROE	Porcentaje	8	9.44	9.05	13.08	13.11	13.16	13.23	$(\text{Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio} / \text{Total Patrimonio del ejercicio}) \times 100$	Balance General y Estado de pérdidas y Ganancias	Gerencia de Administración y Finanzas				
				Utilidad Neta	Miles de s/.	87,634,295	97,269	99,076	107,739	110,100									
				Patrimonio del ejercicio	Miles de s/.	928,183,323	743,884	755,918	818,823	832,088									
				2.EBITDA	Miles de s/.	8	171,408	196,747	199,295	217,119	226,428	$(\text{Ganancia o pérdida Operativa} + \text{Depreciación} + \text{amortización}) \text{ del ejercicio.}$				Estado de pérdidas y ganancias por función	Gerencia de Administración y Finanzas		
Ganancia(pérdida) operativa del ejercicio	Miles de s/.	124,156	142,498	142,287	157,008	162,349													
Depreciación + Amortización del ejercicio	Miles de s/.	47,252	54,249	57,008	60,111	64,079													
3. Coeficiente de electrificación	Porcentaje	6	89.36	89.56	91.27	92.91	94.57	94.71	$(\text{Número de clientes de uso residencial} \times \text{Número de personas por familia}) / \text{Número de habitantes área}$	Informe de Gestión de la Gerencia Comercial	Gerencia Comercial								
Número de clientes de uso residencial	número	452,607	485,658	514,958	544,458	574,158	604,058												
Número de personas por familia	número	4.745098	4.735810	4.811289	4.884087	4.958757	4.954701												
Número de habitantes del área	número	2403414	2,568,119	2,714,619	2,862,119	3,010,619	3,160,119												
Grupo de Interés	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental.	OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental.	Cumplir el rol social y las metas ambientales	4. Hallazgos de la OEFA subsanado	Porcentaje	6	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	$\text{Hallazgos subsanados en el período} / \text{Hallazgos subsanables en el período} \times 100$	Informe del Área de Calidad y Fiscalización	Área de Calidad y Fiscalización				
				Hallazgos subsanados en el período	número	5	4	1	1	1	1								
				Hallazgos subsanables en el período	número	5	4	1	1	1	1								
	OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios.	OEI 3. Mejorar la calidad de los servicios.	Garantizar la calidad de suministro eléctrico	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes	5. Duración promedio de interrupciones del sistema - (Usuarios afectados X Duración de la interrupción en horas)	horas	8	24.60	23.94	22.78	21.64	20.12	18.92	$(\sum \text{Usuarios afectados} \times \text{Duración de la interrupción en horas}) / \text{Total Usuarios}$	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica	Gerencia Técnica			
					Total Usuarios	número	739,024	768,940	798,928	829,287	859,970	890,929							
					6. Frecuencia promedio de interrupciones del sistema (Usuarios afectados X Número de interrupciones)	veces	8	11.70	11.60	10.90	10.30	9.68	9.10				$(\sum \text{Usuarios afectados} \times \text{Número de interrupciones}) / \text{Total Usuarios}$		
					Total Usuarios	número	739,024	768,940	798,928	829,287	859,970	890,929							
	OEC 4. Mejorar la eficiencia operativa.	OEI 4. Mejorar la eficiencia operativa.	Reducir pérdidas de energía		7. Nivel de satisfacción de clientes	Porcentaje	6	33.10	44.00	52.00	55.00	60.00	70.00	Indicador ISCAL	Informe FONAFE anual	FONAFE			
					8. Pérdidas de energía en distribución	Porcentaje	7	10.18	9.49	9.39	9.35	9.28	9.19				$(\text{Energía total entregada} - \text{Energía vendida}) / (\text{Energía total entregada}) \times 100$	Informe de Gerencia Comercial - Balance de Energía	Gerencia Comercial
	Procesos internos	OEC 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos.	OEI 05. Mejorar la gestión de proyectos de inversión.	Optimizar la ejecución de los proyectos de inversión		9. Avance % del plan de transmisión al 2021	Porcentaje	6	N/D	7.14	100.00	100.00	100.00	$(\text{Monto ejecutado} / \text{Monto aprobado del Plan de Transmisión}) \times 100$	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica	Gerencia Técnica			
Número de proyectos ejecutados						Número			3.1	20.65	20.85	21.06							
OEC 6. Fortalecer el gobierno corporativo.		OEI 6. Fortalecer el gobierno corporativo.	Implementar buenas prácticas empresariales			Número de proyectos planificados	Número			3.1	20.65	20.85	21.06	$(\text{Monto ejecutado} / \text{Monto aprobado del Plan de Distribución}) \times 100$	Informe de Gestión de la Gerencia Técnica	Gerencia Técnica			
						10. Avance % del plan de distribución al 2021	Porcentaje	6	N/D	N/D	100.00	100.00	100.00				$(\text{Monto ejecutado} / \text{Monto aprobado del Plan de Distribución}) \times 100$		
						Número de proyectos ejecutados	Número			20.03	37.96	38.34	38.73						
						Número de proyectos planificados	Número			20.03	37.96	38.34	38.73						
OEC 7. Fortalecer la gestión de RSC.		OEI 7. Fortalecer la gestión de RSC.	Implementar el programa de responsabilidad social			11. Gado de implementación del CBGC	Porcentaje	6	38.00	46.00	66.40	67.00	68.00	70.00	Autoevaluación validada	Informe anual de evaluación CBGC	Gerencia Regional		
						12. Grado de madurez del sistema de control interno	Número	6	2.20	2.70	2.90	3.00	3.10	3.20				Informe anual de evaluación de cumplimiento del	Gerencia Regional
OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación.		OEI 8. Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional.	Asegurar que el personal cuente con competencias necesarias	Mejorar el clima laboral		13. Grado de madurez de la gestión de Responsabilidad social	Número	6	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	Autoevaluación validada	Informe anual de evaluación del PRS	Gerencia Regional		
						14. Grado de implementación Modelo de evaluación de desempeño	Porcentaje	7	N/D	N/D	85.00	100.00						$(\text{Etapas implementadas} / \text{total de etapas programadas}) \times 100$	Informe de medición de desempeño
	15. Índice de clima laboral					Porcentaje	6	60.00	65.00	70.00	72.00	73.00	Encuesta de índice de clima laboral	Informe de Gestión del Área de Recursos Humanos					