



Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.

-Energía que mueve al país-

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE EGESUR S.A. 2022-2026

APROBADO POR:

Modificación aprobada por Acuerdo de Directorio N° 013-2024/S.D. 708- EGESUR
y Resolución N° 087-2024/DE-FONAFE



PERÚ

Ministerio
de Energía y Minas



CONTENIDO

1. MARCO INSTITUCIONAL	3
1.1. RESEÑA HISTÓRICA Y ASPECTOS GENERALES	3
1.2. MARCO NORMATIVO	4
1.3. SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR ENERGÉTICO	4
2. DIAGNÓSTICO	5
2.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	5
2.1.1. CONDICIONES POLÍTICAS.....	5
2.1.2. CONDICIONES ECONÓMICAS.....	5
2.1.3. CONDICIONES SOCIALES	13
2.1.4. CONDICIONES AMBIENTALES	14
2.1.5. CONDICIONES TECNOLÓGICAS	14
2.2. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	16
2.2.1. CAPACIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA	16
2.2.2. CAPACIDAD DE PERSONAL	19
2.2.3. CAPACIDAD DE INFRAESTRUCTURA	21
2.2.4. CAPACIDAD DE GESTIÓN	25
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	25
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	26
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	26
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	27
GESTIÓN AMBIENTAL.....	28
GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	28
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	29
2.2.5. GRUPOS DE INTERÉS Y PROPUESTA DE VALOR	30
2.3. MATRIZ Y ANÁLISIS FODA	31
3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	34
3.1. MISIÓN	34
3.2. VISIÓN	35
3.3. VALORES	36
4. EJES ESTRATÉGICOS	37
5. MAPA ESTRATÉGICO	38
6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	39
7. ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	40
8. RUTA ESTRATÉGICA.....	41
9. MATRIZ ESTRATÉGICA.....	43
ANEXO 1:	45
ANEXO 2:	55

PLAN ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL EGESUR S.A. 2022-2026

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1. RESEÑA HISTÓRICA Y ASPECTOS GENERALES

La historia de EGESUR S.A. se constituye de los siguientes hechos:

La creación de la empresa EGESUR S.A. se da como consecuencia de la separación de las actividades del sector eléctrico peruano: generación, transmisión y distribución.

En 1992, se aprueba la primera Ley de Concesiones Eléctricas, Ley N°25844, ley que buscaba deshacer y tomar el control sobre los monopolios en el sector eléctrico. Este documento normativo en su artículo N° 122 señala que las empresas de servicio público deben enfocarse en desarrollar una única actividad; ya sea generadora, transmisora o de distribución.

En este contexto, en sesión de directorio de ELECTROPERÚ, el 16 de agosto de 1994 se aprueba la Constitución Social de EGESUR S.A., con activos de las centrales eléctricas de Aricota I y Aricota II, que operaban con fuentes de generación hidráulica; y la central termoeléctrica de Calana, que operaba con diésel residual.

Posteriormente, en enero del año 2000, se transfieren la titularidad de las acciones de ELECTROPERÚ y pasa al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, FONAFE.

En el año 2006 EGESUR S.A. empieza los estudios para optimizar la productividad y las utilidades marginales de la empresa; debido a que el alza en el precio del petróleo incrementó substancialmente el costo de producción, llegando este a superar el costo marginal. En consecuencia, la central térmica de Calana fue reubicada en el departamento de Ica, reemplazando el uso de diésel por gas natural; cambiando su denominación a central térmica de Independencia. Este proyecto contribuyó a reducir el costo de producción y mejorar las utilidades de la empresa.

Actualmente EGESUR S.A., opera con dos centrales hidroeléctricas: Aricota I, que cuenta con una potencia de 23,8MW; y Aricota II, que tiene una potencia instalada de 11.90 MW; equipadas con turbinas Pelton de eje horizontal. Ambas están ubicadas en el departamento de Tacna, provincia de Candarave.

Así mismo, en el departamento de Ica, provincia de Pisco, se cuenta con la central térmica Independencia, la cual tiene una potencia de 22,9 MW, conformada por cuatro grupos alternantes (ciclo otto) de 5.73 MW cada uno, que utilizan gas natural como combustible único. Los planes de EGESUR incluyen la construcción de nuevas centrales hidroeléctricas Aricota III, y Moquegua I y III, de 9,6 MW, 15,1 MW, y 17,7 MW, respectivamente.

1.2. MARCO NORMATIVO

Las actividades de EGESUR se encuentran reguladas por:

- Ley N° 27170 - Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE, su Reglamento, y modificatorias.
- Decreto Legislativo N° 1031 - Decreto Legislativo que Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado y su Reglamento.
- Decreto Supremo N° 176-2010/EF, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado.
- Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N° 28832 - Ley para asegurar el desarrollo eficiente de la Generación Eléctrica.
- Ley N° 27293 - Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, su Reglamento y normas modificatorias y complementarias.
- Decreto Legislativo N° 1017 - Ley de Contrataciones del Estado, su Reglamento y normas modificatorias y complementarias.
- Decreto Ley N° 25844, Ley de Concesiones Eléctricas y sus modificatorias. - Decreto Supremo N° 009-93-EM, Reglamento de la Ley de Concesiones Eléctricas y sus modificatorias.
- Código del Buen Gobierno Corporativo, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 001-2006/004- FONAFE, y modificatorias.
- Código Marco de Control Interno de las Empresas del Estado, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 001-2006/028-FONAFE y modificatorias.

1.3. SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR ENERGÉTICO

EGESUR S.A. como empresa bajo el ámbito de FONAFE y vinculada por sus objetivos al Ministerio de Energía y Minas, alinea su estrategia a estas entidades, que orientan el alcance de objetivos a propósitos nacionales.

Particularmente, el Plan Estratégico de EGESUR S.A. guarda estricta relación y concordancia al Plan Estratégico de FONAFE 2022-2026 y al Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Energía y Minas **2024-2030** aprobado mediante **RM N°534-2023-MINEM/DM, el alineamiento de los objetivos de EGESUR y los objetivos del MINEM y el PESEM se observa en el anexo 2.**

Respecto al Plan Estratégico Sectorial del MINEM, se plantea la siguiente Visión:

Visión del PESEM Sector Energía y Minas 2024-2030

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.

Visión EGESUR S.A.

Ser referente en el sector eléctrico por impulsar la creación de valor a través de la generación creciente de energía eco-sostenible, competitiva, innovadora y eficiente; contribuyendo al desarrollo socio ambiental del país.

2. DIAGNÓSTICO

2.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO

2.1.1. CONDICIONES POLÍTICAS

a) Panorama político

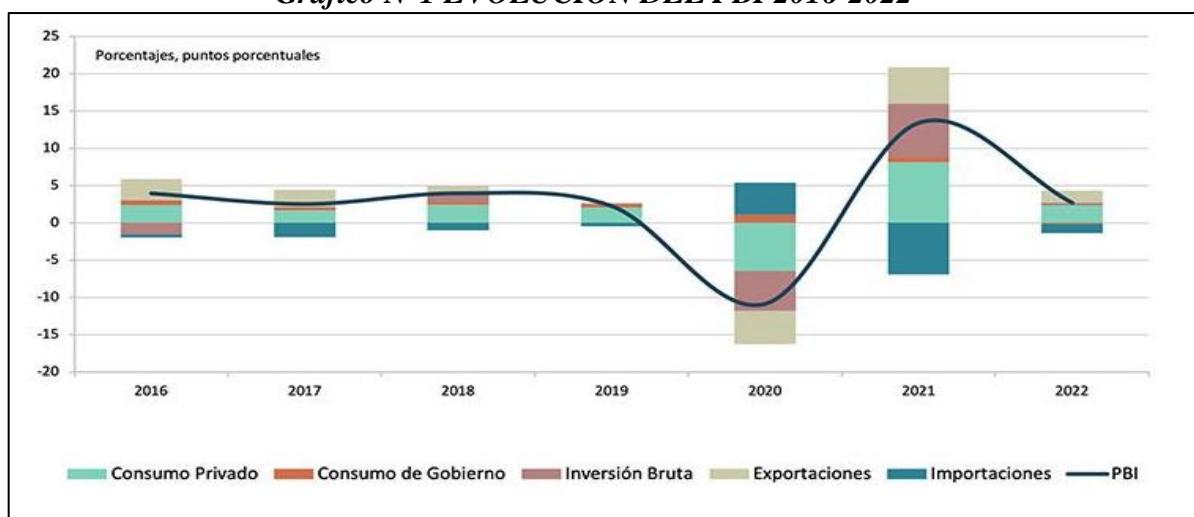
En las últimas décadas la incertidumbre política del Perú fue en incremento, lo cual se refleja en el tiempo de permanencia en funciones de ministros y otros funcionarios del Estado, sin embargo, ello no afectó el crecimiento de la economía de manera significativa. En tal sentido, según el reporte del Banco Central de Reserva del Perú, en el primer semestre del 2023 el Producto Bruto Interno (PBI) se contrajo un 0.55%; debido principalmente a factores sociales, la ocurrencia de desastres y condiciones financieras más estrictas. Siendo el principal factor de crecimiento las inversiones extranjeras, en base a ello, se estima que el PBI crezca durante el 2024 con base en una economía saludable, que cuenta con tasas de crecimiento superiores a los otros países de la región con más estabilidad política.

Es importante considerar que la inestabilidad política podría afectar el flujo de inversiones extranjeras, en tanto se vea afectada la institucionalidad y la democracia del País. Esto también podría verse influenciada por la percepción de crecimiento de la corrupción como un problema transversal que impacta negativamente el crecimiento del País.

2.1.2. CONDICIONES ECONÓMICAS

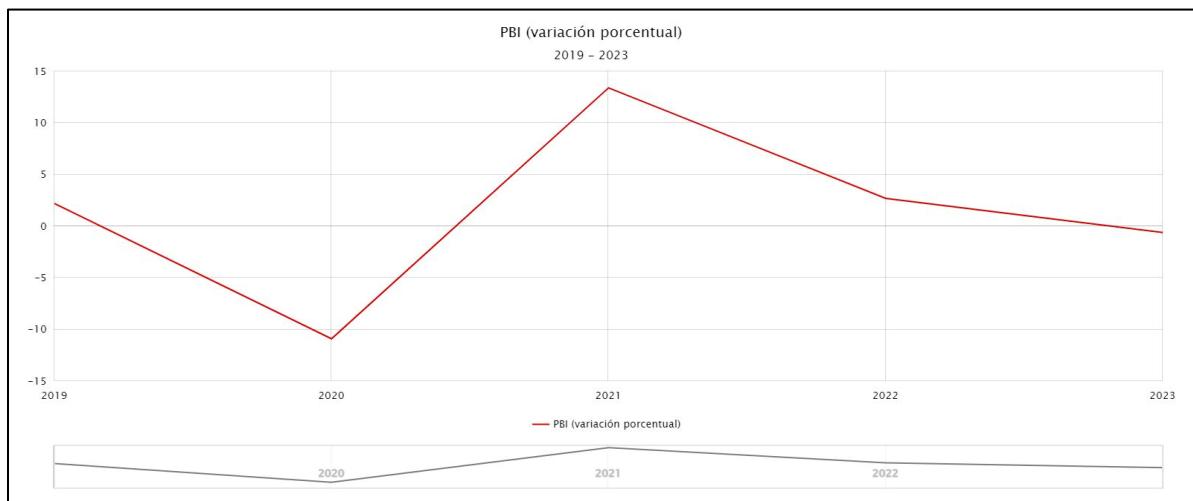
a) PBI

Gráfico N°1 EVOLUCIÓN DEL PBI 2016-2022



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Cálculos Banco Mundial

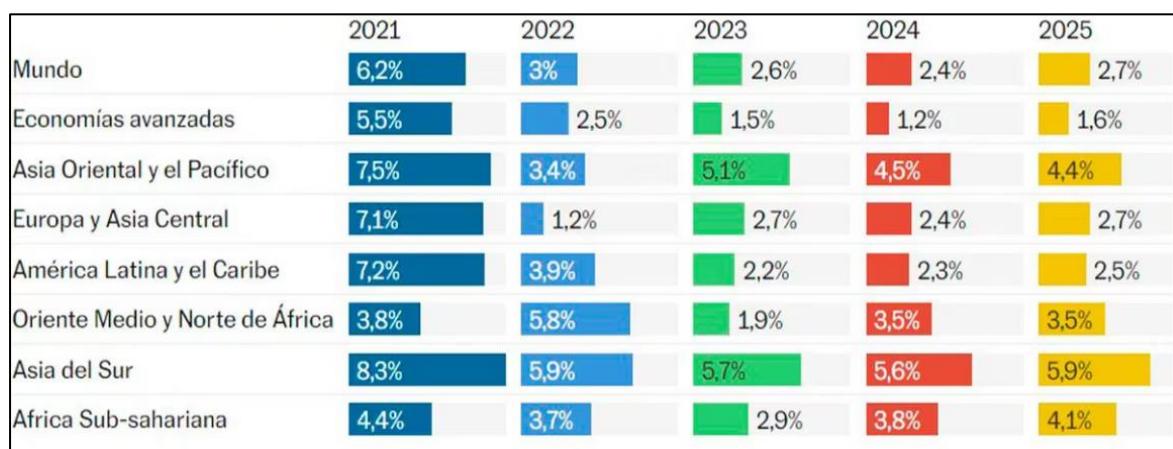
Gráfico N°2 PERÚ-TASA DE CRECIMIENTO DEL PBI DE 2019 A 2023



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

El crecimiento porcentual del PBI en el Perú detalla un comportamiento dinámico, debido al impacto de diferentes factores económicos, sociales, ambientales propios de cada periodo. Según el INEI, **la producción nacional cayó 0.74% en diciembre del año 2023 cerrando el año con una tendencia negativa, el PBI solo registró tres meses de crecimiento lo que lo llevó a cerrar el 2023 con una contracción de 0.55%**.

Gráfico N°3 PERSPECTIVAS DEL PBI MUNDIAL



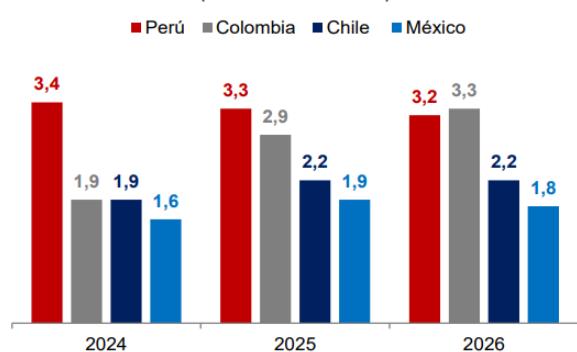
Fuente: Informe del Banco Mundial 2023

Según el Banco Mundial, el crecimiento económico en América Latina y el Caribe se desaceleró al tocar un 2,2% en 2023, aproximadamente la mitad de la tasa de crecimiento de 3,9% registrado en 2022. Se estima que Latinoamérica crezca un 2,3% para el 2024, una mejora de 0,3% en comparación con el año anterior. Su pronóstico para 2025, sin embargo, se redujo en un 0,1%, al pasar de 2,5% a 2,4%.

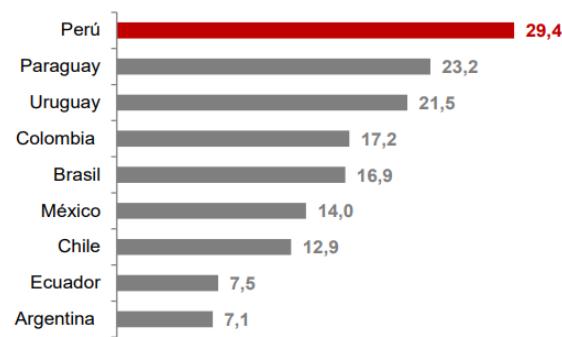
En el mediano plazo, la economía peruana continuará liderando el crecimiento económico a nivel de los países de la región y mantendrá la solidez de sus fundamentos macroeconómicos. El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta que el PBI retorne a su crecimiento potencial en torno a 3% a partir del 2024, destacando que las reformas estructurales internas y el ingreso de nuevos socios comerciales podrían elevar su crecimiento potencial. Además, el BCRP proyecta que el PBI en 2024 sea sostenido por la demanda interna, en un escenario de estabilidad sociopolítica y macroeconómica.

Las reservas internacionales alcanzaron los US\$ 71,9 mil millones en 2022, equivalente al 29,4% del PBI, por encima de lo registrado en otros países de la región como Colombia (17,2%), Brasil (16,9%), México (14,0%), Chile (12,9%) y Argentina (7,1%). Asimismo, la inflación promedio de Perú ha sido una de las más bajas de la región en el periodo 2000-2022 (2,9%). Además, se ha logrado mantener un déficit fiscal moderado (1,7% del PBI en 2022), y una deuda pública baja y controlada (34,0% del PBI en 2022), por debajo del promedio de países emergentes incluyendo a los de América Latina.

