

## INFORME EJECUTIVO

### **NIVEL DE CUMPLIMIENTO INDICADORES DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AL CIERRE DEL AÑO 2024 (Auditado) - HIDRANDINA S.A.**

#### **1. Objetivo**

Informar al Directorio el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional – PEI 2022-2026 de Hidrandina S.A. al cierre del año 2024 (Auditado) en cumplimiento a la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE.

#### **2. Antecedentes**

Se cuenta con la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial del FONAFE aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 003-2018/006-FONAFE y modificada mediante Acuerdos de Directorio N° 002-2018/011-FONAFE y N° 003-2021/003-FONAFE, que establece en su numeral 5.1.1. Plan Estratégico, las Gerencias Generales de cada Empresa bajo el ámbito de FONAFE deberán presentar a su Directorio, un reporte de avance cumplimiento del Plan Estratégico de manera semestral.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026 de Hidrandina S.A. fue aprobado por FONAFE, mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2022/011-FONAFE, comunicado, a través del Oficio SIED N° 0403-2022-GPC-FONAFE de fecha 15.11.2022 y modificada mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 059-2023/DE-FONAFE de fecha 16 de agosto de 2023.

En base a lo dispuesto en el numeral 5.1.1. Plan Estratégico de la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, las Gerencias Generales de cada Empresa bajo el ámbito de FONAFE deberán presentar a su Directorio, un reporte de avance cumplimiento del Plan Estratégico de manera semestral.

El PEI está alineado con los objetivos estratégicos de FONAFE y del Sector Energía y Minas en concordancia a la normatividad legal vigente que fija, que las estrategias del Estado deben estar incluidas en la estrategia de FONAFE.

#### **3. Análisis**

##### **3.1. Resultados de evaluación al cierre del año 2024 (Auditado)**

El nivel de cumplimiento alcanzado en el Plan estratégico Institucional al cierre del año 2024 es de **92,80%** respecto a la meta anual 100%. El cuadro n° 1, presenta un análisis descriptivo de las metas alcanzadas para cada uno de los Objetivos Estratégicos e indicadores.

**Cuadro n° 1**  
**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2022 – 2026**  
**EVALUACION AL CIERRE DEL AÑO 2024 (AUDITADO)**

