



# **Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2013 – 2017 del FONAFE**

## **Vol. 1: Plan Estratégico Corporativo**

Lima, 03 de Diciembre de 2012

## Tabla de contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
Alcance del PEC .....	4
Metodología Empleada .....	5
Marco Normativo.....	6
La actividad empresarial del Estado, su evolución y enfoques para un mejor desempeño.....	7
Políticas y Premisas Estratégicas.....	10
Alineamiento de FONAFE con mandatos nacionales y sectoriales.....	11
<b>1. Diagnóstico Estratégico .....</b>	<b>18</b>
1.1 Diagnóstico Externo .....	18
1.1.1 Factores Político - Legales .....	18
1.1.2 Factores Económicos .....	21
1.1.3 Factores Sociales .....	26
1.1.4 Factores Tecnológicos.....	39
1.1.5 Factores Ambientales .....	43
1.1.6 Notas finales al diagnóstico externo .....	45
1.2 Diagnóstico Interno.....	45
1.2.1 Descripción General de la Corporación .....	45
1.2.2 Grupos de interés de la Corporación FONAFE y propuesta de valor por carteras.....	52
1.2.3 Organización de la corporación .....	59
1.2.4 Recursos Humanos .....	66
1.2.5 Recursos Financieros .....	70
1.2.6 Notas finales al diagnóstico interno .....	78
<b>2. Plan Estratégico Corporativo .....</b>	<b>79</b>
2.1 Visión de la Corporación FONAFE .....	79
2.2 Misión de la Corporación FONAFE.....	79
2.3 Valores y Principios del accionar de la Corporación FONAFE .....	79
2.4 Objetivos Estratégicos Generales y Específicos .....	80
2.5 Estrategia Genérica de la corporación FONAFE.....	81
2.6 Mapa Estratégico de la corporación FONAFE .....	82
<b>3. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>83</b>

## Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2013 – 2017 del FONAFE

### Introducción

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

Con la finalidad de lograr una mejora en la gestión de las empresas bajo su ámbito, FONAFE ha orientado su gestión de manera corporativa, para lo cual adoptó el modelo matricial como estructura organizacional de su centro corporativo. En ese sentido, emitió una directiva de gestión corporativa de redes de negocios para las empresas bajo su ámbito<sup>1</sup>.

En este contexto, FONAFE decide formular su Plan Estratégico Corporativo (PEC) para el periodo 2013-2017, con el cual se busca establecer un rumbo y estrategia compartidos que permita alinear y aprovechar las sinergias entre todos los miembros de la corporación. Para tal efecto, fueron contratados los servicios de consultoría de GERENS Escuela de Gestión y Economía S.A., a través de la Adjudicación de Menor Cuantía N° 035-2012-FONAFE<sup>2</sup>.

El “Tercer Entregable: Informe Final” de la consultoría en mención se presenta en dos volúmenes: 1) Vol.1 Plan Estratégico Corporativo y 2) Vol. 2: Propuestas de Planes Estratégicos a Nivel de Carteras de Empresas; y contiene el plan estratégico corporativo y el despliegue en cascada a los planes estratégicos a nivel de las cinco carteras mencionadas en el Acuerdo de Directorio N° 004-2007/009-FONAFE.

El Vol.1: Plan Estratégico Corporativo se ha estructurado en cuatro secciones. La sección inicial introductoria describe el alcance y metodología establecidos para la elaboración del PEC, el marco legal al cual se encuentra circunscrito el accionar de la Corporación FONAFE, y las premisas estratégicas o supuestos sobre los cuales se ha formulado la estrategia. La sección 1 contiene el diagnóstico estratégico de la corporación; la sección 2 muestra la Misión, Visión, Valores, Análisis FODA, Objetivos Estratégicos y Planes de Acción a nivel corporativo.

Finalmente, se presentan once anexos que detallan las actividades realizadas durante el desarrollo de la consultoría, tales como la revisión de documentos, la lista de entrevistas realizadas, el diseño de los cinco talleres, el listado de actividades post-taller que se realizaron, los diagramas de Ishikawa correspondientes a los cuatro objetivos estratégicos generales de la Corporación FONAFE, las matrices FO, FA, DO y DA empleadas para generar las estrategias planteadas a nivel corporativo, los proyectos de inversión pública, glosario y proyecciones financieras.