Gráfico N°4 DATOS MACROECONÓMICOS - PERÚ
Producto bruto interno, 2024-2026¹
(Var. % real anual)



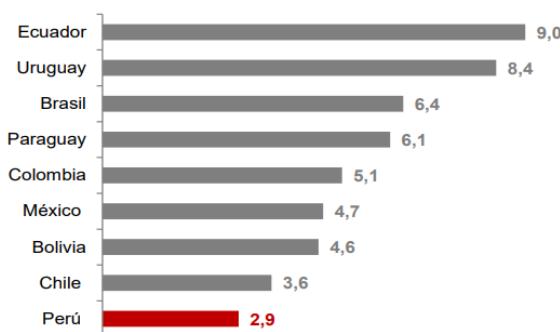
Reservas internacionales netas, 2022
(% del PBI)



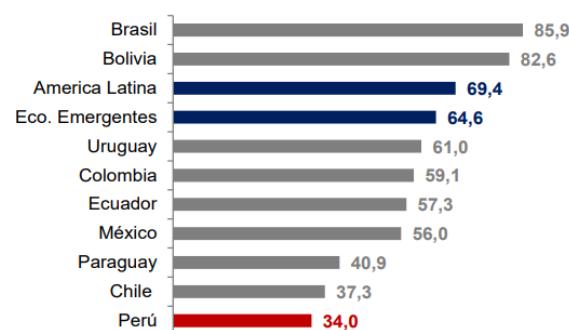
1/ Para Perú se considera las proyecciones del MEF.

Fuente: FMI, BCRP y Latin Focus.

Inflación promedio, 2000-2022¹
(Var. % anual)



Deuda pública, 2022
(% del PBI)



1/ Corresponde a la inflación promedio del periodo.

Fuente: BCR, FMI, y bancos centrales para Colombia y Chile.

Perú cuenta con fortalezas fiscales para mitigar los riesgos para la sostenibilidad de su deuda pública. El país cuenta con sólidas fortalezas macrofiscales que le permitirán

mitigar los riesgos latentes en los factores que determinan directamente la sostenibilidad de la deuda pública

- *Por el lado del crecimiento económico, se prevé un mayor crecimiento económico que el promedio de América Latina.*
- *Por el lado de la inflación, Perú cuenta con una sólida institucionalidad y credibilidad en el manejo de su política monetaria, donde el BCRP mantiene tasas de referencia estables en base a la inflación y sus determinantes.*
- *Por el lado de la tasa de interés, Perú posee moderadas y decrecientes necesidades de financiamiento, en línea con la consolidación fiscal, el país posee un bajo nivel de riesgo País, lo cual le permite acceder a condiciones favorables de financiamiento.*
- *Por el lado del tipo de cambio, Perú cuenta con una estrategia de financiamiento que prioriza el endeudamiento en moneda local. Por otra parte, el país tiene RIN (Reservas Internacionales Netas) cerca de 30% del PBI, lo que brinda fortaleza a las cuentas externas para mitigar la volatilidad del tipo de cambio.*
- *Por el lado del déficit fiscal, el País cerró el 2022 con favorables cifras fiscales, lo que le brinda mayor espacio fiscal para emprender medidas de reactivación económica y protección social.*

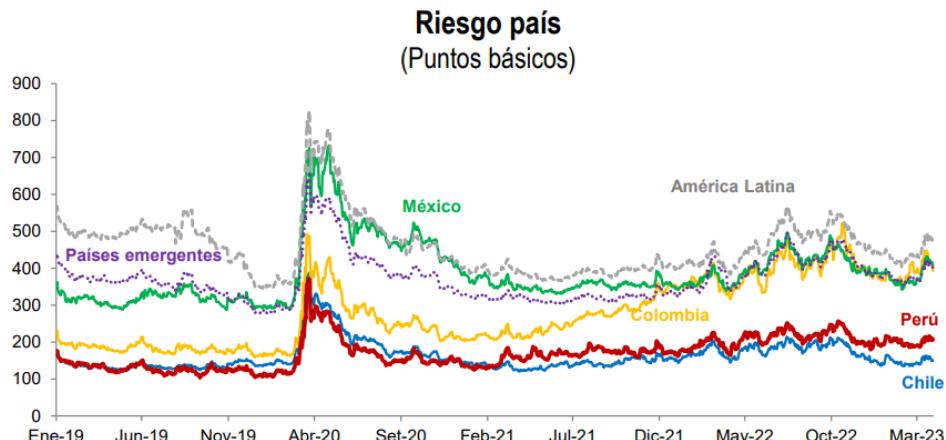
Gráfico N°5 EFECTO DE LOS RIESGOS Y VULNERABILIDADES DE LAS DEUDAS PÚBLICAS Y FORTALEZAS FISCALES DEL PERÚ

Determinantes de la deuda pública	Riesgos sobre los determinantes de la deuda pública en América Latina	Factores que determinan la exposición de América Latina frente a tales riesgos	Fortalezas de Perú para mitigar tales riesgos
Crecimiento económico	Desaceleración económica.	Sin espacio fiscal para implementar medidas de reactivación económica.	Despliegue de diversas medidas de impulso al crecimiento económico.
Inflación	Elevado nivel de precios en los próximos años.	Largo historial de niveles altos de inflación.	Sólida política monetaria.
Tasa de interés	Elevados costos de financiamiento.	Altas necesidades de financiamiento y creciente percepción de riesgo.	Bajas y decrecientes necesidades de financiamiento, y bajo riesgo país.
Tipo de cambio	Mayor volatilidad e incremento del tipo de cambio.	Alta proporción de deuda pública en moneda extranjera y bajas RIN.	Activa práctica de OAD para solarizar la deuda pública y altas RIN.
Déficit fiscal	Creciente presión hacia un mayor déficit fiscal.	Altos niveles de déficits fiscales y altos pagos de intereses.	Bajos niveles de déficit fiscal y consolidación fiscal para los siguientes años.

Fuente: Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2023-2026 (MEF)

También se ha logrado preservar la confianza de los mercados financieros, fortaleza clave para contar con capacidad de respuesta fiscal ante eventos adversos. Actualmente, Perú tiene una buena calificación crediticia y uno de los riesgos país más bajos y estables de la región.

Gráfico N°6 COMPARACIÓN DEL RIESGO PAÍS DE PERÚ CON AMERICA LATINA

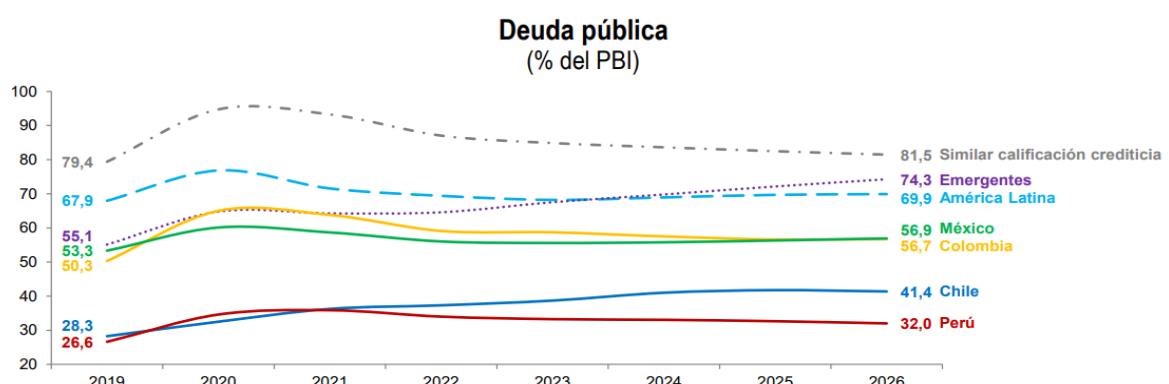


Nota: Riesgo país medido a través del EMBIG.

Fuente: Bloomberg.

A nivel regional, el proceso de consolidación fiscal del Perú es similar al de Chile en cuanto al ajuste gradual del déficit y se diferencia de otras economías como México y Colombia, para las cuales se prevén déficits por encima del 2,0% del PBI en 2026 con un ajuste marcado en 2024. La trayectoria de reducción gradual del déficit fiscal permitirá que la deuda pública continúe su tendencia decreciente y se ubique en niveles sostenibles y prudentes.

Gráfico N°7 COMPARACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA DE PERÚ CON AMERICA LATINA



Nota: Los países que componen la categoría "similar calificación crediticia" son aquellos con calificación BBB con S&P, BBB con Fitch, y/o Baa1 con Moody's. Dichos países son: Aruba, Bulgaria, Chipre, España, Hungría, Indonesia, Italia, Kazajistán, México, Panamá, Filipinas, Portugal, Tailandia y Uruguay.

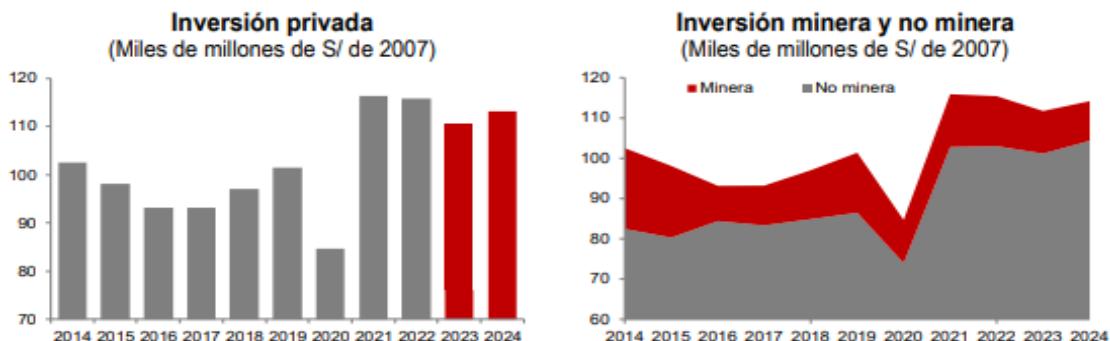
Fuente: BCRP, FMI, MEF y proyecciones MEF.

b) INVERSIÓN PRIVADA

Según el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2023-2026 del Ministerio de Economía y Finanzas, en el 2023, la inversión privada se contrajo en un 7.2%, caída que se presentó tanto en el sector minero como en el no minero residencial, compensado por una mejora en la inversión no minera y no residencial. En 2024, la dinámica de la inversión privada retornaría al tramo positivo y crecería 2,2%, sostenida por la recuperación de la inversión no minera, en línea con el continuo dinamismo de la inversión en infraestructura e hidrocarburos, el

fortalecimiento de las expectativas de inversión, y las condiciones financieras más flexibles.

Gráfico N°8 INVERSIÓN MINERA

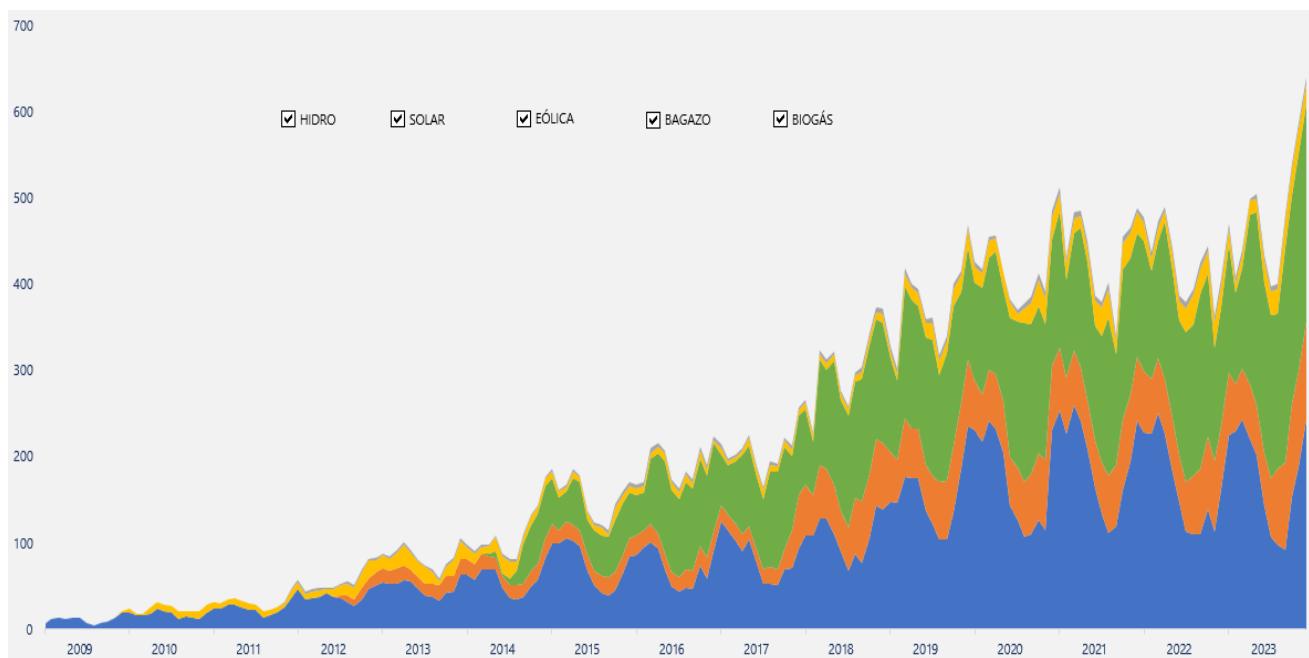


Fuente: BCRP, MINEM y Proyecciones MEF.

Luego de la contracción durante el 2023, la inversión no minera empezaría a recuperarse a lo largo de 2024 (3,2%), impulsada por la mayor ejecución de proyectos de infraestructura, principalmente aeropuertos y puertos; mejora de la inversión en hidrocarburos vinculada con la perforación de nuevos lotes; recuperación de la inversión diversificada, en parte ante los mayores flujos en un escenario de afianzamiento de la recuperación de la confianza empresarial y condiciones financieras más flexibles.

c) SECTOR ENERGÉTICO PERUANO

Gráfico N°9 EVOLUCIÓN DE LA MATRIZ DE GENERACIÓN DE ENERGÍA EN EL PERÚ 2009-2023



Fuente: Portal Web del COES

Como evidencia el Gráfico N°9, existe una marcada tendencia al cambio en la generación de energía en base a diferentes fuentes de energía, aumentando de manera significativa la energía eólica seguido de la energía hidroeléctrica,

disminuyendo la producción de energía en base a carbón y petróleo. De esta manera, se utilizará fuentes de energía primaria más limpias.

Así también, la proyección de la matriz energética en el Perú ha experimentado cambios a lo largo de los últimos 10 años, los cambios han sido más intensivos; específicamente en el uso del gas natural que ha desplazado la demanda de Diésel y Petróleos Industriales.

Para el año 2025, se proyecta un crecimiento de la demanda de 6,2%, sin embargo, este incremento se encuentra afianzado en el crecimiento del uso de recursos energéticos renovables, lo cual significa una gran oportunidad para EGESUR debido a que impulsa la inversión en proyectos de energía renovable, que son compatibles con el portafolio de proyectos de la empresa.

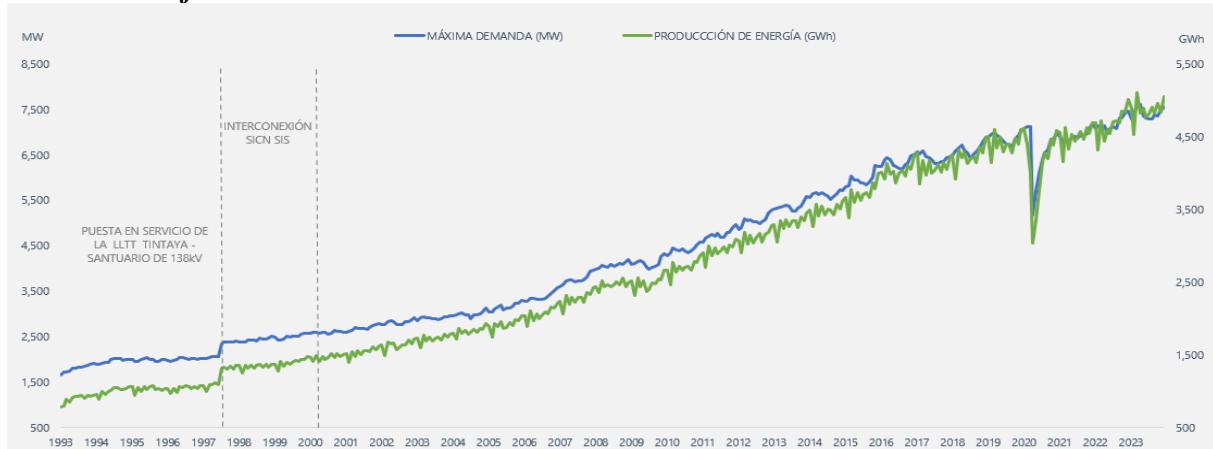
Gráfico N° 10 PROYECCIÓN MATRIZ ENERGÉTICA DEL PERÚ 2025



Fuente: Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería

La demanda y producción de energía eléctrica mantienen una tendencia de crecimiento desde la incorporación al Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN) permitiendo a las empresas de generación eléctrica tener la oportunidad de incrementar sus niveles de producción independientemente de las fuentes existentes en el mercado de acuerdo con la ubicación geográfica.