Perspectiva	Cod.	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Tipo	Meta 2024	Ejecutado 2024	% Cmpl		
Financiera	OEI 1	Incrementar el valor económico	1	EBITDA	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización	MMS/	1	281.34	231.33	82.23	
			2	ROE	(Utilidad Neta / Total Patrimonio) x 100	%	1	12.96	8.62	66.49	
			3	ROA	(Utilidad Neta / Total Activos) x 100	%	1	6.58	3.92	59.63	
Grupos Relevantes	OEI 2	Mejorar la Satisfacción de los clientes	4	Nivel de Satisfacción de Cliente - ISCAL	Indicador ISCAL	%	1	56.00	52.40	93.57	
	OEI 3	Mejorar la imagen y la reputación de la empresa	5	IDAR de Imagen	Resultado de encuesta	%	1	56.00	52.10	93.04	
	OEI 4	Incrementar el valor social y ambiental	6	IDAR de Responsabilidad Socioambiental	Resultado de encuesta	%	1	50.00	50.50	101.00	
Procesos	OEI 5	Mejorar atención al cliente	7	Nivel de satisfacción en la atención recibida	(Total de Encuestas de satisfacción / Total de Encuestas Realizadas)*100	%	1	86.00	86.00	100.00	
	OEI 6	Mejorar calidad del servicio eléctrico	8	Calidad de suministro - SAIDI	$\Sigma(\text{Usuarios afectados} \times \text{Duración de la interrupción en horas}) / \text{Total Usuarios}$	Horas	2	12.70	12.86	98.76	
			9	Calidad de suministro - SAIFI	$(\Sigma(\text{Usuarios afectados} \times \text{Número de interrupciones}) / \text{Total Usuarios})$	Veces	2	6.30	5.34	117.98	
			10	Calidad de Alumbrado Público	$50\% * (\text{Cumplimiento I SEM (ZU + ZNU)}) / 2 + 50\% * (\text{Cumplimiento II SEM (ZU + ZNU)}) / 2$	%	1	100.00	100.00	100.00	
	OEI 7	Mejorar la eficiencia operativa y administrativa	11	Eficiencia administrativa	$(\text{Gastos administrativos} - \text{control concurrente}) / \text{Ingresos por actividades ordinarias} * 100$	%	2	3.93	3.91	100.53	
			12	Eficiencia operativa	$(\text{Costo del servicio} - \text{control concurrente}) / \text{Ingresos por actividades ordinarias} * 100$	%	2	26.86	33.99	79.02	
			13	Pérdidas de energía en distribución	$[(\text{Energía Entregada en distribución} - \text{Energía consumida por clientes de la empresa y/o terceros en la red de distribución}) / \text{Energía total Entregada}] * 100$	%	2	9.44	10.10	93.47	
	OEI 8	Implementar proyectos de modernización y transformación digital	14	Nivel de implementación de la Transformación y Gobierno Digital	$(\text{Nro. de actividades ejecutadas acumuladas} / \text{Número de actividades programadas acumulado 2022 al 2026}) * 100$	%	1	69.00	69.00	100.00	
	OEI 9	Fortalecer los sistemas de gestión (Gobernanza)	15	Grado de Implementación del CBGC	Nivel de implementación del CBGC - Herramienta de autoevaluación	%	1	91.58	92.11	100.58	
			16	Grado de la Gestión de Riesgos	Nivel de implementación de GIR - Herramienta de autoevaluación	%	1	98.21	95.16	96.89	
			17	Grado de madurez del SCI	Nivel de cumplimiento del SCI-Herramienta de autoevaluación	%	1	99.50	88.40	88.84	
	Procesos	OEI 10	Ampliar la cobertura de las redes de distribución en el área de influencia	18	Coefficiente de electrificación	$(\text{Nro. de clientes de uso residencial} \times \text{Nro. de personas por familia}) / \text{Nro. de habitantes área}$	%	1	97.60	97.73	100.13
		OEI 11	Implementar proyectos de generación y transmisión (nuevos/reforzamiento)	19	Nivel de avance del PIT	$(\text{N}^\circ \text{ de elementos de alta acumulados al periodo} / \text{Total de elementos de los PIT aprobados}) * 100$	%	1	74.25	32.19	43.35
OEI 12		Mejorar la gestión del portafolio y de los proyectos	20	Ejecución de inversiones FBK (Total)	$(\text{Monto ejecutado de Inversiones acumulado FBK desde 2022 al 2026} / \text{Monto programado de Inversiones acumulado 2022 al 2026 FBK}) * 100$	%	1	59.75	54.03	90.43	
OEI 13		Incrementar servicios de valor agregado	21	Ingresos por Servicios Extraordinarios	Ingresos por servicios extraordinarios nuevos negocios	MMS/	1	6.03	16.81	120.00	
OEI 14		Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social y Ambiental	22	Grado de madurez de la RSC	Nivel de implementación del RSC - Herramienta de autoevaluación	%	1	94.44	100.00	105.89	
OEI 15		Desarrollar el relacionamiento y la comunicación con los grupos de interés	23	Porcentaje de cumplimiento de Plan de Comunicación e Imagen	$(\text{Nro. de actividades ejecutadas acumuladas} / \text{Número de actividades programadas acumulado 2022 al 2026}) * 100$	%	1	56.32	56.32	100.00	
Capacidades	OEI 16	Fortalecer la estructura organizacional	24	Grado de implementación de la nueva estructura organizacional	$(\text{Nro. de actividades ejecutadas} / \text{Número de actividades programadas}) * 100$	%	1	57.14	57.14	100.00	
	OEI 17	Fortalecer el talento humano, clima y cultura organizacional	25	Índice de Clima Laboral	Resultado de encuesta sobre clima laboral	%	1	77.00	81.00	105.19	
			26	Nivel de implementación del MGHC	$(\text{Nro. de actividades ejecutadas} / \text{Número de actividades programadas}) * 100$	%	1	100.00	113.75	113.75	
	OEI 18	Fortalecer los recursos para el Gobierno Digital	27	Nivel de Implementación de Infraestructura TIC para la Transformación Digital	$(\text{Nro. de actividades ejecutadas acumuladas} / \text{Número de actividades programadas acumulado 2022 al 2026}) * 100$	%	1	59.00	59.00	100.00	
	OEI 19	Fortalecer capacidades para gestionar la infraestructura eléctrica	28	Porcentaje de implementación del sistema de gestión de activos	$(\text{Nro. de actividades ejecutadas acumuladas} / \text{Número de actividades programadas acumulado 2022 al 2026}) * 100$	%	1	58.00	58.00	100.00	
OEI 20	Fortalecer la capacidad financiera	29	Reestructuración endeudamiento corto plazo	$\text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo No Corriente} - \text{Ingresos Diferidos}$	Veces	2	1.72	4.27	40.31		
<b>CUMPLIMIENTO PONDERADO</b>									<b>92.80</b>		

### 3.2 Explicación de los resultados obtenidos al cierre del año 2024 (Auditado).

Considerando, que el objeto de la presente evaluación es mostrar el nivel de cumplimiento al cierre del año 2024 (auditado) en los 29 indicadores del PEI, podemos indicar que resultado de la evaluación tenemos indicadores con niveles de cumplimiento menores a su meta anual y son los siguientes: EBITDA (82,23%), ROE (69,49%), ROA (56,63%), Eficiencia Operativa (79,02%), Grado de madurez del SCI (88,84%), Nivel de avance del PIT (43,35%), Ejecución de inversiones FBK (Total) (90,43%) y Reestructuración endeudamiento corto plazo (40,31%).