En el Vol. 2: Propuestas de Planes Estratégicos a Nivel de Carteras de Empresas se presenta la bajada en cascada a nivel de carteras, incluyéndose la Misión, Visión, el Análisis FODA, mapa estratégico, Objetivos Estratégicos y Planes de Acción de cada una de las cinco carteras.

<sup>1</sup> Acuerdo de Directorio N° 004-2007/009-FONAFE

<sup>2</sup> Derivada de la Adjudicación Directa Selectiva N°004-2012-FONAFE

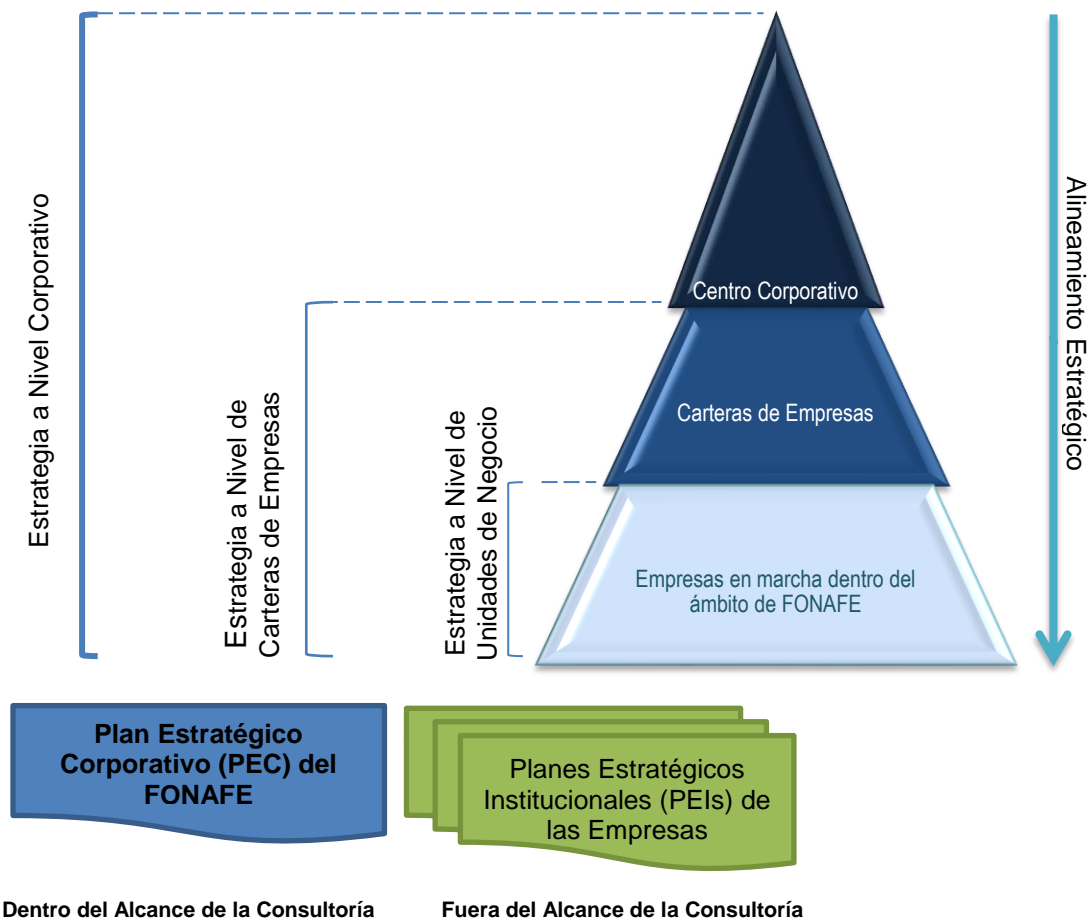
### Alcance del PEC

La elaboración del PEC de FONAFE para el período 2013-2017 incluye el desarrollo de la estrategia corporativa en dos niveles:

1. **El nivel corporativo:** engloba la estrategia de toda la corporación, incorporando dentro del análisis tanto al centro corporativo como a las empresas comprendidas dentro del ámbito del FONAFE.
2. **El nivel de carteras de empresas:** considera el despliegue en cascada de la estrategia corporativa al nivel de las carteras del FONAFE, incluyendo dentro de este nivel tanto a las empresas que conforman cada cartera como a las áreas del centro corporativo con las que interactúan para la implementación de la gestión corporativa por redes de negocios. Las carteras de empresas constituyen las unidades estratégicas.

Gráfico 1 mostrado a continuación esquematiza los niveles de la estrategia corporativa e indica el alcance del PEC. Para la implementación de la estrategia corporativa, se deberá asegurar el alineamiento de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de cada una de las empresas con el PEC del FONAFE. Sin embargo, cabe señalar que la formulación de dichos PEIs no se encuentra dentro del alcance de la presente consultoría.

**Gráfico 1. Niveles de la Estrategia Corporativa del FONAFE**



## Metodología Empleada

La metodología empleada en la elaboración del PEC 2013-2017 del FONAFE tuvo un enfoque participativo y combinó diversas herramientas e instrumentos de recojo de información y análisis que se detallan brevemente a continuación.

### a) Revisión de documentos

Los consultores de GERENS revisaron los documentos relevantes para el desarrollo de la consultoría, tales como documentos de gestión del FONAFE, marco normativo de la actividad empresarial del Estado, planes estratégicos sectoriales de los sectores relevantes para el FONAFE, entre otros.

### b) Entrevistas

Se desarrollaron entrevistas tanto a funcionarios representantes del FONAFE (centro corporativo y empresas), como a funcionarios de entidades relacionadas, como son los Ministerios de los sectores en los cuales operan las empresas del FONAFE y entidades reguladoras.

A través de estas entrevistas, se recogió información y aportes sobre el rumbo estratégico de FONAFE (misión y visión), el diagnóstico interno y externo, así como ideas para el planteamiento de objetivos y planes de acción.

### c) Talleres de formulación del Plan Estratégico Corporativo

#### - Talleres 1 y 2: Alineamiento y desarrollo estratégico a nivel de carteras

Estos talleres fueron llevados a cabo en simultáneo el día viernes 15 de junio del 2012, con una duración neta de 7.5 horas, y tuvieron como objetivo recoger información para definir el rumbo estratégico (Misión, Visión y Valores), formular el diagnóstico FODA e identificar posibles sinergias, a nivel de las cinco carteras de empresas.

#### - Taller 3: Desarrollo Estratégico a nivel corporativo FONAFE (PEC)

Este taller tuvo una duración total de un día y medio (11 horas netas) y se llevó a cabo el lunes 25 y el martes 26 de junio del 2012. El objetivo de este taller fue recoger información para formular los lineamientos estratégicos de la Corporación FONAFE (Misión, Visión, análisis FODA, objetivos y planes de acción), así como promover el alineamiento del equipo de FONAFE a través del pensamiento estratégico compartido.

#### - Talleres 4 y 5: Alineamiento y objetivos estratégicos a nivel de carteras

Estos talleres se realizaron los días 18 y 19 de julio del 2012, con una duración total de un día (8 horas netas en dos bloques de 4 horas cada uno). El objetivo de los talleres fue recoger información para formular objetivos y planes de acción de las carteras en concordancia con los lineamientos estratégicos de la Corporación FONAFE.

**d) Reuniones de trabajo**

A fin de completar la información faltante y de validar los avances del PEC, se realizaron varias reuniones de trabajo con representantes de las carteras de empresas y del centro corporativo.

**e) Recojo de información, análisis y síntesis**

Además de las metodologías de recojo de información mencionadas, se utilizó un software de toma de decisiones grupal que permitió acelerar el recojo simultáneo de opiniones y la priorización de algunos temas estratégicos. En la etapa de análisis y síntesis se emplearon los diagramas de Ishikawa y la matriz FODA.