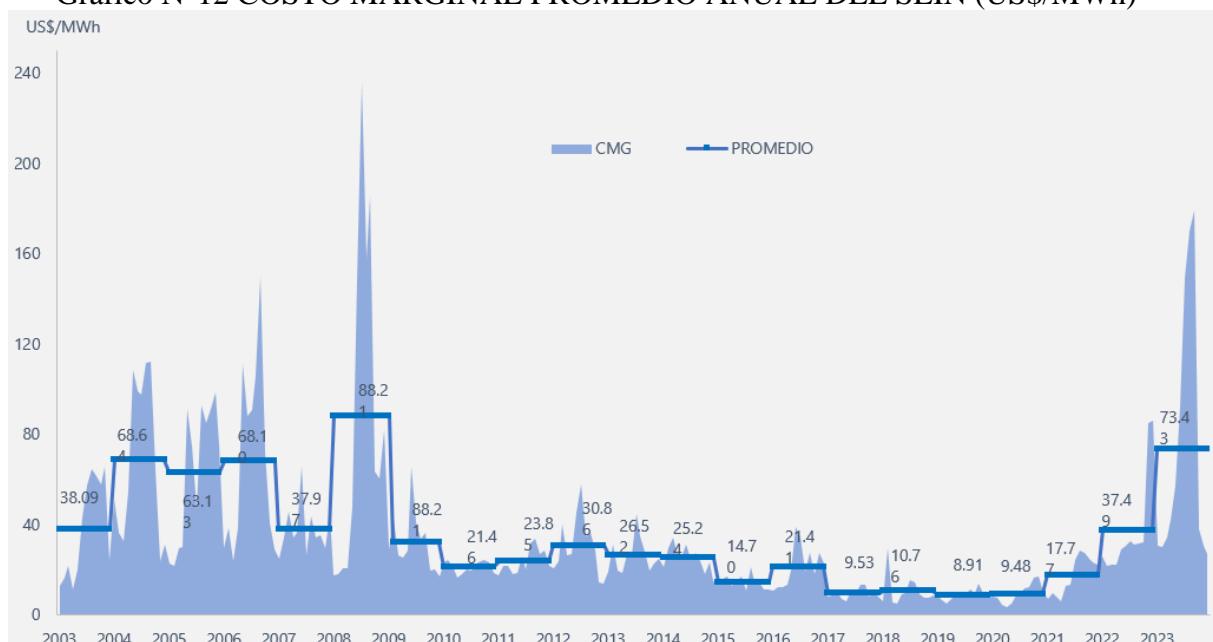
Gráfico N° 11 EVOLUCIÓN DE LA MÁXIMA DEMANDA Y ENERGÍA



Fuente: Estadística de Operación del SEIN 2023

En el gráfico N° 11 se puede observar que el costo marginal promedio anual de la energía ha ido en aumento en los últimos 3 años, lo cual impulsaría a las empresas generadoras de energía a una mayor producción para atender la demanda actual del mercado.

Gráfico N°12 COSTO MARGINAL PROMEDIO ANUAL DEL SEIN (US\$/MWh)



Fuente: Estadística de Operación del SEIN 2023

El posible escenario apunta a que el costo de la energía podría verse reducido con la aplicación de lineamientos que propicien la transición a un mayor uso de las energías renovables, lo cual representa una disminución del costo de generación con fuentes ecológicas, con la consiguiente minimización de impactos ambientales. A futuro con su uso generalizado podría traer precios más bajos y estables, así como una mayor independencia energética. Esta autonomía permitirá afrontar mejor los cambios económicos y las incertidumbres del mercado.

Por otro lado, la transición energética supone la necesidad de cambiar el modelo de producción y el consumo energético a fin de alcanzar un modelo energético sostenible, el cual va a ser clave para acortar brechas sociales y ambientales en las próximas décadas. En este sentido, la tendencia de producción eléctrica debe de estar marcada por la energía solar, eólica, hidráulica y la movilidad sostenible, ofreciendo así, mayor competitividad y ventajas medioambientales alineadas al desarrollo y crecimiento del país.

Adicionalmente es importante mencionar que la calidad del servicio eléctrico está determinada por Normas Técnicas que regulan la Calidad de Servicio Eléctrico - NTCSE. El cumplimiento de los parámetros de calidad de producto (tensión, frecuencia y perturbaciones) y la calidad de suministro (número de interrupciones y duración total ponderada por cliente), establecidos en la norma, lo mide periódicamente OSINERGMIN.

2.1.3. CONDICIONES SOCIALES

La Defensoría del Pueblo del Perú en el Reporte de Conflictos Sociales N° 238 del mes de diciembre del 2023, ofrece estadísticas sobre los conflictos sociales, laborales, ambientales, etc. (tabla N°1), que dinamizan negativamente el entorno de desarrollo socio ambiental, cultural, educacional y económico del país.

Tabla N°1 CONFLICTOS SOCIALES, SEGÚN PRINCIPAL COMPETENCIA DEL GOBIERNO, DICIEMBRE 2023

Nivel de gobierno	N.º casos	%
TOTAL	215	100.0%
Gobierno nacional	132	61.4%
Gobierno regional	58	27.0%
Gobierno local	18	8.4%
Poder Judicial	4	1.9%
Poder Legislativo	2	0.9%
Org. Const. Autónomo	1	0.5%

Fuente: Defensoría del Pueblo- SIMCO

Ante tales conflictos, existen mecanismos y procesos que permiten integrar la sostenibilidad y consolidación del desarrollo socio ambiental, económico, cultural, etc. Esto corresponde fundamentalmente a la responsabilidad social empresarial que es un eje fundamental de desarrollo sostenible.

La adopción y consolidación de políticas de responsabilidad social empresarial por parte de los empresarios peruanos, actualmente representa un aspecto clave en la gestión empresarial y de manera paulatina está empezando a ocupar un lugar más destacado en la jerarquía organizacional de las empresas. El panorama actual exige que las empresas implementen diversas estrategias, como parte de sus políticas corporativas, para mejorar el desarrollo y alcance de sus lineamientos de acción dentro de la responsabilidad social empresarial, lo cual debe reflejarse en el ámbito interno y externo.

Sin embargo, un estudio realizado por la universidad de ESAN, concluyó que solo el 5% de las empresas peruanas aplican estrategias de responsabilidad social. El 100% de las empresas conocen sus beneficios, pero solo el 15% reconoce que debe implementarlo y el 5% lo aplica.

La aplicación e integración de las políticas de responsabilidad social en EGESUR S.A. tiene un impacto positivo en el desarrollo empresarial, ya que contribuye a la generar valor social y ambiental.

2.1.4. CONDICIONES AMBIENTALES

Actualmente el Perú enfrenta una crisis ambiental, debido al cambio climático que experimenta el mundo, el deterioro sistémico de recursos biológicos ha traído efectos nocivos para los ecosistemas; en el sector eléctrico esto se debe tradicionalmente a las tecnologías con los menores costos de inversión, las mismas que están asociadas a fuentes de energía no renovable, que generan un mayor nivel de contaminación para el medio ambiente, tal es el caso de los combustibles fósiles como el petróleo, sus derivados y el carbón, el uso masivo de tecnologías más limpias es limitado debido a los elevados costos de inversión, sin embargo, se observa que en el tiempo existe una tendencia a desarrollar mejores tecnologías que disminuirán el costos de las energías renovables.

En el Perú, la producción de electricidad aumentó hasta en un 186% en los últimos 20 años, lo cual cubre la demanda local de energía casi en su totalidad; es por ello que el mercado eléctrico cambia su enfoque, orientándose hacia la reducción de sus impactos ambientales en cada proceso de producción. Es entonces que, en el 2008, el Perú consolidó su ingreso a la era de las energías renovables. A partir de esa fecha, en el país se priorizó la promoción de electricidad con fuentes renovables no convencionales, llamadas recursos energéticos renovables (RER), el uso de tecnologías no convencionales se incrementó significativamente los últimos años en el Perú. De hecho, en los últimos diez años, la hidroeléctrica (energía renovable) ha disminuido 20%, mientras que la generación termoeléctrica se ha incrementado, principalmente debido al uso del gas natural como fuente energética principal a partir del proyecto Camisea (ESAN 2019).

2.1.5. CONDICIONES TECNOLÓGICAS

a) DIGITALIZACIÓN EMPRESARIAL

La digitalización es sinónimo de crecimiento y empleo de calidad, de sostenibilidad e inclusión. Su potencial permite aumentar el PIB entre 1,5 y 2,5 puntos porcentuales anuales hasta 2025, e incrementar la productividad entre un 15% y un 25%.

La digitalización es considerada un desafío, pero también una oportunidad, debido a que, por estudios realizados, se identificó que el 80% de pequeñas y medianas empresas han reducido el impacto de la crisis gracias a la digitalización y al uso masivo del comercio electrónico, estas empresas de no haberse digitalizado habrían tenido que cerrar de forma temporal o definitiva. Así también, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizó un estudio

sobre la correlación entre el crecimiento del producto bruto interno (PBI) y mayor de gobierno electrónico (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021).

Si bien el escenario ha favorecido al despegue del uso de la tecnología en diversos sectores dentro de la gestión pública, es importante reconocer que también se requiere superar obstáculos que enfrenta tanto el Estado como los ciudadanos para la provisión y adquisición de servicios, tales como la brecha digital, la infraestructura, el personal calificado, entre otros. (Katz, 2015- Banco Interamericano de Desarrollo). La digitalización de EGESUR S.A. significa una oportunidad de cambio, crecimiento y mejora continua; así como la oportunidad de mejorar la gestión administrativa.

b) UTILIZACIÓN DE ENERGÍA RENOVABLE EN LA PRODUCCIÓN ELÉCTRICA

Existen diversos tipos de energía renovable, dentro de estos se encuentra la energía hidráulica; que se produce a gran escala; sin embargo, existen mayores retos que están dados por la promoción de energías renovables no convencionales.

Tabla N°2 TIPOS DE RECURSOS ENERGÉTICOS RENOVABLES NO CONVENCIONALES

Tipos de RER no convencionales		Tecnologías de generación eléctrica	
Energia Solar		Solar fotovoltaica	
		Solar térmica	
Energía eólica		Onshore	
		Offshore	
Energía de la biomasa		Procesos bioquímicos	
		Procesos termoquímicos	
Energía mini hidráulica		Centrales de agua fluyente	
		Centrales a pie de presa	
		Centrales en canal de riego o de abastecimiento	
Energía marítima	Energía mareomotriz	Presa de marea	
		Generador de corriente de marea	
		Energía Mareomotriz dinámica	
	Energía undimotriz	Columna de agua oscilante	
		Convertidor de movimiento oscilante	
		Sistemas de rebosamiento	
	Energía mareométrica	Sistemas de ciclo abierto	
		Sistemas de ciclo cerrado	
		Sistemas híbridos	
Energía geotérmica		Plantas de vapor seco	
		Plantas flash	
		Plantas de ciclo binario	

Fuente: Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería

La disminución de emisiones contaminantes y la consiguiente reducción de la contaminación ambiental son quizás los beneficios más evidentes de utilizar recursos energéticos renovables para producir energía. Sin embargo, además,

aseguran la continuidad mediante la diversificación de la matriz energética, son de rápida implementación y contribuyen a reducir la brecha de acceso a energía eléctrica en zonas rurales, entre otras ventajas. (Osinergmin- La industria de la electricidad en el Perú: 25 años de aportes al crecimiento económico del país, 2017).

2.2. DIAGNÓSTICO INTERNO

2.2.1. CAPACIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA

Para poder determinar la capacidad económica financiera, es necesario realizar un diagnóstico interno que implique la revisión de los principales documentos financieros de la empresa, entre ellos el balance general y el estado de resultados.

A partir de estos, se puede determinar, por ejemplo; el margen de ganancia o pérdida neta por concepto de las actividades de operación en el núcleo del negocio. Que es la representación del margen bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.

Por ello, a partir del resultado final de explotación de la empresa, sin incorporar los elementos financieros (intereses de deuda), tributarios (impuestos), cambios de valor del inmovilizado (depreciaciones) y de recuperación de la inversión se calcula el EBITDA.

Tabla N°3 EBIT - EBITDA

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
EBIT*	5,958.00	6,432.00	10,028.27	14,304.95	14,515.14	20,438.42
EBITDA	12,630.00	13,082.00	17,034.53	21,451.44	20,243.28	25,046.88
INCREMENTO		3.58%	30.21%	25.93%	-5.63%	23.73%

* Utilidad antes de intereses e impuestos

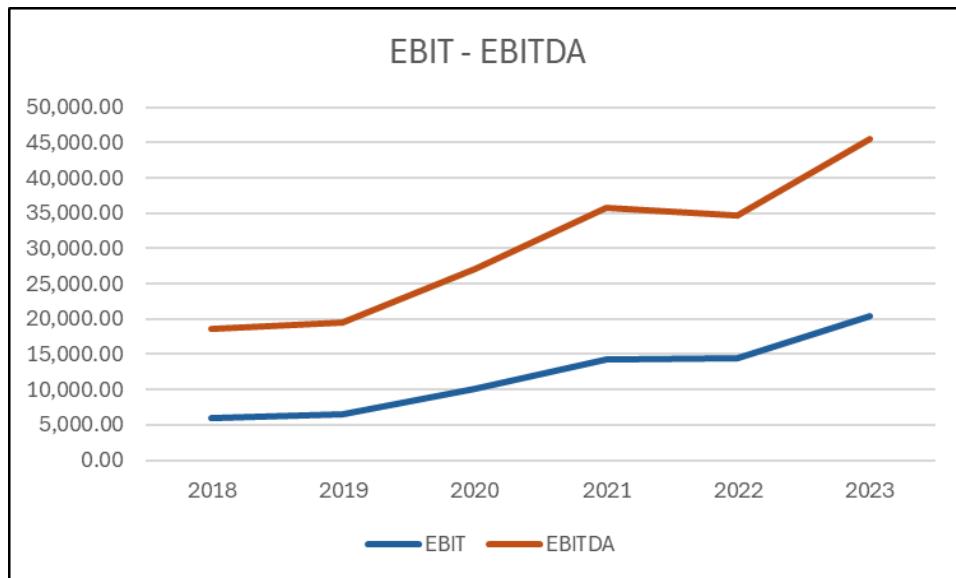
Fuente: EGESUR Memorial Anual 2021, 2022, 2023

Como detalla la tabla N° 3 se denota un incremento en el EBITDA, producto de un incremento en la ganancia operativa (utilidad operativa) a lo largo de los cuatro últimos periodos. Este incremento se constituye como la principal fuente de ingresos directos por actividades de operación.

Fundamentalmente, la ganancia bruta se sustenta en que, a lo largo de estos periodos se obtiene un mayor ingreso de actividades ordinarias de operación, producto del incremento de la demanda. Asimismo, los costos de venta han oscilado en un rango promedio; al igual que los gastos de administración, los cuales han presentado un incremento con respecto al periodo anterior, ello producto de la implementación de estándares o protocolos que acondicionan los ambientes físicos para la reincorporación gradual en el trabajo. Así por ejemplo en gastos de administración están considerados gastos por seguridad y salud ocupacional.

Finalmente se puede observar que, de acuerdo con el gráfico N° 13 muestra una estructura solvente y fuerte, producto de sus actividades de operación, la cual se ha incrementado en el último año.

Gráfico N°13 EBITDA EGESUR 2018-2023



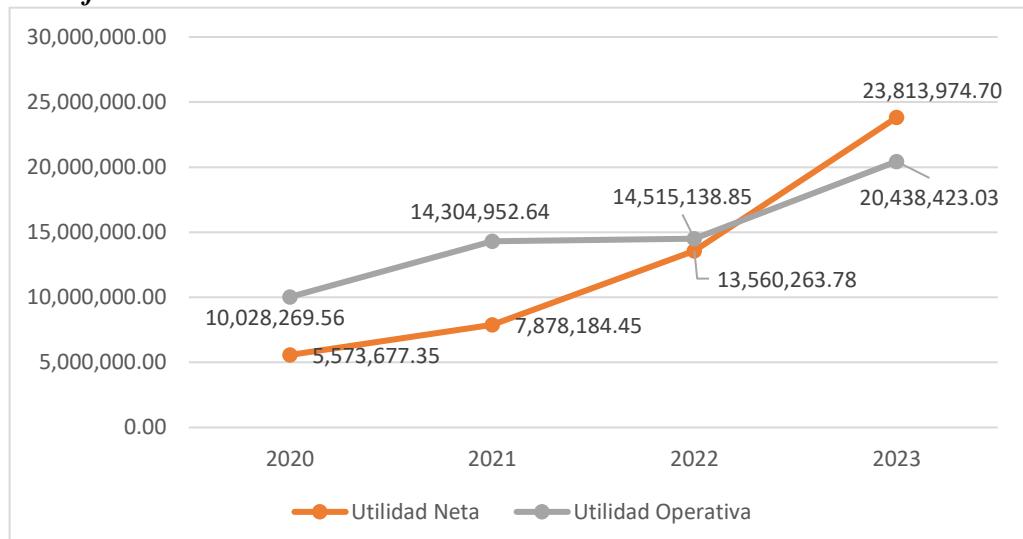
Fuente: EGESUR Memoria Anual 2021, 2022, 2023

Utilidad Operativa y Utilidad Neta

La utilidad neta mide la rentabilidad de la empresa después de descontar todos los gastos, impuestos y costos asociados a la operación, mientras que la utilidad operativa es un valor contable que mide la ganancia obtenida por una empresa a través de las principales operaciones comerciales, excluyendo deducciones por los intereses e impuestos.