A continuación, se muestra los objetivos estratégicos que se ven impactados por este resultado: OEI 1 Incrementar el valor económico, OEI 7 Mejorar la eficiencia operativa y administrativa, OEI 9 Fortalecer los sistemas de gestión (Gobernanza), OEI 11. Implementar proyectos de generación y transmisión (nuevos/reforzamiento), OEI 12 Mejorar la gestión del portafolio y de los proyectos y OEI 20 Fortalecer la capacidad financiera.

A continuación, se exponen las causas que originaron estos resultados.

#### OEI 1. INCREMENTAR EL VALOR ECONÓMICO

##### 1. EBITDA

**Meta Anual: S/ 281,34 MM      Real: S/ 231,33 MM**

El nivel de cumplimiento alcanzado al cierre del año 2024 (auditado) es de 82,23%, debido principalmente por la menor ganancia operativa reportada (S/ 60,6 MM) con respecto a lo programado inicial en el periodo (S/ 197,2 MM), a consecuencia de la menor ganancia bruta comercial, debido principalmente a la disminución del volumen de venta de energía en 134,8 GWh, **incidiendo además el impacto del VAD en la tarifa por facturación de energía eléctrica**, el mismo que no fue considerado en la estimación de los ingresos en la proyección del PEI 2022-2026, considerando un precio medio ponderado de venta en S/MWh 558,36 menor a lo programado S/MWh 632,37.

El efecto de la compra de energía con relación a la meta presenta un incremento de S/ 80,6 MM (10,7%), afectado por los incrementos tarifarios y el FTE del mes de diciembre 2024 que incrementó considerablemente el costo de la compra de energía en 32,2%, El precio medio de compra se reportó en S/MWh 307,01 menor a lo programado S/MWh 356,75, es importante señalar que en el mes de diciembre a consecuencia.

Respecto al costo del servicio se reporta un mayor gasto en S/ 138,9 MM (6,5%), a consecuencia del incremento en el rubro de servicios prestados por terceros de S/ 95,9 MM, debido a la producción de energía térmica por emergencia en el S.E. Viru-Chao; las cargas

diversas de gestión aumentaron en S/ 9,1 MM como efecto del mayor registro de las compensaciones por interrupciones por ley y norma técnica (cabe señalar que al I Trimestre 2024 se reporta la compensación por interrupciones registradas en el mes de enero por la falla en el AMT VIR05 con registro Nro. 5010459036 (motivo Picado de Cable Subterráneo) y Falla en SET VIRU (Trasformador de potencia averiado) con registro 5010459038, lo que generó una provisión que asciende a US\$ 0,4 MM y US\$ 1,2 MM.

El gasto en Depreciación se incrementa en S/ 10,6 MM, debido a la incorporación de obras de electrificación rural de la DGER MEM e incorporación de proyectos de inversión ejecutados el año anterior y la inversión ejecutada al cierre del presente año, este incremento de la depreciación contribuye favorablemente como componente de este indicador.

## 2. ROE

**Meta Anual: 12,96%**

**Real: 8,623%**

El nivel de cumplimiento alcanzado al cierre del año 2024 (auditado) es de 66,49%, debido principalmente por la menor utilidad neta obtenida en 35,6% (S/ 48,1 MM) con respecto a lo programado en el periodo (S/ 135,1 MM), a consecuencia de la menor ganancia bruta comercial, debido principalmente al impacto negativo del VAD en la tarifa por facturación de energía eléctrica, el precio medio de venta se reportó en S/MWh 632,37 mayor a lo programado S/MWh 558,36 estimación inicial en la proyección del PEI.

La ganancia Operativa es menor en S/ 60,6 MM (30,7%), considerando un mayor costo del servicio en S/ 131,9 MM (39,4%), a consecuencia del incremento en el rubro servicios prestados por terceros de S/ 95,9 MM, debido al mayor gasto en la Generación térmica por emergencia en la SET Virú Chao ocasionando,; las cargas diversas de gestión aumentaron en S/ 8,0 MM como efecto del mayor registro de las compensaciones por interrupciones por ley y norma técnica (cabe señalar que al I Trimestre 2024 se reporta la compensación por interrupciones registradas en el mes de enero por la falla en el AMT VIR05 con registro Nro. 5010459036 (motivo Picado de Cable Subterráneo) y Falla en SET VIRU (Trasformador de potencia averiado) con registro 5010459038, lo que generó una provisión que asciende a US\$ 0,4 MM y US\$ 1,2 MM, respectivamente en la UE La Libertad que representa el 93.45% de toda la provisión).

Por otro lado, el patrimonio fue menor en 3,1% (S/ 32,6 MM), de S/ 1 042,8 MM marco del año 2024 a S/ 1 010,2 MM real al cierre del año 2024, debido a:

- El rubro Capital (S/ 770,2 MM) es mayor en 2,8% (S/ 20,97 MM) respecto a su meta (S/ 749,2 MM), debido al aporte de FONAFE y accionistas privados.