A partir de los insumos recogidos en todas las actividades anteriormente descritas, se elaboró el presente informe que incluye el diagnóstico estratégico y el PEC a nivel corporativo y de carteras.

**Marco Normativo**

El Cuadro 1 muestra el marco jurídico que norma la actividad del FONAFE y las empresas bajo su ámbito, dentro del cual se encuentra circunscrito el presente Plan Estratégico Corporativo.

**Cuadro 1. Marco Normativo relativo a FONAFE y sus empresas**

Documentos	Contenido
<b>Constitución Política del Perú</b>	Respecto a la actividad empresarial del Estado, menciona lo siguiente: <b>Artículo 60.-</b> [ ] Sólo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar <u>subsidiariamente</u> actividad empresarial, directa o indirecta, <u>por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional</u> . La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal.
<b>Ley Nº 27170 (y sus modificatorias)</b> Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.	Establece la creación de FONAFE, su objeto, ámbito y recursos.
<b>Decreto Supremo Nº 072-2000-EF (y sus modificatorias)</b> Reglamento de la Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado	Define los lineamientos para el cumplimiento de la Ley 27170, en cuanto a aspectos organizativos, recursos, composición del Directorio, régimen laboral aplicable y disposiciones sobre las empresas públicas bajo su ámbito.
<b>Resolución de Dirección Ejecutiva Nº 028-2011/DE-FONAFE</b> Reglamento de Organización y Funciones de FONAFE	Define la estructura organizacional de FONAFE y las funciones de cada uno de órganos y unidades orgánicas.
<b>Decreto Supremo Nº 054-2011-PCM.</b> Decreto Supremo que aprueba el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021	Aprobación del Plan Bicentenario 2021 donde se incluye la importancia de alinear los planes sectoriales y de las entidades públicas al Plan Nacional
<b>Decreto Legislativo Nº 1031</b> Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado	Contiene disposiciones para la mejora de la eficiencia y control de la actividad empresarial del Estado de las empresas bajo el ámbito de FONAFE.

Documentos	Contenido
<b>Decreto Supremo N° 176-2010-EF</b> Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031	Establece principios generales, aspectos societarios y económicos, políticas aplicables a Directores, entre otros, relacionados la actividad empresarial del Estado.
<b>Acuerdo de Directorio N° 001-2008/019-FONAFE</b> Directiva de formulación del Plan Estratégico de las empresas bajo el ámbito de FONAFE	Define las características técnicas a considerar en la formulación del PEI, así como su estructura, de manera que se alinee al PE de FONAFE y el sector correspondiente.
<b>Acuerdo de Directorio N° 002-2008/012-FONAFE</b> Directiva de Gestión Corporativa de Redes de Negocios para las empresas bajo el ámbito del FONAFE	Instaura la gestión por redes de negocio de cartera de empresas y procesos transversales corporativos.
<b>Acuerdo de Directorio N° 001-2006/004-FONAFE</b> Código Marco de Buen Gobierno Corporativo de Empresas del Estado	Recopila buenas prácticas de gobierno corporativo en la gestión de las empresas del Estado para servir de guía y es de adopción voluntaria.

Elaboración: GERENS

## La actividad empresarial del Estado, su evolución y enfoques para un mejor desempeño

El desarrollo de la actividad empresarial del Estado se ha visto influenciado por los diferentes enfoques de la política económica en el país a través del tiempo. El Gráfico 2 muestra un resumen de su evolución desde sus inicios a finales de los 60 hasta nuestros días, desde el punto de vista de las políticas bajo las cuales se ha desarrollado.