EGESUR en los últimos cuatro años muestra una tendencia positiva de la utilidad operativa y neta, esto debido a una buena gestión de sus procesos operacionales, comerciales y administrativos. El Gráfico N° 14 muestra el comportamiento de los resultados de la Utilidad Neta y Utilidad Operativa.

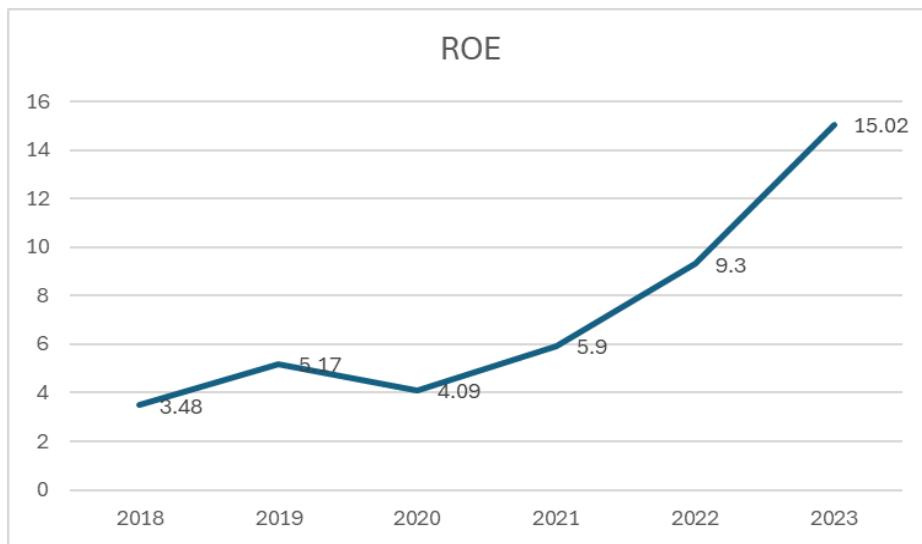
Gráfico N°14 UTILIDAD NETA Y UTILIDAD OPERATIVA 2020 – 2023



Fuente: EGESUR Memoria Anual 2021, 2022, 2023

Rentabilidad Patrimonial (ROE): La rentabilidad financiera puede entenderse como una medida del beneficio neto que obtiene una compañía con relación a los fondos propios invertidos por los accionistas.

**Gráfico N°15 EGESUR RENTABILIDAD PATRIMONIAL (ROE)
2018 – 2023**



Fuente: EGESUR Memoria Anual 2021, 2022, 2023

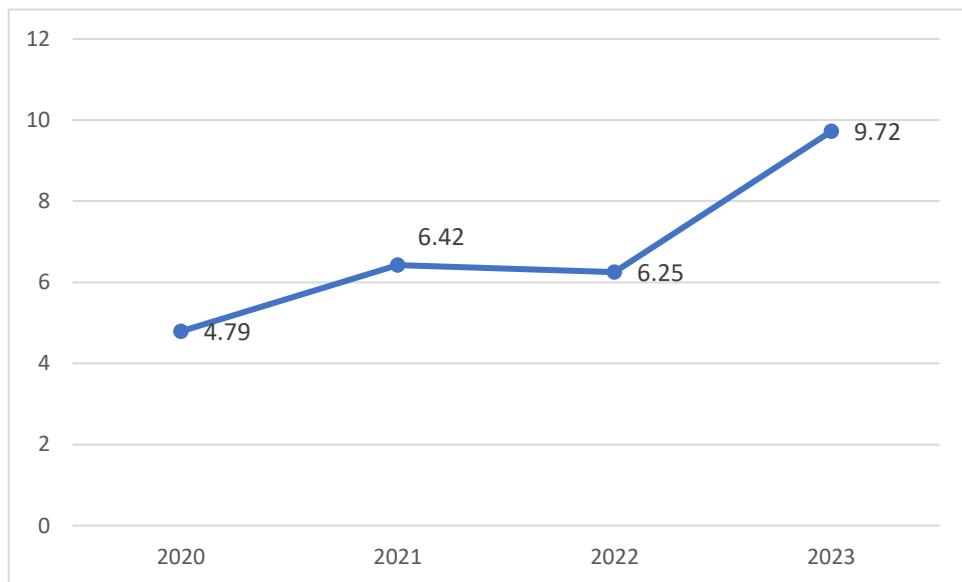
Cuanto mayor sea el ROE, mayor será la rentabilidad que EGESUR puede generar con recursos propios; este valor determinará la capacidad que tiene la empresa, por intermedio de la dirección del equipo gerencial para generar valor a los accionistas.

Como muestra el gráfico N° 16, en el 2023 se obtuvo un ROE de 15.02%, evidenciando una política de distribución de utilidades con mayor participación de los inversionistas con referencia a los últimos años y considerando los mayores niveles de ventas.

Rentabilidad de los Activos (ROA): El rendimiento de los activos en la empresa indica la eficiencia de EGESUR respecto a la utilización de los activos para generar ganancias, por lo tanto, mientras más alto sea el ROA mayor será la rentabilidad generada debida a una buena gestión de los activos presentes en el periodo de análisis.

Como se muestra en la Figura N° 16 durante el periodo 2020 – 2023 la tendencia del indicador ROA ha mostrado una tendencia positiva lo cual evidencia que las inversiones sobre los activos de EGESUR han sido positivos, esto también debido a una tendencia positiva sobre la Utilidad Operativa obtenida en el mismo periodo.

**Gráfico N°16 EGESUR RENTABILIDAD PATRIMONIAL (ROA)
2020 – 2023**

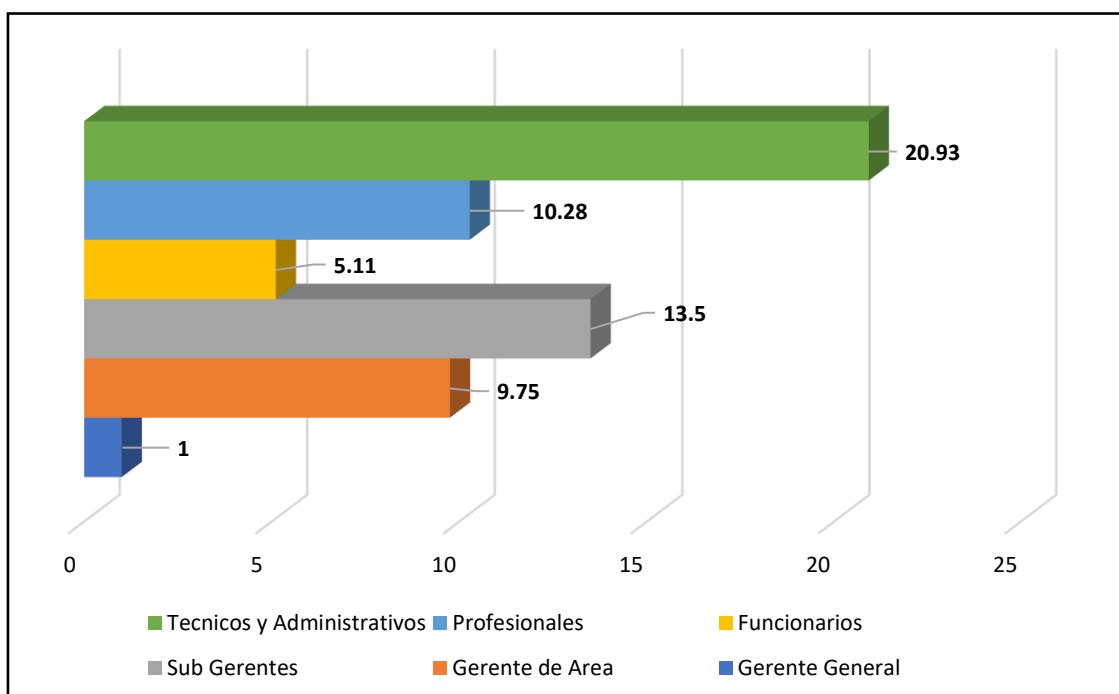


Fuente: EGESUR Memoria Anual 2021, 2022, 2023

2.2.2. CAPACIDAD DE PERSONAL

La empresa EGESUR S.A. cuenta con un total de 69 trabajadores, los cuales representan el capital humano que hace posible el óptimo desarrollo de los procesos y actividades en la gestión eléctrica. Ellos cuentan con la experiencia y capacitación necesaria para el eficiente funcionamiento empresarial.

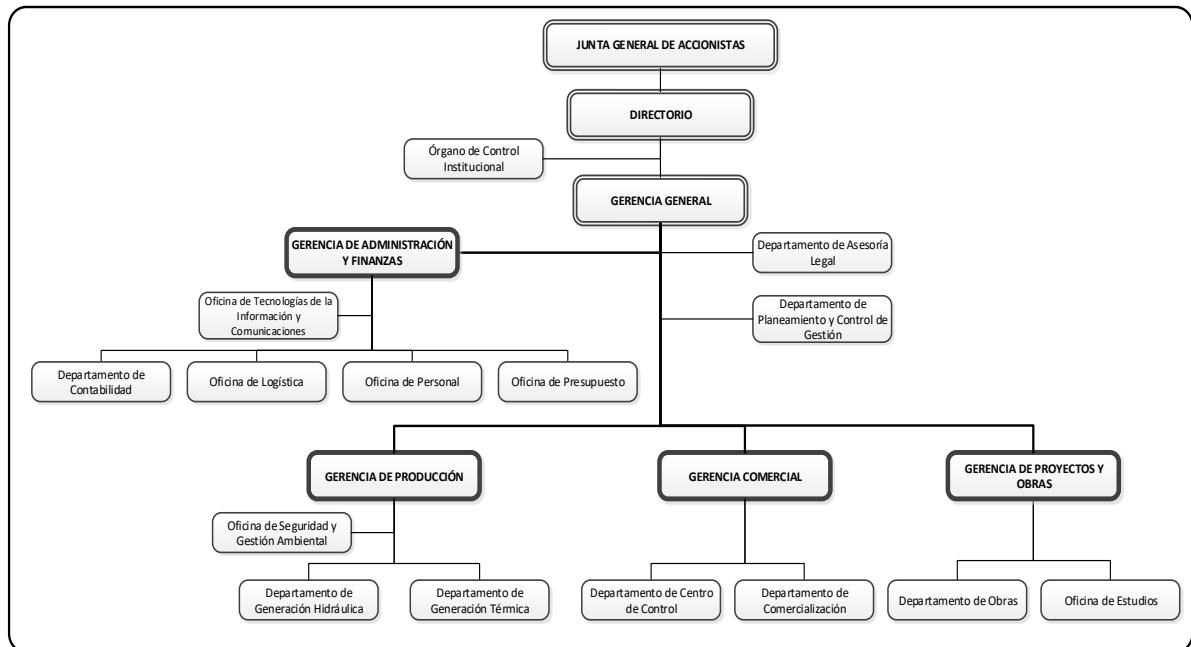
Gráfico N°17 PROMEDIO DE AÑOS DE PERMANENCIA DEL PERSONAL DE EGESUR



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el gráfico N° 17, el promedio de años de permanencia en EGESUR de los Técnicos y Administrativos es 20.93, 10.28 profesionales, 5.11 de los funcionarios, 13.50 de los Subgerentes, 9.75 de los Gerentes de Área y 1.00 de la Gerencia General.

Gráfico N°18 ORGANIGRAMA DE EGESUR



Fuente: Memoria Anual 2023- EGESUR

a) CAPACITACIÓN

Se brindó un total de 4,016 horas de capacitación durante todo el periodo 2022, al personal de las diferentes áreas, esto ha significado una inversión de S/ 113,418.62 y para el periodo correspondiente al año 2023 se brindó un total de 4,104 horas de capacitación, lo que significó una inversión de S/ 122,317.28. Identificando que es fundamental la capacitación para desarrollar óptimamente las actividades y procesos a nivel empresarial interno.

La demanda de capacitación del capital humano juega un rol protagónico para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren nueva información y gestan nuevas e innovadoras conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes; para interactuar en el entorno laboral y cumplir con las metas y objetivos colectivos establecidos

b) CLIMA LABORAL

Los resultados obtenidos de acuerdo con el estudio realizado por la Empresa Cambio & Gerencia en el año 2023, en el cual se desarrolló y aplicó el Modelo de Gestión Humana Corporativo - MGHC, que enmarca los procesos o componentes requeridos para una óptima gestión de personas en las empresas de la corporación, modelo que impacta directamente en el clima laboral de la empresa.

En este estudio, 60 de 65 personas han participado voluntariamente. Esto representa un 92.31% de participación. Según los resultados del Estudio del Clima Laboral 2023, elaborado por la Empresa Cambio & Gerencia, se pudo determinar que existe un porcentaje de satisfacción laboral de 84.00% lo que muestra la identificación con la empresa, así como el compromiso de cada trabajador. Así también se identificó que, entre los 13 factores estudiados, la “Organización del Trabajo” tiene el índice más alto con 87% de satisfacción.

Gráfico N°19 TRAZABILIDAD DEL ÍNDICE DE CLIMA LABORAL (2020 – 2023)



Fuente: Cambio & Gerencia - Informe Clima Laboral EGESUR-2023.

Los resultados a nivel general denotan una percepción medianamente positiva del ambiente y clima laboral de EGESUR S. A. Por lo que las recomendaciones del estudio se afianzaron en implementar la comunicación continua entre las diferentes áreas de trabajo y aplicar acciones formativas, que se alineen a los planes estratégicos; así también se hizo énfasis en analizar las condiciones de trabajo, para así dirigirlas hacia la iniciativa, la creatividad y la mejora continua. Ello contribuirá a incrementar la identidad y compromiso, el liderazgo, el trabajo en equipo, así como mejorar la organización del trabajo.

2.2.3. CAPACIDAD DE INFRAESTRUCTURA

a) INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA

EGESUR cuenta con tres centrales de generación eléctrica operativas, cuya potencia instalada es de 58.60 MW y líneas de transmisión en 66kV que cubren una longitud total de 92.20 km, así como subestaciones de transformación asociadas a las centrales de generación

b) CENTRALES DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA

Las centrales hidroeléctricas Aricota se encuentran ubicadas en el distrito de Curibaya, provincia de Candarave, departamento de Tacna, configuradas en cascada utilizando las aguas de la laguna Aricota.

- La Central Hidroeléctrica Aricota 1 con una potencia instalada de 23.80 MW cuenta con dos grupos de 11.90 MW c/u equipadas con turbinas Pelton de eje horizontal.
- La Central Hidroeléctrica Aricota 2 tiene instalado un grupo de 11.90 MW con una turbina Pelton de eje vertical, *presentándose un siniestro con la tubería de carga en noviembre del 2022, lo cual generó su retiro del sistema en mayo del 2023.*

Así mismo, ambas centrales hidroeléctricas, Aricota 1 y Aricota 2, tienen una antigüedad de más de 50 años, siendo la Central Térmica de Independencia la de menor antigüedad con 12 años de operación.

c) CENTRAL DE GENERACIÓN TÉRMICA

La Central Térmica Independencia, ubicada en el distrito de Independencia, provincia de Pisco, departamento de Ica, tiene una potencia instalada de 22.90 MW equipada con cuatro grupos alternantes (ciclo otto) Wärtsilä 18V34SG de 5.73 MW cada uno, que utilizan gas natural como combustible único. Esta central entrega energía en la Sub-Estación Independencia en 66KV.

d) LÍNEAS DE TRANSMISIÓN

EGESUR cuenta con 4 líneas de transmisión en 66 KV que enlazan sus centros de producción con el SEIN.

- L-6617 con una longitud de 5.70 km, enlaza la S.E. Aricota 1 y la S.E. Aricota 2 desde 1967, permitiendo la evacuación de la energía generada en la C.H. Aricota 1 hacia el SEIN.
- L-6620 une la S.E. Aricota 2 con la S.E. Tomasiri desde 1966 y una longitud de 58.20 km.
- L-6637 enlaza la S.E. Tomasiri y la S.E. Los Héroes con una longitud de 29.80 km, junto a la L-6620 permite enlazar las CC.HH. Aricota con la ciudad de Tacna.
- L-6687, utilizada para enviar al SEIN la energía generada por la ex C.T. Calana (3.96 Km), está actualmente fuera de servicio.

Se cuenta con tramos de línea que unen las S.E. Aricota 1 con la S.E. Sarita y la C.T. Independencia con la S.E. Independencia (REP).

e) CARTERA DE PROYECTOS

Avance del estado de los proyectos que EGESUR S.A. tiene en cartera:

Tabla N°4 CARTERA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN DE EGESUR

NOMBRE DE LA INVERSIÓN	FASE DEL CICLO	COSTO (S/)	CAPACIDAD
<i>Instalación de las centrales hidroeléctricas Moquegua 1 y 3</i>	EJECUCION	429,457,538.69	34 MW
<i>Instalación de la central hidroeléctrica Aricota 3</i>	EJECUCION	103,893,878.42	9.6 MW
<i>Mejoramiento de línea de transmisión en 66 kW set los héroes - set Tomasiri y celdas de línea asociadas, en los distritos de Inclán y alto de la alianza de la provincia y departamento de Tacna</i>	EJECUCION	21,420,098.26	29.83 Km
<i>Creación de la central hidroeléctrica tambo 1, provincia general Sanchez cerro, departamento Moquegua</i>	FORMULAC. Y EVALUAC.	374,290,362.66	59.1 MW
<i>Creación del servicio de generación eléctrica en la central solar fotovoltaica Chintari, distrito de Curibaya de la provincia de Candarave del departamento de Tacna</i>	EJECUCION	6,310,613.75	1,16 MW

PROYECTO INSTALACIÓN DE LAS CENTRALES HIDROELÉCTRICAS MOQUEGUA 1 Y 3

El proyecto está ubicado en el distrito de Torata, provincia de Mariscal Nieto y departamento de Moquegua y consiste en el aprovechamiento complementario del recurso hídrico, destinado a la ampliación de frontera agrícola en el departamento de Moquegua, en el marco del Proyecto Lomas de Ilo, que el Gobierno Regional de Moquegua viene impulsando a través del Proyecto Regional Especial Regional Pasto Grande (PERPG).