- El rubro Resultados acumulados (S/ 91,1 MM) es menor en 39,1% (S/ 62,7 MM) respecto a su meta (S/ 160,3 MM), debido a la menor utilidad obtenida en el presente periodo (S/ 48,1 MM).
- El rubro Otras reservas de patrimonio (S/ 11,8 MM) es mayor en 240,3% (S/ 8,4 MM), respecto a su meta (S/ 3,5 MM), en este rubro se incluye las variaciones en el valor de mercado de las inversiones en instrumentos de patrimonio con las empresas Agroindustrias San Jacinto S.A., Complejo Agroindustrial Cartavio S.A. y Telefónica del Perú, las variaciones al 31.12.2024 fueron de S/ 4,9 MM, producto de una mayor cotización en la Bolsa de Valores.

### 3. ROA

**Meta Anual: 6,58%**

**Real: 3,92%**

El nivel de cumplimiento alcanzado al cierre del año 2024 es de 59,63%, debido a la menor ganancia operativa reportada de (S/ 138,9 MM) con respecto a lo programado en el periodo (S/ 197,2 MM), a consecuencia del impacto del VAD en la tarifa por facturación de energía eléctrica, además, el volumen de energía vendido fue menor en 134,8 GWh (6,4%). El precio medio de venta se reportó en S/MWh 632,37 superior a lo programado S/MWh 558,34 (inicial PEI).

Respecto al costo del servicio se reporta un mayor gasto en S/ 138,9 MM (41,5%), por el incremento en el rubro servicios prestados por terceros de S/ 95,9 MM, debido al mayor gasto en generación al retrasarse el ingreso de la Generación térmica por emergencia en la SET Virú Chao actividad no considerado en el costo total; las cargas diversas de gestión aumentaron en S/ 9,1 MM como efecto del mayor registro de las compensaciones por interrupciones por ley y norma técnica (cabe señalar que al I Trimestre 2024 se reporta la compensación por interrupciones registradas en el mes de enero por la falla en el AMT VIR05 con registro Nro. 5010459036 (motivo Picado de Cable Subterráneo) y Falla en SET VIRU (Trasformador de potencia averiado) con registro 5010459038, lo que generó una provisión que asciende a US\$ 0,4 MM y US\$ 1,2 MM, respectivamente en la UE La Libertad que representa el 93.45% de toda la provisión).

El Activo total reporta un incremento de S/ 158,4 MM, presentando la siguiente estructura: El activo corriente aumenta en S/ 114,9 MM con respecto a su meta, debido principalmente al mayor saldo de Efectivo y Equivalentes al Efectivo en S/ 48,7 MM que corresponde al saldo para el pago de compra de energía a las empresas generadoras con vencimiento los primeros días del mes siguiente. El activo no corriente aumenta en S/ 43,4 MM con respecto a su meta debido al mayor saldo en Propiedades, planta y equipo en S/ 31,9

MM (incorporación de activos fijos, principalmente obras de electrificación rural e incorporación de nuevos activos fijos).

Las acciones que se desarrollan para incrementar los ingresos, mejorar el margen bruto y disminuir los egresos, con la finalidad de cumplir con las metas proyectadas en los indicadores financieros **EBITDA, ROE y ROA**, son:

- ✓ Promover generación distribuida
- ✓ Incrementar ventas de energía Mercado No Regulado (Mercado Libre):
  - Cumplimiento de política de libre competencia.
  - Acompañamiento en la atención de clientes potenciales (18 MW) y sostener segmento de clientes libres.
  - Promover servicios complementarios (mantenimiento de líneas de terceros, Minera Poderosa, y otros servicios.
  - Plan de ventas clientes libres.
- ✓ Incrementar ventas de energía Mercado regulado:
  - Desterrar atención de nuevos suministros con tarifas rentables, especialmente en BT hasta 300 KW.
  - Seguimiento de cargas importantes en comité de ventas semanal.
  - Independizar 4 mil suministros correspondientes a suministros provisionales de venta en Bloque en MT para su atención en BT.
  - Ejecutar inversiones bajo mecanismo de contribución reembolsable y/o compra-venta de instalaciones eléctricas.
- ✓ Desarrollo de actividades de mejora preventiva y correctiva para la reducción de las pérdidas de energía que afectan el margen bruto, tales como; Gestión operativa priorizada de alimentadores de media tensión y subestaciones críticas, Optimización de recursos, priorizando zonas y sectores, Seguimiento semanal de acciones en comité de pérdidas, Inspecciones nocturnas en zonas comerciales (plaques), Reforzamiento de supervisión del contratista en ejecución de tareas en campo: seguimiento diario y reporte semanal de inductores para cumplimiento de metas, Acciones legales de denuncia a infractores.
- ✓ En adición la Gerencia de Administración y Finanzas ha dispuesto la reducción de gastos principalmente administrativos sin afectar la operatividad de la empresa.