Este aprovechamiento energético se efectuará mediante la instalación de dos (2) centrales hidroeléctricas: Moquegua 1 y Moquegua 3, ubicadas en los ríos Sajena y Otora respectivamente, la potencia instalada para las centrales hidroeléctricas Moquegua 1 y 3, es de 15.3 MW y 18.7 MW respectivamente que incluye el sistema de transmisión en 138 kV SE Sajena – SE Torata – SE Moquegua (lado 138 kV).

El Proyecto será financiado mediante Contrato de Préstamo N° PE-P44, suscrito entre la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y la República del Perú el pasado 7 de noviembre de 2014, por un monto de ₩ 6 944 000 000 yenes equivalentes a US\$ 70 000 000. Asimismo, mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2019/007-FONAFE, de fecha 14 de junio de 2019, el Directorio de FONAFE aprobó el préstamo a favor de EGESUR hasta por la

suma de S/ 155 000 000 comunicado con Oficio SIED N° 157-2019/GDC/FONAFE. EGESUR cuenta con recursos propios para cubrir el financiamiento necesario para llevar adelante el Proyecto.

PROYECTO INSTALACIÓN DE LA CENTRAL HIDROELÉCTRICA ARICOTA 3

El proyecto se ubica en el distrito de Ilabaya, provincia Jorge Basadre y departamento de Tacna; corresponde a un aprovechamiento hidroeléctrico conformado por dos minicentrales dispuestas de forma consecutiva (cascada) denominadas Aricota 3 – Generador 1 (G1) y Aricota 3 – Generador 2 (G2), para cuya operación se utilizará la energía hidráulica de las aguas ya turbinadas en la C.H. Aricota 2 existente; la energía eléctrica generada será inyectada al SEIN a través de un nuevo sistema de transformación en 66 kV.

A inicios del 2021, el Directorio de EGESUR S.A., solicitó una “Reevaluación Expeditiva” del proyecto, considerando los caudales reales y persistentes que pueden ser turbinados y el posible rediseño de potencia de la central.

PROYECTO “MEJORAMIENTO DE LÍNEA DE TRANSMISIÓN 66KV SE LOS HÉROES – SE TOMASIRI”.

El proyecto está ubicado entre los distritos de Inclán y Alto de la Alianza, provincia y departamento de Tacna y consiste en el Mejoramiento de la Línea de Transmisión en 66kV SET Los Héroes – SET Tomásiri existente, mediante la instalación de estructuras de postes de concreto armado de 18/600 y postes auto soportados de acero, instalación de conductor de aleación de aluminio tipo AAC 240 mm² en una longitud de línea de 29.83 km.

Mediante la Resolución Osinergmin N° 126-2020-OS/CD, del 27 de agosto de 2020, Osinergmin aprueba el Plan de Inversión de Transmisión por Área de Demanda, correspondiendo a EGESUR el Área de Demanda 13; en dicha Resolución se aprueba la construcción de 29.3 km de Línea de Transmisión en 66kV entre las Subestaciones de Los Héroes y Tomásiri, así como 02 celdas de línea (una celda en SE Los Héroes y 01 Celda en la SE Tomásiri).

Actualmente el Proyecto se encuentra en evaluación por parte de la gerencia de proyectos y obras de EGESUR para iniciar las actividades que encaminen su ejecución.

PROYECTO “CENTRAL SOLAR FOTOVOLTAICA” EN EL SUR DEL PERÚ.

El Perú cuenta con regiones que gozan de gran potencial solar, en especial la región sur, especialmente los departamentos de Arequipa, Tacna y Moquegua, tienen una radiación promedio de 5.3 KW/H por m², siendo esta una de las más altas a nivel país y del mundo.

Considerando esa condición geográfica que es favorable para la generación de energía fotovoltaico, EGESUR cuenta con un proyecto ubicado en el distrito de Inclán, provincia y departamento de Tacna y consiste en una central solar fotovoltaica de 80 MW que incluye un nuevo sistema de transmisión en 220kV que permita evacuar al SEIN la energía eléctrica generada, este proyecto se desarrolla en el marco de un Acuerdo de Cooperación Interinstitucional con la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. firmado en mayo de 2019, para el incremento de la oferta de generación en el Sistema Interconectado Nacional.

Se cuenta con el estudio a nivel de perfil para el desarrollo de un proyecto solar fotovoltaico en el sur del Perú – Etapa II, documento en el cual se identifican las características técnicas, presupuestales y la evaluación económica y financiera correspondiente; en base a dicho documento se realizaron coordinaciones y gestiones orientadas a optimizar los indicadores de rentabilidad.

PROYECTO “CENTRAL SOLAR FOTOVOLTAICA CHITARI”

La creación del servicio de generación eléctrica en la central solar fotovoltaica Chintari, distrito de Curibaya de la provincia de Candarave del departamento de Tacna, es un proyecto nuevo declarado viable el 15 de noviembre del 2023, el cual cuenta con la aprobación de incorporación como proyecto de inversión en el PMI 2025-2027. Las instalaciones se ubicarán en el campamento de la C.H. Aricota II, se prevé una producción de 1 MW.

2.2.4. CAPACIDAD DE GESTIÓN

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

EGESUR gestiona continuamente el Sistema de Seguridad y Salud para bienestar del personal, lo que conlleva a cumplir con la normatividad vigente, adoptando medidas efectivas para identificar peligros, evaluar riesgos y establecer controles que prevengan daños en la salud del personal y/o contratistas, en los equipos e instalaciones. Para ello, se desarrolla anualmente un plan de trabajo orientado al logro de los objetivos propuestos, el cual abarca actividades de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, de acuerdo con el nivel de riesgo al que está expuesta la empresa. Se cuenta con un comité de seguridad y salud en el trabajo, integrado por trabajadores y funcionarios de la empresa.

El resultado de la gestión de seguridad y salud ocupacional se muestra en las estadísticas de seguridad que mantuvo índices bajos en los últimos 5 años, según la tabla N° 5, los valores de accidentabilidad están en el rango de 0 a 0.02.

Tabla N°5 EGESUR: ÍNDICES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

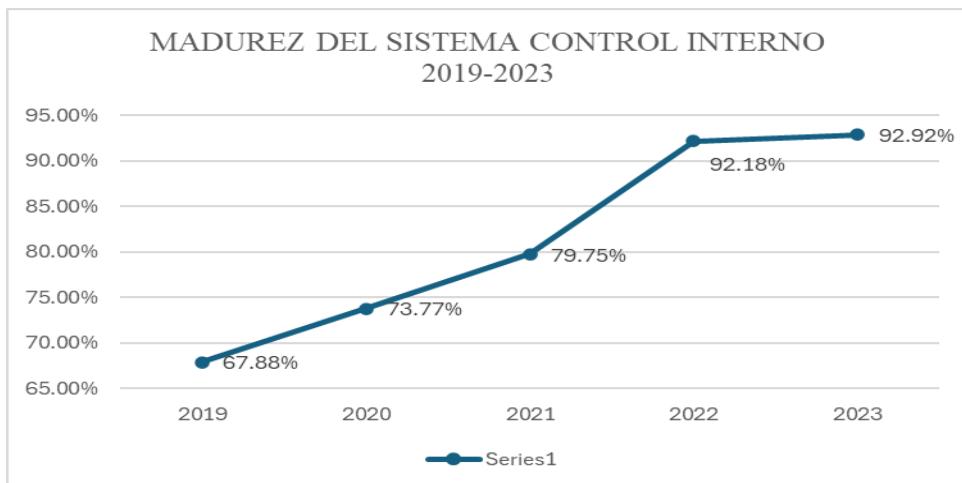
ÍNDICE	2019	2020	2021	2022	2023
Índice de Accidentabilidad	0	0.02	0	0	0

Fuente: EGESUR Memoria Institucional 2023

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EGESUR ha implementado múltiples prácticas con relación al Sistema de Control Interno de forma sostenida, debido a ello su evolución ha ido evolucionando favorablemente durante los últimos 4 periodos. Como se puede apreciar en el gráfico, en el año 2023 se alcanzó un grado de cumplimiento de 92.92%, esto ubica a EGESUR en un nivel de madurez “avanzado”, de acuerdo con la evaluación efectuada y validada por FONAFE. Cabe mencionar que todos los componentes están en un buen nivel de madurez, siendo el componente de entorno de control el que tiene mayor cumplimiento.

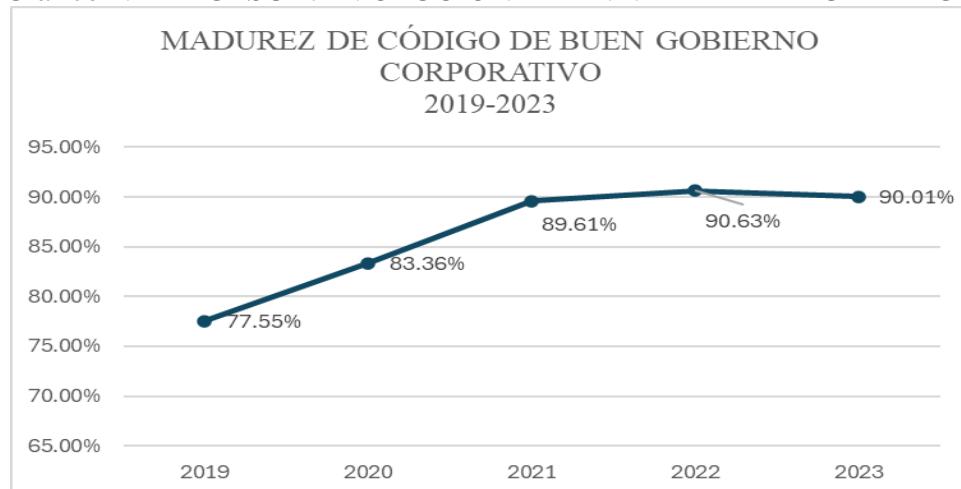
Gráfico N° 20 EGESUR: EVOLUCION DEL NIVEL DE MADUREZ SCI



*Fuente: EGESUR Memoria Institucional 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO*

El Buen Gobierno Corporativo es importante para EGESUR como parte de la transparencia e imagen corporativa, siendo fundamental la implementación de buenas prácticas corporativas que apoyaron la mejora sostenida de la gobernanza en los últimos 5 años de gestión, alcanzando en el año 2023 un grado de cumplimiento de 90.01%, lo cual ubica a EGESUR en un nivel de madurez “avanzado”, con un valor cercano a líder.

Gráfico N°21 EGESUR: EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ BGC



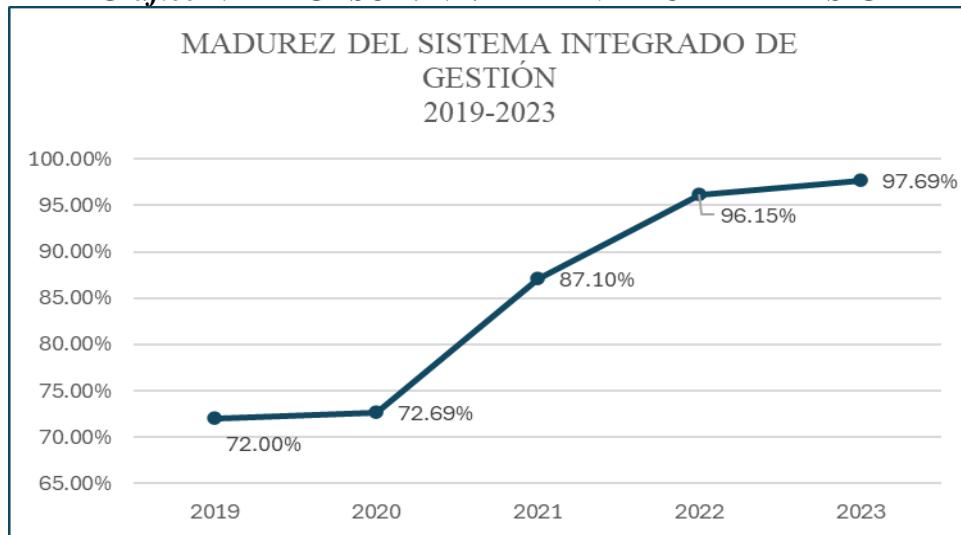
Fuente: EGESUR Memoria Institucional 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

El sistema integrado de gestión de EGESUR está conformado por el Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad Salud en el Trabajo y Gestión Ambiental, según los requisitos de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018. En la actualidad el sistema de gestión de calidad se encuentra certificado y con un grado de madurez que permite la integración e implementación de otros sistemas de gestión en la organización. Asimismo, el contar con un Sistema de Gestión de Calidad certificado le permite a EGESUR la optimización de sus procesos, mitigación de riesgos, mejora del desempeño del personal, entre otros, alineando eficientemente todos los esfuerzos hacia el logro de los objetivos empresariales.

Cabe mencionar que, el grado de madurez según la evaluación realizada por FONAFE, ha mejorado desde el inicio de la implementación de la gestión de procesos:

Gráfico N°22 EGESUR: NIVEL DE MADUREZ DEL SIG



Fuente: EGESUR Memoria Institucional 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023

GESTIÓN AMBIENTAL

En cumplimiento a la normativa ambiental peruana, EGESUR es responsable de los impactos generados producto de sus actividades de generación. Se realizan monitoreos periódicos en sus centrales de generación, en cumplimiento a los compromisos asumidos en sus instrumentos de gestión ambiental, sobre la base de un estricto control de sus procesos, previniendo y mitigando posibles impactos ambientales.

Asimismo, la operación en las centrales hidroeléctricas Aricota 1 y 2 se encuentran supeditadas al Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) que establece mecanismos para el monitoreo de la calidad de agua de forma trimestral, verificando el cumplimiento de los siguientes parámetros de control:

- PH
- Temperatura
- Solidos suspendidos Totales (TSS)
- Aceites y grasas.

La concentración de los parámetros medidos, se mantienen dentro de los valores estipulados por la legislación vigente R.D. N° 008-97-EM/DGAA, no afectando de esta manera a la calidad de agua superficial.

Por otro lado, la central térmica Independencia cuenta con estudio de impacto ambiental y de acuerdo con el Programa de Adecuación y Manejo Ambiental se realiza el monitoreo de la calidad de aire, conforme a lo establecido por los Estándares de Calidad de Aire según D.S. 003-2017-MINAM, obteniéndose anualmente resultados por debajo de la normativa vigente.

En cuanto a la gestión de residuos peligrosos y no peligrosos, EGESUR cumple con los lineamientos del D.S. 014-2017-MINAM y realiza una disposición de residuos sólidos eficiente contando con el servicio de operadores certificados para dicho fin.

GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

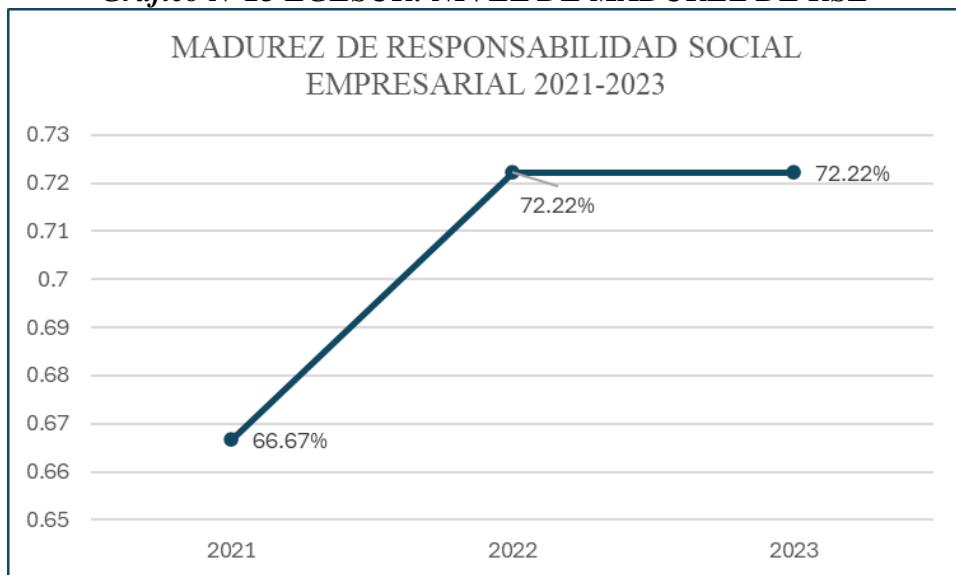
La responsabilidad social para EGESUR es un eje fundamental para su crecimiento empresarial y la sostenibilidad de sus operaciones. Esta le permite construir relaciones de confianza y entendimiento con sus grupos de interés mediante la creación de valor en aspectos de común interés, priorizando la atención a brechas sociales y ambientales en las zonas de influencia.

EGESUR cuenta con el Plan de Responsabilidad Social, herramienta de ejecución anual, que le posibilita la interacción con sus grupos de interés fomentando su participación responsable y permitiendo disminuir los posibles escenarios de conflicto social durante la operación actual y futura de nuestros procesos productivos; todo ello, sujeto al lineamiento corporativo LC-S10-MMA-00-001 sobre responsabilidad social que plantea FONAFE.

Durante los últimos años, la empresa ha implementado satisfactoriamente los programas: Fortalecimiento educativo y promoción cultural; Relaciones comunitarias; Desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional; y programa de Voluntariado. Estas iniciativas han sido diseñadas de acuerdo con las características propias de los grupos de interés asentados en los distritos de Tacna (Tacna), Curibaya (Candarave), Ilabaya (Jorge Basadre), Torata (Mariscal Nieto) e Independencia (Pisco), adecuado a las necesidades de relacionamiento de EGESUR.

La gestión de responsabilidad social se encuentra en un nivel de avanzado respecto al sistema de madurez establecido por FONAFE, lo cual refleja el compromiso de EGESUR con la sostenibilidad y las relaciones armoniosas con los grupos de interés de las zonas de influencia.

Gráfico N°23 EGESUR: NIVEL DE MADUREZ DE RSE



Fuente: EGESUR Memoria Institucional 2021, 2022 y 2023

GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

En lo que respecta a las Tecnologías de la Información y la Comunicaciones, hoy en día son el motor para el crecimiento y modernización de procesos.

EGESUR cuenta con una gestión articulada con FONAFE a fin de contar con sistemas informáticos para el normal desarrollo de sus operaciones.

Se realizó la implementación y adecuación de las nuevas exigencias contables respecto a la actualización del formato UBL 2.0 al formato UBL 2.1 para la Facturación Electrónica. Por otra parte, en el marco de la implementación de la Ley de Firmas y Certificados Digitales, Ley N° 27269, se ha procedido a la adquisición e instalación del software de Motor de Firma Digital (GRAMD Firma Digital v1.1.) la cual se encuentra listada en el Registro Oficial de Proveedores de Servicios de Certificación (ROPS) de INDECOPI, que a su vez es la autoridad competente y reguladora de las actividades de Certificación y Firma Digital en Perú.

Asimismo, se ha implementado un sistema de energía eléctrica alterna mediante la adquisición e instalación de Equipos UPS para el sistema SCADA en la Central Hidroeléctrica Aricota 2, que brindarán mayor autonomía durante un corte de energía eléctrica. Debemos mencionar que, en este caso, se tiene el respaldo necesario para el envío de información por períodos superiores a las 6 horas.

En coordinación con FONAFE, se ha realizado los convenios de Centro de Datos Corporativo Fase 2, Arrendamientos de Equipos de Cómputo y Servicio de Impresión que permitirán compartir recursos y gastos entre las empresas de la corporación. También se ha revisado y firmado los convenios de Centro de Datos Corporativo, licenciamiento Microsoft y arrendamientos de equipos de cómputo que permitirán compartir recursos y gastos entre las empresas de la corporación.

2.2.5. GRUPOS DE INTERÉS Y PROPUESTA DE VALOR

GRUPOS DE INTERÉS	DEFINICIÓN	NECESIDADES / EXPECTATIVAS	PROPUESTA DE VALOR
Clientes	Cliente regulado (Empresas distribuidoras de energía eléctrica) y Clientes libres	Calidad del producto y suministro Servicio de calidad Descuentos Facturación correcta y oportuna	Ofrecer un servicio de calidad, en cumplimiento a los contratos establecidos y a la normativa técnica.
Accionistas	FONAFE (estado)	Rentabilidad Cumplimiento legal Transparencia (información clara y oportuna)	Incrementar el valor económico y social de la empresa, potenciando la competitividad y eficiencia.
Gobierno	OSINERGMIN / COES / SEIN / MINEM / OEFA / SUNAT / SUNAFIL	Cumplimiento de la legislación aplicable Cumplimiento de estándares de calidad del producto y del suministro Transparencia (información clara y oportuna)	Cumplimiento de la normativa legal que rige al sector de energía.
Gobierno	Autoridad Nacional del Agua (ANA) / Autoridad Local del Agua (ALA) / Junta de Regantes / Agricultores	Cumplimiento de caudal autorizado	
Comunidad	Comunidades vecinas relacionadas a las CC.HH. de Aricota y la C.T. de Independencia	Cumplimiento de caudal autorizado. Apoyo en actividades que apoyen el desarrollo económico y social de la zona.	Creación de valor compartido entre la empresa y la comunidad.
Colaboradores	Colaboradores que desarrollan actividades en EGESUR	Capacitación del Personal Protección de la Seguridad y Salud Ocupacional Buen Ambiente Laboral	Crecimiento profesional y personal.
Proveedores		Pago correcto y oportuno.	

GRUPOS DE INTERÉS	DEFINICIÓN	NECESIDADES / EXPECTATIVAS	PROPUESTA DE VALOR
	Persona o sociedad que suministra los recursos utilizados para las actividades de EGESUR	Claridad en los términos de referencia de la contratación del servicio / bien	Creación de valor compartido a través de la transparencia y eficiencia
Entidades de Financiamiento	Instituciones que otorgan créditos	Cumplimiento oportuno de pago de préstamos	Proyectos de inversión rentables.
Medio Ambiente	Entorno en el que realizamos actividades, relacionado a la sostenibilidad y a la preservación de los recursos naturales	Cumplimiento de Estándares Ambientales.	Creación de valor ambiental a través de la innovación y utilización de tecnologías RER

2.3. MATRIZ Y ANÁLISIS FODA

2.3.1. FORTALEZAS

Capacidad directiva

Imagen de empresa socialmente responsable con los grupos de interés.
Ventas aseguradas de capacidad instalada hasta el 2027.
Tamaño de la empresa que permite mayor flexibilidad en la toma de decisiones.
<i>Compromiso de la Alta Dirección y el Órgano de Gobierno con establecimiento del Sistema Integrado de Gestión y del Sistema de Integridad y Anticorrupción.</i>

Capacidad financiera

Mayor disponibilidad de recursos financieros de la empresa que años anteriores.
Capacidad financiera solvente
<i>Gestión eficiente de colocación de excedentes de tesorería.</i>

Capacidad del talento humano

Personal con experiencia y conocimientos en puestos clave.
Cultura y Clima Organizacional orientados a la mejora continua.

Creación de valor

Gestión y ejecución de proyectos con utilización de Energías Renovables- no convencionales.
<i>Gestión oportuna de los compromisos ambientales descritos en los instrumentos de gestión ambiental de la organización.</i>
Procesos certificados en la norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad.

Aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, y procedimientos internos en materia de contrataciones de bienes, servicios y obras, reduce la probabilidad del riesgo de soborno

2.3.2. DEBILIDADES

Capacidad directiva

Procesos administrativos no cuentan con un soporte tecnológico actualizado.

Capacidad del talento humano

Personal operativo cercano a la edad de jubilación.
Debilidad en la implementación de acciones de Seguridad y Salud en el Trabajo.
Estructura organizacional limitante que dificulta el despliegue de conocimientos sobre gestión ambiental y de seguridad y salud en el trabajo.
Soporte limitado para determinación y evaluación del cumplimiento de requisitos legales en materia ambiental y de seguridad y salud en el trabajo.

Capacidad logística interna

Parte del equipamiento de las plantas de generación ha cumplido su vida útil y necesita ser modernizado.
No se cuenta con capacidad instalada para satisfacer la demanda de energía.

Capacidad competitiva

Limitado poder de negociación con proveedores y clientes.

2.3.3. OPORTUNIDADES

Factores socioeconómicos

Crecimiento de demanda eléctrica

Factores legales / normativos

Nuevo sistema de inversión pública INVIERTE.PE para lograr la efectiva prestación de servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país.

Normativa Legal en materia de antisoborno, y lineamientos de FONAFE (BGC y SCI) que permiten la implementación de un sistema antisoborno

Factores tecnológicos

Mayor tecnología disponible para modernizar la generación de energía.
Digitalización empresarial.

Capacidad del talento humano

Fortalecimiento de convenios académico-técnicos.

Factores comerciales

Región sur con potencial de aprovechamiento de energía solar y geotérmica.

Mejora de la imagen empresarial por la adopción de un sistema de gestión antisoborno respecto a otras entidades del estado.

Factores geográficos (naturales)

Recursos naturales renovables: solares, hidráulicos, geotérmicos en mejores condiciones

2.3.4. AMENAZAS

Factores económicos

Inflación en la economía peruana

Factores sociales

Mayor demanda social de la población que genera el incremento de conflictos socio ambientales.

Percepción de incremento de la corrupción.

Baja oferta de profesionales calificados en el mercado laboral en la región sur del país.

Factores políticos

Condiciones políticas cambiantes que crean una desaceleración económica e incertidumbre en el sector empresarial afectando directamente la demanda de energía.

Factores legales

Mayor control por parte de los organismos fiscalizadores que podrían generar multas significativas para la Empresa.

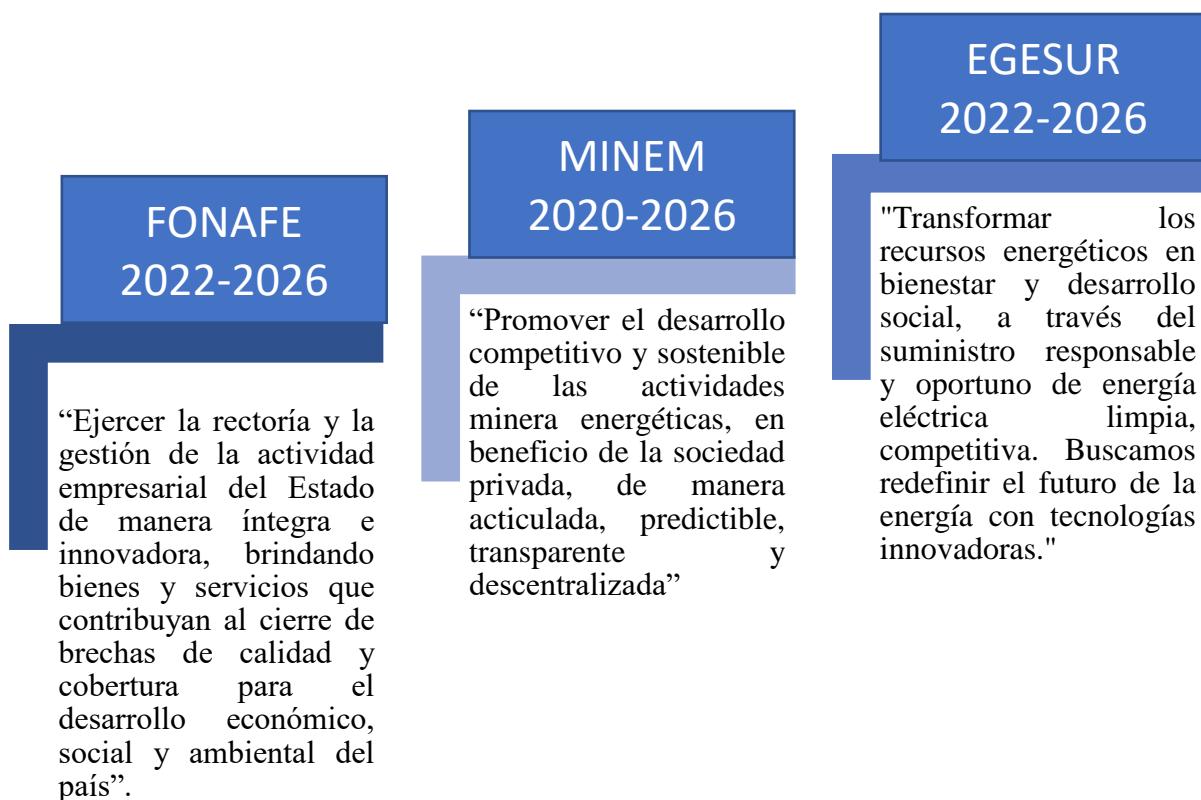
Factores socio ambientales

Impacto del cambio climático en las operaciones hidráulicas, escasez de recurso hídrico para generación.

Ubicación de las centrales hidroeléctricas y termoeléctrica en zonas de riesgo sísmico.

3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

3.1. MISIÓN



La misión de EGESUR sustenta los siguientes criterios:

- “Transformar los recursos energéticos en bienestar y desarrollo social”. Implica la generación de valor a través del suministro oportuno y responsable.
- “...a través del suministro responsable y oportuno de energía eléctrica limpia, competitiva”. El suministro de energía se debe sustentar en la generación de energía RER, con potencial competitivo.
- “Buscamos redefinir el futuro de la energía con tecnologías innovadoras”. La innovación en tecnologías limpias actualmente significa bienestar social y ambiental para el país.

3.2. VISIÓN

FONAFE 2022-2026

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

MINEM 2020-2026

“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”

EGESUR 2022-2026

“Ser referente en el sector eléctrico por impulsar la creación de valor a través de la generación creciente de energía ecosostenible, competitiva, innovadora y eficiente; contribuyendo al desarrollo socio ambiental del país.”

La visión de EGESUR se sustenta los siguientes criterios:

- “Administrar el reconocimiento de EGESUR a través del fortalecimiento de redes entre la empresa y los clientes”. Es fundamental que el reconocimiento empresarial se sustente en las relaciones con los stakeholders, debido a que el cumplimiento de necesidades consolidará la eficiencia y el valor reputacional de la empresa.
- “El desarrollo de energía ecosostenible contribuirá a la creación de valor interna y externa empresarial”. La transformación de la generación tradicional de energía hacia la utilización de recursos renovables no convencionales significa la adaptación y la alineación hacia los ODS, que implican la regeneración y desarrollo ambiental social.
- “La creación de valor energético de EGESUR se sustenta en el desarrollo integral y articulado de procesos que impulsen la óptima y eficiente suministro de energía”. La articulación de capitales tangibles e intangibles empresariales contribuirán a la articulación potenciación de la capacidad instalada de la empresa, lo que impulsa el crecimiento óptimo de la generación de energías.

3.3. VALORES

Los valores de EGESUR son los referentes de conducta y buenas prácticas de los trabajadores de la empresa, alineado el desempeño laboral al cumplimiento colectivo y óptimo de la misión y visión de la empresa.

VALORES CORPORATIVOS

COMPROMISO

Estamos comprometidos con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, de los usuarios a los que servimos a través de nuestras empresas, y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos.

EXCELENCIA EN EL SERVICIO

Co-creamos de manera íntegra e innovadora bienes y servicios que contribuyan al bienestar de los ciudadanos y al desarrollo sostenible del país, asegurando la excelencia en la gestión de nuestros procesos y servicios promoviendo la agilidad, simplicidad y eficiencia.

INTEGRIDAD

Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos y equitativos; tomando decisiones y aplicando principios, políticas y estándares alineados con nuestra Identidad Corporativa. Valoramos la diversidad y la fomentamos como una riqueza para co-crear.

VALORES INSTITUCIONALES

INNOVACIÓN

Promovemos la generación de valor en la empresa mediante la implementación de ideas originales y nuevas tecnologías, que contribuyan a la mejora continua de nuestros procesos, al logro de nuestros objetivos y a la generación de valor.

RESPONSABILIDAD

Cumplimos nuestros compromisos y obligaciones en tiempo y forma. Asumimos las consecuencias de nuestras decisiones, rendimos cuentas y actuamos conforme a la legislación.

4. EJES ESTRATÉGICOS

EGESUR ha definido cinco ejes estratégicos para el cumplimiento de la misión buscando estratégicamente alcanzar la visión empresarial propuesta



EJE I- INCREMENTO DEL VALOR ECONÓMICO

Prioriza la solvencia de la empresa, sustentada en gastos operativos con recursos constantes, provenientes de los encargos otorgados.

EJE II- EJECUCIÓN DE PROYECTOS SOSTENIBLES

Se sustenta en el diseño, planificación y ejecución de proyectos eficientes y eficaces orientados hacia la sostenibilidad socio ambiental.

EJE III- CREACIÓN DE VALOR SOCIAL Y AMBIENTAL

Se basa en la generación de valor, a través de acciones y procesos alineados con los objetivos del Estado afianzados en la regeneración y cuidado socio ambiental.