## **OEI 7. MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA**

### **12. Eficiencia operativa**

**Meta Anual: 26,86%**

**Real: 33,99%**

El nivel de cumplimiento alcanzado al cierre del año 2024 es de 79,02%, debido principalmente a la disminución de la venta de energía por el impacto del VAD en la tarifa por facturación de energía eléctrica, el volumen de energía vendido resulta menor en 134,8 GWh (6,4%). El precio medio de venta se reportó en S/MWh 632,37 mayor a lo programado S/MWh 558,36.

Respecto al costo del servicio se reporta un mayor gasto en S/ 138,9 MM (41,5%), a consecuencia del incremento en el rubro servicios prestados por terceros de S/ 95,9 MM, debido al mayor gasto en la Generación térmica por emergencia en la SET Virú Chao lo que significa un menor gasto.; las cargas diversas de gestión aumentaron en S/ 9,1 MM como efecto del mayor registro de las compensaciones por interrupciones por ley y norma técnica (cabe señalar que al I Trimestre 2024 se reporta la compensación por interrupciones registradas en el mes de enero por la falla en el AMT VIR05 con registro Nro. 5010459036 (motivo Picado de Cable Subterráneo) y Falla en SET VIRU (Trasformador de potencia averiado) con registro 5010459038, lo que generó una provisión que asciende a US\$ 0,4 MM y US\$ 1,2 MM.

Plan de acción, se prevé optimizar los egresos en servicios de terceros maximizando las actividades en operación y mantenimiento con la finalidad de reducir las interrupciones y mantener los niveles de calidad, disminuyendo los indicadores del SAIFI y SAIDI.

Es importante señalar, que, las metas de los indicadores financieros fueron proyectadas antes de la publicación del VAD 2023-2027, el mismo que tuvo un impacto negativo en los ingresos por venta de energía de la empresa en aproximadamente S/ 67,9 MM, esta disminución se estima cubrir en los siguientes periodos con mayor volumen de venta de energía y captar nuevos clientes potenciales.

## **OEI 9. FORTALECER LOS SISTEMAS DE GESTION (Gobernanza)**

### **17. Grado de madurez del SCI**

**Meta Anual: 99,50%**

**Real: 88,40%**

El nivel de cumplimiento alcanzado al cierre del año es de 88,84%, debido a las siguientes desviaciones:

- Existencia de documentos del SIG que tienen una antigüedad mayor a dos años DC-GCAF-12-17\_Seleccion y Promoción de Personal\_V02\_27.05.2022.  
DC-GCAF-13-17\_Incentivos\_y\_Sanciones\_Cumplimiento del CEC\_V02\_04-11-2022 I21-02\_Capacitacion Desarrollo Humano V16\_23 02 2022.

- Documento que tienen una antigüedad mayor a dos años PC05.02-1 Comunicacion\_Interna\_y\_Externa\_canales\_V01\_24.11.2022, si es del 2022.
- Lineamiento sobre reporte de cumplimientos de indicadores del PO no considera la Directiva de FONAFE (variación aceptable de los resultados).
- Generar documento o acta de reunión de revisión y aprobación del Comité SIG sobre las matrices de riesgos del periodo de evaluación.
- No se evidencio que el responsable de administrar la gestión del riesgo conozca sus funciones y responsabilidades.
- Se reportó documentos y anexos remitidos sin firmas de aprobación (programa de fortalecimiento y plan de auditoria).
- Se reportó los Informes de implementación del SCI presentadas al Directorio sin las actas de SD.
- Se reporte un informe sobre la vigencia y actualización de licencias y contratos de mantenimiento de los equipos TIC.

**Plan de acción, se desarrollarán las siguientes acciones:**

- ✓ Se solicitó a los procesos responsables de los documentos la revisión y actualización, con documento HDNA-GR-128-2025, Seguimiento para su cumplimiento. Responsables JCP, GCPCG y C&F.
- ✓ Se solicitó a JC Comunicaciones revisión y actualización (HDNA-GR-128-2025), Seguimiento para su cumplimiento, responsable Jefatura Corporativa de Comunicación.
- ✓ Se solicitó revisión y actualización del documento corporativo, los informes al Directorio deben considerar los resultados con la asignación de variación aceptable, responsable Planeamiento.
- ✓ Agendar en reunión de Revisión por la Dirección la actividad de revisión de las matrices de riesgos. Responsable C&F.
- ✓ Se formalizó entrega de MOF al Analista de Riesgos.
- ✓ Revisar que todos los documentos de sustentos estén aprobados y se verifique la existencia de las firmas.
- ✓ Revisar que todos los informes remitidos al Directorio que sustenten las preguntas, estén con sus respectivas actas de SD (Cargar en el SISMAAD las actas de SD).