EJE IV –GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

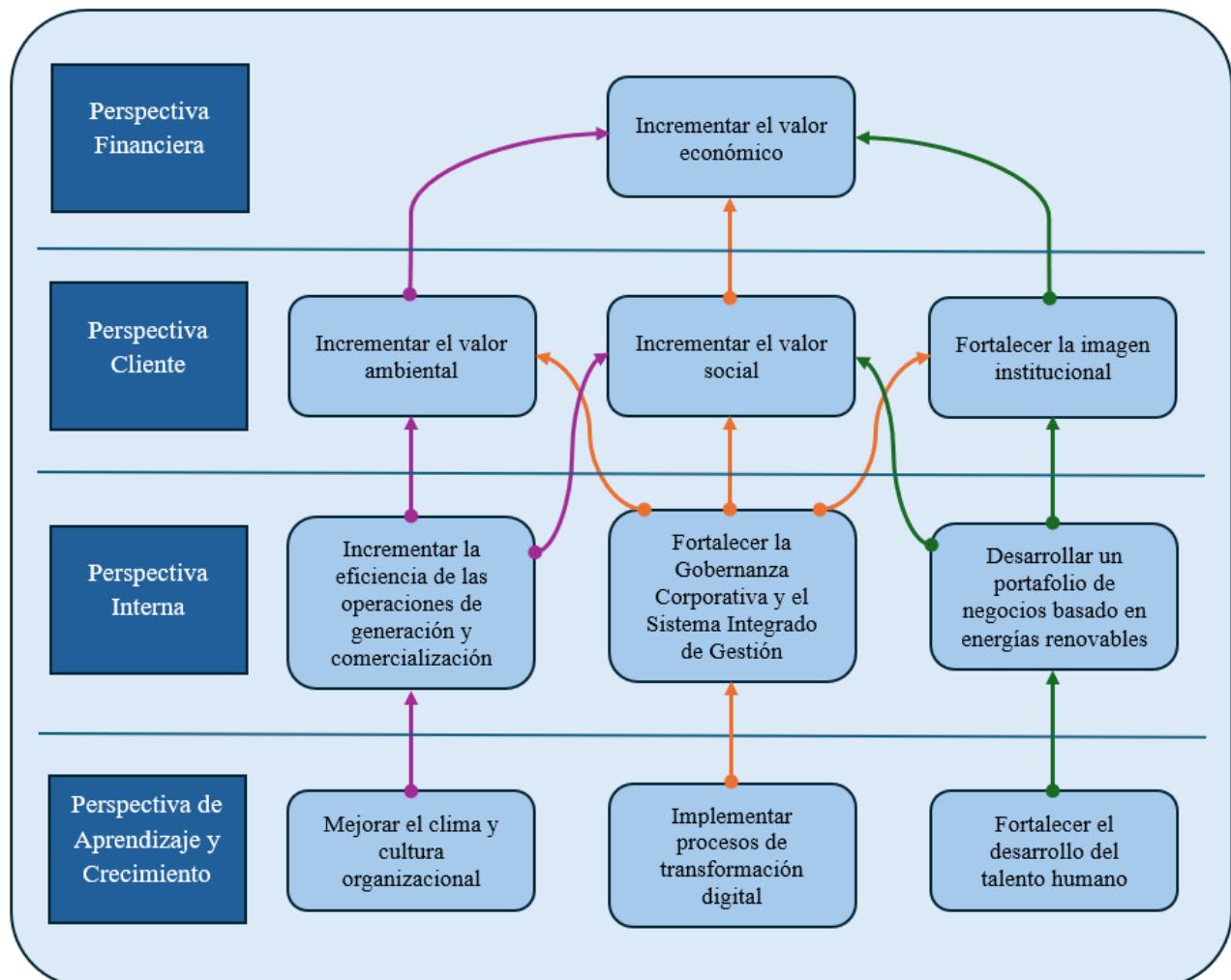
Se consolida en la gestión de la calidad, medioambiente, salud y la seguridad laboral; que articulan la esencia de la empresa.

EJE V - GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON ORIENTACIÓN A COMPETENCIAS Y RESULTADOS

Principalmente se afianza en la administración del conocimiento y la asignación eficiente y óptima de los recursos humanos de la empresa. Impulsa el buen gobierno corporativo y desempeño laboral.

5. MAPA ESTRATÉGICO

VISIÓN: Ser referente en el sector eléctrico por impulsar la creación de valor a través de la generación creciente de energía eco-sostenible, competitiva, innovadora y eficiente; contribuyendo al desarrollo socio ambiental del país.



6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

6.1. Alineamiento de objetivos estratégicos de EGESUR a FONAFE

EGESUR	FONAFE
OEE 1. Incrementar el valor económico	OEC 1. Incrementar el valor económico y reputacional.
OEE 2. Incrementar el valor social	OEC 2. Incremental el valor social y ambiental
	OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad.
OEE 3. Incrementar el valor ambiental	OEC 2. Incremental el valor social y ambiental
OEE 4. Fortalecer la imagen institucional	OEC 14. Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo
OEE 5. Incrementar la eficiencia de las operaciones de generación y comercialización	OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPE.
	OEC 11. Optimizar el control.
OEE 6. Fortalecer la gobernanza corporativa y el sistema integrado de gestión	OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE.
	OEC 6. Garantizar servicios oportunos y eficientes.
	OEC 9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa.
OEE 7. Desarrollar un portafolio de negocios basado en energías renovables	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población.
	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones de las EPE.
OEE 8. Implementar procesos de transformación digital	OEC 8. Conseguir que las EPE sean modernas e innovadoras.
	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital.
OEE 9. Mejorar el clima y cultura organizacional	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional.
OEE 10. Fortalecer el desarrollo del talento humano	OEC 19. Desarrollar la gestión del conocimiento.

7. ACCIONES ESTRATÉGICAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
OEE 1. Incrementar el valor económico	AEE 1.1. Identificar fuentes de financiamiento óptimas para incrementar la capacidad instalada. AEE 1.2. Optimizar los costos de proyectos de inversión según la evolución del mercado y la tecnología.
OEE 2. Incrementar el valor social	AEE 2.1. Fortalecer las relaciones con nuestros grupos de interés.
OEE 3. Incrementar el valor ambiental	AEE 3.1. Implementar actividades que fomenten la contribución a la protección del medio ambiente.
OEE 4. Fortalecer la imagen institucional	AEE 4.1. Incrementar la satisfacción de los clientes.
OEE 5. Incrementar la eficiencia de las operaciones de generación y comercialización	AEE 5.1. Optimizar el rendimiento de los grupos de generación. AEE 5.2. Impulsar la eficiencia operacional. AEE 5.3. Optimizar el margen comercial.
OEE 6. Fortalecer la gobernanza corporativa y el sistema integrado de gestión	AEE 6.1. Consolidar el nivel de madurez de la gobernanza corporativa y el sistema integrado de gestión. AEE 6.2. Impulsar la implementación de proyectos de innovación en los procesos.
OEE 7. Desarrollar un portafolio de negocios basado en energías renovables.	AEE 7.1. Utilizar la normativa en materia de energías renovables para impulsar los proyectos de inversión. AEE 7.2. Implementar modelo de seguimiento de proyectos de inversión PMO.
OEE 8. Implementar procesos de transformación digital.	AEE 8.1. Implementar herramientas digitales que permitan la optimización en los procesos operativos y de soporte.
OEE 9. Mejorar el clima y cultura organizacional	AEE 9.1. Consolidar el modelo de cultura organizacional.
OEE 10. Fortalecer el desarrollo del talento humano	AEE 10.1. Implementar un programa de desarrollo de capacidades de los colaboradores.

8. RUTA ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	PRIORIDAD
Financiera	OEE 1. Incrementar el valor económico	AEE 1.1. Identificar fuentes de financiamiento óptimas para incrementar la capacidad instalada.	Margin EBITDA	MUY ALTA
		AEE 1.2. Optimizar los costos de proyectos de inversión según la evolución del mercado y la tecnología.	ROE	
Grupos de Interés	OEE 2. Incrementar el valor social	AEE 2.1. Fortalecer las relaciones con nuestros grupos de interés.	Nivel de madurez de RSE	ALTA
	OEE 3. Incrementar el valor ambiental	AEE 3.1. Implementar actividades que fomenten la contribución a la protección del medio ambiente.	Índice de iniciativas ambientales	ALTA
	OEE 4. Fortalecer la imagen institucional	AEE 4.1. Incrementar la satisfacción de los clientes.	Nivel de satisfacción de clientes	ALTA
Procesos	OEE 5. Incrementar la eficiencia de las operaciones de generación y comercialización	AEE 5.1. Optimizar el rendimiento de los grupos de generación.	Disponibilidad global de los grupos de generación	ALTA
		AEE 5.2. Impulsar la eficiencia operacional.		
		AEE 5.3. Optimizar el margen comercial.	Contribución comercial	
	OEE 6. Fortalecer la gobernanza corporativa y el sistema integrado de gestión	AEE 6.1. Consolidar el nivel de madurez de la gobernanza corporativa y el sistema integrado de gestión.	Nivel de madurez de CBGC	ALTA
			Nivel de madurez de SCI	
			Nivel de madurez de SIG	
			Nivel de madurez de GIR	
			Nivel de madurez de SIA	
			Nivel de madurez de INN	

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	PRIORIDAD
		<i>AEE 6.2. Impulsar la implementación de proyectos de innovación en los procesos.</i>	<i>Proyectos de Innovación Implementados</i>	ALTA
Procesos	OEE 7. Desarrollar un portafolio de negocios basado en energías renovables.	AEE 7.1. Utilizar la normativa en materia de energías renovables para impulsar los proyectos de inversión AEE 7.2. Implementar modelo de seguimiento de proyectos de inversión PMO	Incremento de la capacidad instalada	MUY ALTA
Aprendizaje	OEE 8. Implementar procesos de transformación digital.	<i>AEE 8.1. Implementar herramientas digitales que permitan la optimización en los procesos operativos y de soporte.</i>	Nivel de implementación de Plan Anual de Gestión de TIC	ALTA
	OEE 9. Mejorar el clima y cultura organizacional	AEE 9.1. Consolidar el modelo de cultura organizacional	Índice de Satisfacción de Clima Laboral Índice de cultura organizacional	ALTA
	OEE 10. Fortalecer el desarrollo del talento humano	AEE 10.1. Implementar un programa de desarrollo de capacidades de los colaboradores	Gestión y Optimización de MGHC	ALTA

9. MATRIZ ESTRATÉGICA

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO EGESUR	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	EJECUTADO		AÑOS					Responsable
				2022	2023	2022	2023	2024	2025	2026	
Financiera	OEE 1. Incrementar el valor económico.	EBITDA	MM soles	24,17	25,05	16,77	16,32	22,04	24,24	28,77	Gerencia de Administración y Finanzas
		ROE	Porcentaje	9,30	15,02	4,46	4,08	8,63	9,05	9,26	Gerencia de Administración y Finanzas
Grupos de Interés	OEE 2. Incrementar el valor social.	Nivel de madurez de RSE	Porcentaje	72,22	72,22	67,17	67,67	75,00	78,56	80,11	Departamento de Planeamiento y Control de Gestión
	OEE 3. Incrementar el valor ambiental.	Índice de iniciativas ambientales	Número	1	1	1	1	1	2	2	Gerencia de Producción
	OEE 4. Fortalecer la imagen institucional.	Nivel de satisfacción de los clientes	Porcentaje	99,11	97,41	86,00	86,50	97,41	97,91	98,41	Gerencia Comercial
Procesos	OEE 5. Incrementar la eficiencia de las operaciones de generación y comercialización.	Disponibilidad global de los grupos de generación	Porcentaje	93,89	89,45	93,95	97,91	91,66	93,42	93,97	Gerencia de Producción
		Contribución comercial (a)	Número	1,95	1,23	1,78	1,79	-	-	-	Gerencia Comercial
			S/. / MWh	103,00	113,58	-	-	66,20	79,34	62,82	
	OEE 6. Fortalecer la gobernanza corporativa y el sistema integrado de gestión.	Nivel de madurez de CBGC	Porcentaje	90,63	90,01	90,11	90,61	90,63	91,03	93,48	Departamento de Planeamiento y Control de Gestión
		Nivel de madurez de SCI	Porcentaje	92,18	92,92	80,75	81,75	93,18	93,72	94,52	Departamento de Planeamiento y Control de Gestión
		Nivel de madurez de SIG	Porcentaje	96,15	97,69	87,40	87,90	97,69	98,46	99,23	Departamento de Planeamiento y Control de Gestión
		<i>Nivel de madurez de GIR (b)</i>	<i>Porcentaje</i>	82,14	81,45	-	-	83,27	85,48	88,71	<i>Departamento de Planeamiento y Control de Gestión</i>
		<i>Nivel de madurez de SIA (b)</i>	<i>Porcentaje</i>	-	87,60	-	-	88,85	90,78	92,34	<i>Departamento de Planeamiento y Control de Gestión</i>
		<i>Nivel de madurez de INN (b)</i>	<i>Porcentaje</i>	-	17,19	-	-	39,13	46,63	52,88	<i>Departamento de Planeamiento y Control de Gestión</i>
		<i>Proyectos de Innovación Implementados (b)</i>	<i>Número</i>	-	-	-	-	1	1	1	<i>Departamento de Planeamiento y Control de Gestión</i>

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO EGESUR	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	EJECUTADO		AÑOS					Responsable
				2022	2023	2022	2023	2024	2025	2026	
	OEE 7. Desarrollar un portafolio de negocios basado en energías renovables.	Incremento de la Capacidad Instalada	MW	-	-	0	0	0	7,00	20,00	Gerencia de Proyectos
Aprendizaje	OEE 8. Implementar procesos de transformación digital.	<i>Nivel de implementación de Plan Anual de Gestión de TIC (c)</i>	<i>Porcentaje</i>	100,00	100,00	-	-	100,00	100,00	100,00	<i>Gerencia de Administración y Finanzas</i>
	OEE 9. Mejorar el clima y cultura organizacional.	<i>Índice de Satisfacción de Clima Laboral (b)</i>	<i>Porcentaje</i>	80,00	84,00	-	-	84,00	84,50	85,00	<i>Gerencia de Administración y Finanzas</i>
		Índice de cultura organizacional	Porcentaje	102,94	75,00	85,00	86,00	87,00	88,00	89,00	Gerencia de Administración y Finanzas
	OEE 10. Fortalecer el desarrollo del talento humano.	<i>Gestión y Optimización de MGHC (d)</i>	<i>Porcentaje</i>	103,50	107,50	-	-	100,00	100,00	100,00	<i>Gerencia de Administración y Finanzas</i>

- (a) Se modificó la fórmula de cálculo.
- (b) Se incluye nuevo indicador.
- (c) Se incluye en reemplazo del indicador de nivel de implementación de transformación digital.
- (d) Se incluye en reemplazo del indicador índice de desempeño laboral.

ANEXO 1:
INDICADORES ESTRATEGICOS

Ficha de Indicador 1: EBITDA

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<i>OEC 1.</i> Incrementar el valor económico y reputacional.				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<i>OEE 1.</i> Incrementar el valor económico.				
Nombre del Indicador	EBITDA				
Unidad de medida	MM S/				
Fórmula de cálculo	Utilidad Operativa + Depreciación +Amortización				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estados Financieros				
	2022	2023	2024	2025	2026
Datos históricos (ejecutado)	24,17	25,05	-	-	-
	2022	2023	2024	2025	2026
Metas	16,77	16,32	22,04	24,24	28,77
Valor de referencia (2021)	21,45				
Ánálsis de la evolución del indicador	La proyección del indicador EBITDA en el periodo 2022-2025, se incrementa el valor por el incremento de los costos marginales, la eficiencia de los procesos y en el periodo 2026 se proyecta un incremento considerando la operación de la C.H. Aricota 3.				

Ficha de Indicador 2: Rentabilidad Patrimonial - ROE

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<i>OEC 1.</i> Incrementar el valor económico y reputacional.				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<i>OEE 1.</i> Incrementar el valor económico.				
Nombre del Indicador	Rentabilidad Patrimonial – ROE				
Unidad de medida	%				
Fórmula de cálculo	Ganancia (Pérdida) neta del ejercicio / patrimonio				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estados Financieros				
	2022	2023	2024	2025	2026
Datos históricos (ejecutado)	9,30	15,02	-	-	-
	2022	2023	2024	2025	2026
Metas	4,46	4,08	8,63	9,05	9,26
Valor de referencia (2021)	5,57				
Ánálsis de la evolución del indicador	Se proyecta un incremento en el ROE en el periodo 2024-2026 considerando el incremento de los costos marginales y en el periodo 2026 se proyecta un incremento considerando la operación de la C.H. Aricota 3.				

Ficha Indicador 3: Nivel de Madurez de RSE

Perspectiva	Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<i>OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental.</i> <i>OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad.</i>				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<i>OEE 2. Incrementar el valor social.</i>				
Nombre del Indicador	Nivel de madurez de RSE				
Unidad de medida	%				
Fórmula de cálculo	Nivel de madurez según herramienta de evaluación determinada por el FONAFE				
Área responsable	Departamento de Planeamiento y Control de Gestión				
Fuente de información	Informe de Nivel de Cumplimiento de Responsabilidad Social				
Datos históricos (ejecutado)	2022	2023	2024	2025	2026
	72,22	72,22	-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	67,17	67,67	75,00	78,56	80,11
Valor de referencia (2021)	66,67				
Análisis de la evolución del indicador	Se proyecta un incremento del grado de madurez de RSE, debido a la implementación de acciones que permiten la mejora del sistema de RSE.				

Ficha de Indicador 4: Índice de Iniciativas Ambientales

Perspectiva	Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<i>OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental.</i> <i>OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad.</i>				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<i>OEE 2. Incrementar el valor social.</i>				
Nombre del Indicador	Índice de iniciativas ambientales				
Unidad de medida	Número				
Fórmula de cálculo	Número de iniciativas implementadas				
Área responsable	Gerencia de Producción				
Fuente de información	Informe de iniciativas ambientales				
Datos históricos (ejecutado)	2022	2023	2024	2025	2026
	1	1	-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	1	1	1	2	2
Valor de referencia (2022)	1				
Análisis de la evolución del indicador	Se proyecta el incremento de iniciativas ambientales en el periodo 2025-2026, considerando el fortalecimiento de la cultura de prevención y protección del medio ambiente.				