- ✓ Solicitar a TIC la generación de informes sobre la vigencia y actualización de licencias y contratos de mantenimiento de los equipos TIC, con una frecuencia semestral

## **OEI 11. IMPLEMENTAR PROYECTOS DE GENERACION Y TRANSMISION (NUEVOS/REFORZAMIENTO)**

### **19. Nivel de avance del PIT**

**Meta Anual: 74,25%**

**Real: 32,19%**

El nivel de cumplimiento alcanzado al cierre del año 2024 es de 43,35%, debido a factores externos a la empresa, dentro de los cuales podemos citar los siguientes:

- Proyectos dentro del DU-048-2021, con financiamiento del MINEM y Banco Mundial, cuyos procesos de licitación de 05 proyectos (Ampliación SET Caraz, SET Carhuaz, SET Motil, SET Chao y SET Huarmey) no se concretaron en las fechas programadas, debido a la demora en sus propios procesos del MINEM: firma de convenios, elaboración de Bases, elaboración de estudios complementarios socio ambientales (requisito adicional del Banco Mundial), trámites de Fideicomiso, suscripción de adendas, entre otros.
- Proyectos devueltos del Proceso de Reasignación: en Julio del 2021 es publicado el DS-018-2021-EM y nueve proyectos formaron parte del grupo de proyectos a reasignar por parte del MINEM, para lo cual los anteproyectos menores a 60 kV fueron desarrollados por HIDRANDINA, los anteproyectos mayores a 100 kV fueron desarrollados por el COES y fueron entregados oportunamente para su convocatoria por el MINEM. Mediante Oficio (M) N° 0021-2023-MINEM/DGE en junio del 2023 luego de dos años de haber formado parte del proceso de reasignación, que culminó desierto en su segunda convocatoria, estos proyectos fueron devueltos a HIDRANDINA, lo cual ha afectado el avance de los nueve proyectos, debido a que se tuvo que retomar la búsqueda y compra de terrenos para las nuevas subestaciones y la contratación de los estudios.
- Proyectos con licitaciones de obra declarados desierto y se reconvocaron, debido a la falta de contratistas disponibles, especializados en ejecutar obras de Sistemas de Transmisión, las pocas empresas contratistas se encuentran con contratos

de ejecución de obras que ha licitado el Ministerio de Energía y Minas y por las otras empresas eléctricas.

- Adicionalmente a lo mencionado también se han generado demoras excesivas por parte de las entidades competentes (Gobierno Regional y MINEM) en responder el trámite de obtención del instrumento ambiental, lo cual ha generado desfases en la culminación de los proyectos, como son: LT 138kV Chimbote Norte – Trapecio, Ampliación SET Otuzco y Nueva SET Huarmey.

Como Plan de acción, se procederá a solicitar la reformulación de este indicador, debido a que los elementos programados no se cumplirán en las fechas previstas, por los motivos antes indicados. Asimismo, es necesario precisar, que el número de elementos del denominador (del indicador) se reducirá porque el MINEM dispuso que la ejecución de 4 proyectos esté a cargo de la empresa Red de Energía de Perú – REP: SET Nueva Viru, transformador 100 MVA en SET Trujillo Norte, Celdas de alimentador en SET Trujillo Norte y Transformador 50 MVA en SET Guadalupe.

## **OEI 12. MEJORAR LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO Y DE LOS PROYECTOS**

### **20. Ejecución de inversiones FBK (Total)**

**Meta Anual: 59,75%**

**Real: 54,03%**

El nivel de cumplimiento alcanzado al cierre del año 2024 es de 90,43%, debido principalmente a:

- Menor ejecución en los proyectos que corresponden a las áreas usuarias, como son: Implementación SAP HANA – Hdna, WIFI Corporativo, Seguridad Perimetral OT Hdna, AMI IB - Clientes Mayores y la iniciativa OM4-2024 Hdna; originando un desfase de S/ 3,2 MM.
- Desfase en la liquidación de los proyectos, por un monto de S/ 2,3 MM, entre los principales tenemos: Mejoramiento de Redes de 08 Barrios de Caraz (contratista no presenta expediente de liquidación); Adquisición de 02 Bahías SET Sihuas (reprogramación de corte de energía por parte de empresas mineras en provincia de Pataz); LT 138 kV SE Chimbote Sur – SE Nepeña – SE San Jacinto – SE Casma (por reprogramación de corte de energía para subsanar observaciones) y Mejoramiento de Redes de 11 SEDs Virú (en arbitraje).

- Menor ejecución en los proyectos que gestiona la Unidad Formuladora (S/ 1,1 MM) por falta de consultores disponibles para desarrollar estudios de pre inversión y retrasos en los avances de los estudios de pre inversión en desarrollo.
- Desfase en la adquisición de los terrenos, por un monto S/ 0,8 MM; Adquisición de terreno Salaverry, en proceso de independización y los terrenos de SET Huamachuco, en el caso del seccionamiento se realizó cambio de punto de conexión por la empresa CTA y el de la Subestación Huamachuco, existe controversias entre los propietarios del terreno elegido.

Plan de acción, se realizarán las siguientes acciones:

- Concluir durante el primer trimestre 2025 con las liquidaciones contractuales pendientes (elaboración de resoluciones y emisión de pago final). Asimismo, se continuará realizando el seguimiento a los trámites administrativos para concretar la compra de los terrenos pendientes.
- Coordinaciones con las áreas usuarias para mejorar la programación de los proyectos de inversión que su competencia; así como, realizar el seguimiento para el cumplimiento mensual de su ejecución.

## **OEI 20. FORTALECER LA CAPACIDAD FINANCIERA**

### **29. Reestructuración endeudamiento corto plazo**

**Meta Anual: 1,72 veces**

**Real: 4,27 veces**

El nivel de cumplimiento alcanzado al cierre del año 2024 es de 40,31%, debido al incremento de los ingresos diferidos en 10,5% (S/ 40,0 MM) que corresponde a obras de Electrificación Rural transferidos por la DGER-MINEM en calidad de subsidios y al incremento de las obligaciones financieras de Corto Plazo en 5,6% (S/ 13,9 MM), mientras que el financiamiento de Largo plazo fue menor en 36,3% (S/ 66,9 MM) respecto a su marco. Al cierre 2024 se ha desembolsado la suma de S/ 32,0 MM del financiamiento de largo plazo con el Banco de Nación (préstamo de S/ 81,0 MM), siendo el saldo a desembolsar en el año 2025 de S/ 49,0 MM, lo que conllevó a incrementar el pasivo corriente con obligaciones de corto plazo.

#### **4. Conclusiones**

El nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan estratégico Institucional 2022-2026 de Hidrandina S.A. al cierre del año 2024, fue del **92,80%** respecto a la meta anual 2024.

Los indicadores que no alcanzaron los niveles de cumplimiento previstos al cierre del año 2024 fueron: EBITDA (82,23%), ROE (69,49%), ROA (56,63%), Eficiencia Operativa (79,02%), Grado de madurez del SCI (88,84%), Nivel de avance del PIT (43,35%), Ejecución de inversiones FBK (Total) (90,43%) y Reestructuración endeudamiento corto plazo (40,31%).

Los resultados de los Indicadores del Plan Estratégico Institucional se presentan con cifras sin auditar que posteriormente serán validadas con los resultados de la auditoría financiera.

#### **5. Firma de Funcionarios que originan el informe:**

<b>Juan Farias Lachira</b> Gerente Regional (e)	<b>Richar Ramos Verástegui</b> Gerente de Administración y Finanzas
<b>Lily Salazar Ruíz</b> Gerente Comercial	<b>Roly Rodríguez Castro</b> Gerente Técnico (e)

**Trujillo, 20 de marzo 2025**

**ANEXO N° 01**  
**EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AL CIERRE DEL AÑO 2024 (AUDITADO)**

Perspectiva	Cod.	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Tipo	Meta 2024	Ejecutado 2024	% Cmpl	
Financiera	OEI 1	Incrementar el valor económico	1	EBITDA	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización	MMS/	1	281.34	231.33	82.23
			2	ROE	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Total Patrimonio}) \times 100$	%	1	12.96	8.62	66.49
			3	ROA	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Total Activos}) \times 100$	%	1	6.58	3.92	59.63
Grupos Relevantes	OEI 2	Mejorar la Satisfacción de los clientes	4	Nivel de Satisfacción de Cliente - ISCAL	Indicador ISCAL	%	1	56.00	52.40	93.57
	OEI 3	Mejorar la imagen y la reputación de la empresa	5	IDAR de Imagen	Resultado de encuesta	%	1	56.00	52.10	93.04
	OEI 4	Incrementar el valor social y ambiental	6	IDAR de Responsabilidad Socioambiental	Resultado de encuesta	%	1	50.00	50.50	101.00
Procesos	OEI 5	Mejorar atención al cliente	7	Nivel de satisfacción en la atención recibida	$(\text{Total de Encuestas de satisfacción} / \text{Total de Encuestas Realizadas}) * 100$	%	1	86.00	86.00	100.00
	OEI 6	Mejorar calidad del servicio eléctrico	8	Calidad de suministro - SAIDI	$\sum(\text{Usuarios afectados} \times \text{Duración de la interrupción en horas}) / \text{Total Usuarios}$	Horas	2	12.70	12.86	98.76
			9	Calidad de suministro - SAIFI	$(\sum(\text{Usuarios afectados} \times \text{Número de interrupciones}) / \text{Total Usuarios})$	Veces	2	6.30	5.34	117.98
			10	Calidad de Alumbrado Público	$50\% * (\text{Cumplimiento I SEM (ZU + ZNU)})_{1/2} + 50\% * (\text{Cumplimiento II SEM (ZU + ZNU)})_{1/2}$	%	1	100.00	100.00	100.00
	OEI 7	Mejorar la eficiencia operativa y administrativa	11	Eficiencia administrativa	$(\text{Gastos administrativos - control concurrente}) / \text{Ingresos por actividades ordinarias} * 100$	%	2	3.93	3.91	100.53
			12	Eficiencia operativa	$(\text{Costo del servicio - control concurrente}) / \text{Ingresos por actividades ordinarias} * 100$	%	2	26.86	33.99	79.02
			13	Pérdidas de energía en distribución	$[(\text{Energía Entregada en distribución} - \text{Energía consumida por clientes de la empresa y/o terceros en la red de distribución}) / \text{Energía total Entregada}] \times 100$	%	2	9.44	10.10	93.47
	OEI 8	Implementar proyectos de modernización y transformación digital	14	Nivel de implementación de la Transformación y Gobierno Digital	$(\text{Nro. de actividades ejecutadas acumuladas} / \text{Número de actividades programadas acumulado 2022 al 2026}) * 100$	%	1	69.00	69.00	100.00
	OEI 9	Fortalecer los sistemas de gestión (Gobernanza)	15	Grado de Implementación del CBGC	Nivel de implementación del CBGC - Herramienta de autoevaluación	%	1	91.58	92.11	100.58
			16	Grado de la Gestión de Riesgos	Nivel de implementación de GIR - Herramienta de autoevaluación	%	1	98.21	95.16	96.89
17			Grado de madurez del SCI	Nivel de cumplimiento del SCI-Herramienta de autoevaluación	%	1	99.50	88.40	88.84	