Ficha Indicador 5: Nivel de Satisfacción de los Clientes

Perspectiva	Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<i>OEC 14. Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo.</i>				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<i>OEE 4. Fortalecer la imagen institucional.</i>				
Nombre del Indicador	Nivel de satisfacción de clientes				
Unidad de medida	%				
Fórmula de cálculo	Resultado de medición de satisfacción del cliente				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de información	Informe de Resultado de medición de satisfacción del cliente				
Datos históricos (ejecutado)	2022	2023	2024	2025	2026
	99,11	97,41	-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	86,00	86,50	97,41	97,91	98,41
Valor de referencia (2021)	85,34				
Análisis de la evolución del indicador	Se proyecta el incremento de la satisfacción de los clientes, considerando la implementación acciones de mejora orientadas a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.				

Ficha de Indicador 6: Disponibilidad Global de los Grupos de Generación

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<i>OEC 10. Mejorar la efectividad operativa de las EPE.</i> <i>OEC 11. Optimizar el control.</i>				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<i>OEE 5. Incrementar la eficiencia de las operaciones de generación y comercialización.</i>				
Nombre del Indicador	Disponibilidad global de los grupos de generación				
Unidad de medida	%				
Fórmula de cálculo	$D = [1 - ((\text{horas indisponibles forzadas} + \text{programadas}) / (\text{horas del periodo} \times N^{\circ} \text{ grupos}))] \times 100$				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de información	Informe de Centro de Control				
Datos históricos (ejecutado)	2022	2023	2024	2025	2026
	93,89	89,45	-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	93,95	97,91	91,66	93,42	93,97
Valor de referencia (2021)	95,14				
Análisis de la evolución del indicador	Se proyectan menores valores de disponibilidad para los períodos 2024 y 2026, debido a la ejecución de mantenimientos mayores.				

Ficha de Indicador 7: Contribución Comercial

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<i>OEC 10.</i> Mejorar la efectividad operativa de las EPE. <i>OEC 11. Optimizar el control.</i>				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<i>OEE 5.</i> Incrementar la eficiencia de las operaciones de generación y comercialización.				
Nombre del Indicador	Contribución comercial				
Unidad de medida	S/MWh				
Fórmula de cálculo	EBITDA/MWh Vendidos				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de información	Informe de la Gerencia Comercial				
	2022	2023	2024	2025	2026
Datos históricos (ejecutado)	Número	1,95	1,23	-	-
	S/. / MWh	103,00	113,58	-	-
	2022	2023	2024	2025	2026
Metas	Número	1,78	1,79	-	-
	S/. / MWh	-	-	66,20	79,34
Valor de referencia (2021)	89,72				
Ánalisis de la evolución del indicador	Se realizó una modificación en las metas 2023 al 2026 debido a que se actualizó la fórmula de cálculo.				

Ficha de Indicador 8: Nivel de Madurez de CBGC

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<i>OEC 5.</i> Mejorar la gobernanza de las EPE. <i>OEC 6. Garantizar servicios oportunos y eficientes.</i> <i>OEC 9.</i> Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa.				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<i>OEE 6.</i> Fortalecer la gobernanza corporativa y el sistema integrado de gestión.				
Nombre del Indicador	Nivel de madurez de CBGC				
Unidad de medida	%				
Fórmula de cálculo	Herramienta de autoevaluación validada				
Área responsable	Departamento de Planeamiento y Control de Gestión				
Fuente de información	Informe de autoevaluación del nivel de madurez de CBGC				
	2022	2023	2024	2025	2026
Datos históricos (ejecutado)	90,63	90,01	-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	90,11	90,61	90,63	91,03	93,48
Valor de referencia (2021)	89,61				
Ánalisis de la evolución del indicador	Se proyecta un incremento del grado de madurez de CBGC, debido a la implementación de acciones que permiten la mejora del sistema de Buen Gobierno.				

Ficha de Indicador 9: Nivel de Madurez de SCI

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<p>OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE.</p> <p>OEC 6. Garantizar servicios oportunos y eficientes.</p> <p>OEC 9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa.</p>				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<p>OEE 6. Fortalecer la gobernanza corporativa y el sistema integrado de gestión.</p>				
Nombre del Indicador	Nivel de madurez de SCI				
Unidad de medida	%				
Fórmula de cálculo	Herramienta de autoevaluación validada				
Área responsable	Departamento de Planeamiento y Control de Gestión				
Fuente de información	Informe de autoevaluación del nivel de madurez de SCI				
Datos históricos (ejecutado)	2022	2023	2024	2025	2026
	92,18	92,92	-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	80,75	81,75	93,18	93,72	94,52
Valor de referencia (2021)	79,75				
Análisis de la evolución del indicador	Se proyecta un incremento del nivel de madurez del SCI en los próximos años, debido a la implementación de actividades que contribuyen a mejorar el Sistema de Control Interno.				

Ficha de Indicador 10: Nivel de Madurez de SIG

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<p>OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE.</p> <p>OEC 6. Garantizar servicios oportunos y eficientes.</p> <p>OEC 9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa.</p>				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<p>OEE 6. Fortalecer la gobernanza corporativa y el sistema integrado de gestión.</p>				
Nombre del Indicador	Nivel de madurez de SIG				
Unidad de medida	%				
Fórmula de cálculo	Herramienta de autoevaluación validada				
Área responsable	Departamento de Planeamiento y Control de Gestión				
Fuente de información	Informe de autoevaluación del nivel de madurez de SIG				
Datos históricos (ejecutado)	2022	2023	2024	2025	2026
	96,15	97,69	-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	87,40	87,90	97,69	98,46	99,23
Valor de referencia (2021)	87,10				
Análisis de la evolución del indicador	Se proyecta un incremento del nivel de madurez del SIG en los próximos años, debido a la implementación de actividades que contribuyen a mejorar el Sistema Integrado de Gestión.				

Ficha de Indicador 11: Nivel de Madurez de GIR

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<i>OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE. OEC 6. Garantizar servicios oportunos y eficientes. OEC 9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa.</i>				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<i>OEE 6. Fortalecer la gobernanza corporativa y el sistema integrado de gestión.</i>				
Nombre del Indicador	Nivel de madurez de GIR				
Unidad de medida	%				
Fórmula de cálculo	Herramienta de autoevaluación validada				
Área responsable	Departamento de Planeamiento y Control de Gestión				
Fuente de información	Informe de autoevaluación del nivel de madurez de Riesgos				
Datos históricos (ejecutado)	2022 <i>82,14</i>	2023 <i>81,45</i>	2024 -	2025 -	2026 -
Metas	2022 -	2023 -	2024 <i>83,27</i>	2025 <i>85,48</i>	2026 <i>88,71</i>
Valor de referencia (2022)	82,14				
Área de análisis de la evolución del indicador	<i>Se proyecta un incremento del grado de madurez de la GIR, por medio de la implementación de acciones que permitan la mejora de la gestión integral de riesgos.</i>				

Ficha de Indicador 12: Nivel de Madurez de SIA

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<i>OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE. OEC 6. Garantizar servicios oportunos y eficientes. OEC 9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa.</i>				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<i>OEE 6. Fortalecer la gobernanza corporativa y el sistema integrado de gestión.</i>				
Nombre del Indicador	Nivel de madurez de SIA				
Unidad de medida	%				
Fórmula de cálculo	Herramienta de autoevaluación validada				
Área responsable	Departamento de Planeamiento y Control de Gestión				
Fuente de información	Informe de autoevaluación del nivel de madurez de SIA				
Datos históricos	2022 -	2023 <i>87,60</i>	2024 -	2025 -	2026 -
Metas	2022 -	2023 -	2024 <i>88,85</i>	2025 <i>90,78</i>	2026 <i>92,34</i>
Valor de referencia (2023)	87,60				
Área de análisis de la evolución del indicador	<i>Se proyecta un incremento del grado de madurez de SIA, debido a la implementación de actividades que contribuyen a mejorar el Sistema Prevención e Integridad.</i>				

Ficha de Indicador 13: Nivel de Madurez de INN

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<i>OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE. OEC 6. Garantizar servicios oportunos y eficientes. OEC 9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa.</i>				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<i>OEE 6. Fortalecer la gobernanza corporativa y el sistema integrado de gestión.</i>				
Nombre del Indicador	<i>Nivel de madurez de Innovación</i>				
Unidad de medida	<i>%</i>				
Fórmula de cálculo	<i>Herramienta de autoevaluación validada</i>				
Área responsable	<i>Departamento de Planeamiento y Control de Gestión</i>				
Fuente de información	<i>Informe de autoevaluación del nivel de madurez de Innovación</i>				
Datos históricos (ejecutado)	2022	2023	2024	2025	2026
	-	17,19	-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	-	-	39,13	46,63	52,88
Valor de referencia (2023)	17,19				
Ánáisis de la evolución del indicador	<i>Se proyecta un incremento del grado de madurez de Innovación, debido a la implementación de proyectos de innovación y a la sensibilización y capacitación al personal de EGESUR.</i>				

Ficha de Indicador 14: Proyectos de Innovación Implementados

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<i>OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE. OEC 6. Garantizar servicios oportunos y eficientes. OEC 9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa.</i>				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<i>OEE 6. Fortalecer la gobernanza corporativa y el sistema integrado de gestión.</i>				
Nombre del Indicador	<i>Proyectos de Innovación Implementados</i>				
Unidad de medida	<i>Número</i>				
Fórmula de cálculo	<i>Cantidad de Proyectos de Innovación Implementados</i>				
Área responsable	<i>Departamento de Planeamiento y Control de Gestión</i>				
Fuente de información	<i>Planes de acción en materia de innovación</i>				
Datos históricos	2022	2023	2024	2025	2026
	-	-	-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	-	-	1	1	1
Valor de referencia	0				
Ánáisis de la evolución del indicador	<i>Se proyecta la implementación progresiva de proyectos de mejora relacionado a innovación conforme se genere y consolide una cultura de innovación en el personal.</i>				

Ficha de Indicador 15: Incremento de Capacidad Instalada

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<i>OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población.</i> <i>OEC15. Impulsar la gestión de las inversiones de las EPE.</i>				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<i>OEE 7. Desarrollar un portafolio de negocios basado en energías renovables</i>				
Nombre del Indicador	Incremento de Capacidad Instalada				
Unidad de medida	MW				
Fórmula de cálculo	MW instalados				
Área responsable	Gerencia de Proyectos				
Fuente de información	Informe de Gerencia de Proyectos y Obras				
Datos históricos (ejecutado)	2022	2023	2024	2025	2026
Metas	-	-	-	-	-
2022	2023	2024	2025	2026	
0,00	0,00	0,00	7,00	20,00	
Valor de referencia (2022)	0				
Análisis de la evolución del indicador	Se proyecta un incremento de la capacidad instalada en el periodo 2025 y 2026, debido a la culminación de la construcción de la C.H. Aricota 3 y Central Fotovoltaica.				

Ficha de Indicador 16: Nivel de Implementación de Plan Anual de Gestión de TIC

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	<i>OEC 17. Implementar procesos de transformación digital</i>				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	<i>OEE 8. Implementar procesos de transformación digital</i>				
Nombre del Indicador	Nivel de implementación de Plan Anual de Gestión de TIC				
Unidad de medida	%				
Fórmula de cálculo	<i>Porcentaje de cumplimiento de implementación del plan anual de gestión TIC</i>				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Informe de Tecnologías de Información y Comunicación				
Datos históricos (ejecutado)	2022	2023	2024	2025	2026
Metas	100,00	100,00	-	-	-
2022	2023	2024	2025	2026	
-	-	100,00	100,00	100,00	
Valor de referencia (2022)	100,00				
Análisis de la evolución del indicador	Se espera un cumplimiento del 100,00% del nivel de implementación de Plan Anual de Gestión de TIC, el cual se mantiene durante el horizonte del 2022 al 2026.				

Ficha de Indicador 17: Índice de Satisfacción de Clima Laboral

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	OEE 9. Mejorar el clima y cultura organizacional				
Nombre del Indicador	Índice de satisfacción de Clima laboral				
Unidad de medida	%				
Fórmula de cálculo	Porcentaje de encuesta de evaluación de clima laboral				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Informe de evaluación de clima laboral				
Datos históricos (ejecutado)	2022 <i>80,00</i>	2023 <i>84,00</i>	2024 <i>-</i>	2025 <i>-</i>	2026 <i>-</i>
Metas	2022 <i>-</i>	2023 <i>-</i>	2024 <i>84,00</i>	2025 <i>84,50</i>	2026 <i>85,00</i>
Valor de referencia (2022)	80,00				
Ánalisis de la evolución del indicador	Se proyecta un incremento progresivo, a través de la implementación de acciones que contribuyen a la mejora del clima laboral de EGESUR.				

Ficha de Indicador 18: Índice de Cultura Organizacional

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional EGESUR	OEE 9. Mejorar el clima y cultura organizacional				
Nombre del Indicador	Índice de cultura organizacional				
Unidad de medida	%				
Fórmula de cálculo	Porcentaje de encuesta de evaluación de cultura organizacional				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Informe de cultura organizacional				
Datos históricos (ejecutado)	2022 <i>102,94</i>	2023 <i>75,00</i>	2024 <i>-</i>	2025 <i>-</i>	2026 <i>-</i>
Metas	2022 <i>85,00</i>	2023 <i>86,00</i>	2024 <i>87,00</i>	2025 <i>88,00</i>	2026 <i>89,00</i>
Valor de referencia (2022)	85,00				
Ánalisis de la evolución del indicador	Se proyecta un incremento progresivo debido a la implementación de acciones que contribuyen a la mejora de la cultura organizacional de EGESUR.				

Ficha de Indicador 19: Gestión y Optimización del MGHC

<i>Perspectiva</i>	<i>Aprendizaje</i>				
<i>Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE</i>	<i>OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional</i>				
<i>Objetivo Estratégico Institucional EGESUR</i>	<i>OEE 9. Mejorar el clima y cultura organizacional</i>				
<i>Nombre del Indicador</i>	<i>Gestión y Optimización del MGHC</i>				
<i>Unidad de medida</i>	<i>%</i>				
<i>Fórmula de cálculo</i>	<i>Porcentaje de evaluación según metodología de FONAFE</i>				
<i>Área responsable</i>	<i>Gerencia de Administración y Finanzas</i>				
<i>Fuente de información</i>	<i>Informe de evidencias</i>				
<i>Datos históricos (ejecutado)</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>
	<i>103,50</i>	<i>107,50</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Metas</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>
	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>
<i>Valor de referencia (2022)</i>	<i>103,50</i>				
<i>Ánalisis de la evolución del indicador</i>	<i>Se proyecta un cumplimiento del 100% para la gestión y optimización del MGHC de acuerdo a la metodología establecida por FONAFE.</i>				

ANEXO 2:

Alineamiento de Objetivos Estratégicos al PESEM y MINEM

Alinear los objetivos estratégicos permite que exista una congruencia estratégica entre el sector al que pertenecemos y la alta dirección de EGESUR.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EGESUR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MINEM	OBJETIVOS PESEM
OEE 1. Incrementar el valor económico	OEI 1. Promover la competitividad y sostenibilidad de las inversiones minero energéticas en beneficio de la población.	
OEE 2. Incrementar el valor social	OEI 4. Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población.	OES 1. Fortalecer la vinculación con el desarrollo territorial por parte de los actores del Sector Energía y Minas.
OEE 3. Incrementar el valor ambiental	OEI 3. Asegurar la gestión ambiental responsable de los operadores en las actividades minero-energéticas en beneficio de la población.	OES 3. Garantizar el uso sostenible de los recursos naturales en el Sector Energía y Minas.
OEE 4. Fortalecer la imagen institucional		
OEE 5. Incrementar la eficiencia de las operaciones de generación y comercialización	OEI 2. Impulsar la seguridad energética mediante el abastecimiento continuo, moderno y de calidad universal para la población.	OES 4. Garantizar la seguridad energética en el Perú.
OEE 6. Fortalecer la gobernanza corporativa y el sistema integrado de gestión	OEI 6. Fortalecer la Gestión Institucional OEI 7. Implementar la Gestión de Riesgos de Desastres	OES 3. Garantizar el uso sostenible de los recursos naturales en el Sector Energía y Minas. OES 4. Garantizar la seguridad energética en el Perú.
OEE 7. Desarrollar un portafolio de negocios basado en energías renovables		OES 2. Fortalecer el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en el Sector Energía y Minas. OES 4. Garantizar la seguridad energética en el Perú.
OEE 8. Implementar procesos de transformación digital		OES 2. Fortalecer el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en el Sector Energía y Minas.
OEE 9. Mejorar el clima y cultura organizacional		
OEE 10. Fortalecer el desarrollo del talento humano		
	OEI 5. Fortalecer las capacidades de gestión en materia minero-energética de los Gobiernos Regionales.	

Nota: El objetivo institucional de EGESUR OEI 6 Fortalecer la gobernanza corporativa y el sistema integrado de gestión al incluir el sistema de gestión integral de riesgos contempla aspectos alineados al objetivo OEI 7 Implementar la Gestión de Riesgos de Desastres del MINEM.



egesur

Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.

-Energía que mueve al país-