Perspectiva	Cod.	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Tipo	Meta 2024	Ejecutado 2024	% CumpI
Procesos	OEI 10	Ampliar la cobertura de las redes de distribución en el área de influencia	18 Coeficiente de electrificación	(Nro. de clientes de uso residencial x Nro. de personas por familia) / Nro. de habitantes área	%	1	97.60	97.73	100.13
	OEI 11	Implementar proyectos de generación y transmisión (nuevos/reforzamiento)	19 Nivel de avance del PIT	(N° de elementos de alta acumulados al periodo / Total de elementos de los PIT aprobados) * 100	%	1	74.25	32.19	43.35
	OEI 12	Mejorar la gestión del portafolio y de los proyectos	20 Ejecución de inversiones FBK (Total)	(Monto ejecutado de Inversiones acumulado FBK desde 2022 al 2026/ Monto programado de Inversiones acumulado 2022 al 2026 FBK) x 100	%	1	59.75	54.03	90.43
	OEI 13	Incrementar servicios de valor agregado	21 Ingresos por Servicios Extraordinarios	Ingresos por servicios extraordinarios nuevos negocios	MMS/	1	6.03	16.81	120.00
	OEI 14	Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social y Ambiental	22 Grado de madurez de la RSC	Nivel de implementación del RSC - Herramienta de autoevaluación	%	1	94.44	100.00	105.89
	OEI 15	Desarrollar el relacionamiento y la comunicación con los grupos de interés	23 Porcentaje de cumplimiento de Plan de Comunicación e Imagen	(Nro. de actividades ejecutadas acumuladas/ Número de actividades programadas acumulado 2022 al 2026) * 100	%	1	56.32	56.32	100.00
Capacidades	OEI 16	Fortalecer la estructura organizacional	24 Grado de implementación de la nueva estructura organizacional	(Nro. de actividades ejecutadas / Número de actividades programadas) * 100	%	1	57.14	57.14	100.00
	OEI 17	Fortalecer el talento humano, clima y cultura organizacional	25 Índice de Clima Laboral	Resultado de encuesta sobre clima laboral	%	1	77.00	81.00	105.19
			26 Nivel de implementación del MGHC	(Nro. de actividades ejecutadas / Número de actividades programadas) * 100	%	1	100.00	113.75	113.75
	OEI 18	Fortalecer los recursos para el Gobierno Digital	27 Nivel de Implementación de Infraestructura TIC para la Transformación Digital	(Nro. de actividades ejecutadas acumuladas/ Número de actividades programadas acumulado 2022 al 2026) * 100	%	1	59.00	59.00	100.00
	OEI 19	Fortalecer capacidades para gestionar la infraestructura eléctrica	28 Porcentaje de implementación del sistema de gestión de activos	(Nro. de actividades ejecutadas acumuladas/ Número de actividades programadas acumulado 2022 al 2026) * 100	%	1	58.00	58.00	100.00
OEI 20	Fortalecer la capacidad financiera	29 Reestructuración endeudamiento corto plazo	Pasivo Corriente / Pasivo No Corriente - Ingresos Diferidos	Veces	2	1.72	4.27	40.31	
								<b>CUMPLIMIENTO PONDERADO</b>	<b>92.80</b>