Nótese que, desde la aplicación de las reformas del Estado a inicios de los 90, el Perú ha mantenido su política económica dentro del marco de las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI). Por ello, cobra especial importancia en la mirada a futuro las recomendaciones que el FMI brinda, las mismas que pueden resumirse en la cita siguiente:

*Excluir de los indicadores y objetivos fiscales a las empresas públicas que son manejadas comercialmente, permitiría una evaluación más apropiada de la posición fiscal del país, a la vez que eliminaría las restricciones inapropiadas a las inversiones realizadas por estas empresas.<sup>3</sup>*

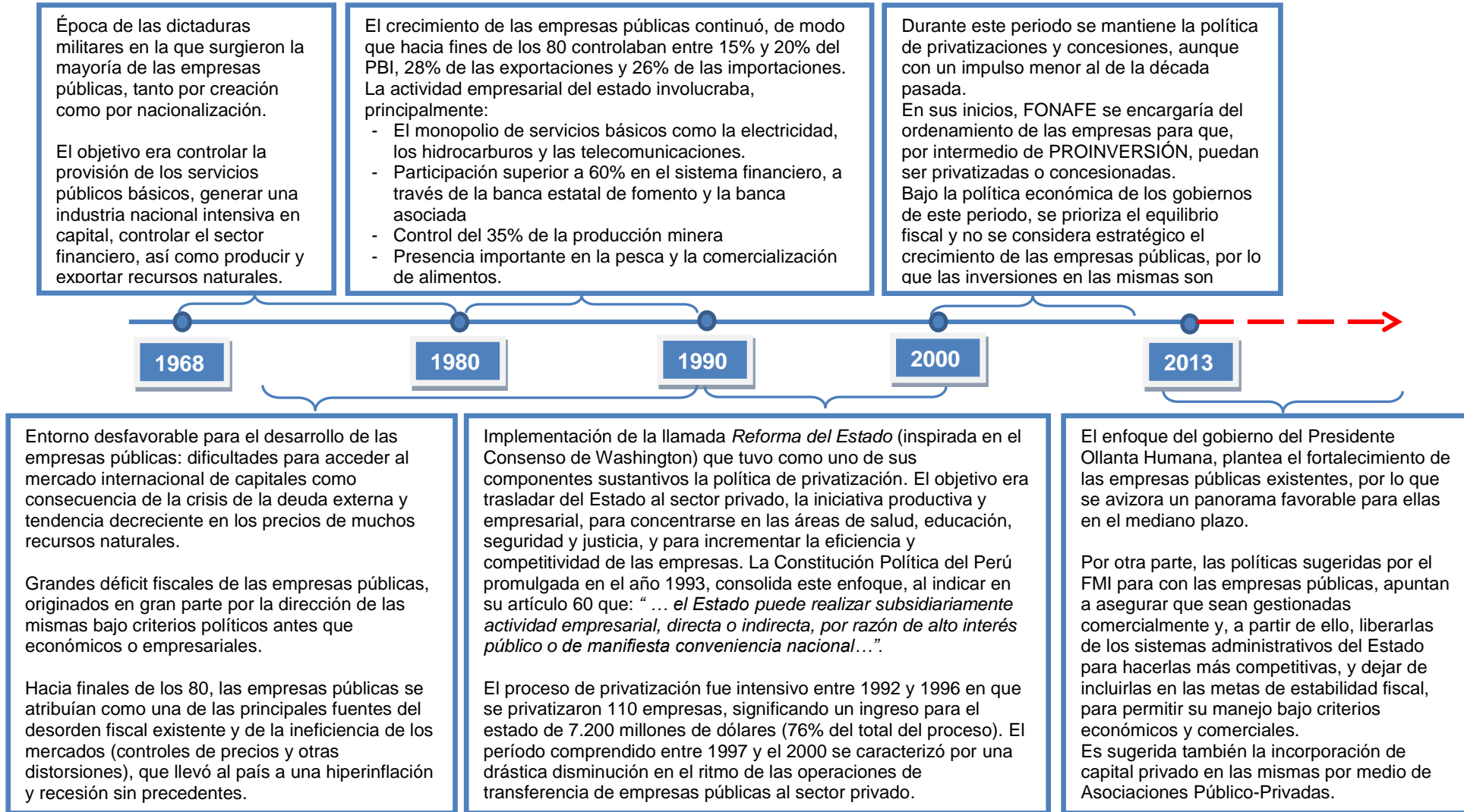
Para establecer si una empresa es manejada comercialmente, el FMI establece nueve criterios<sup>4</sup>:

- **Independencia administrativa:** (1) establecimiento de precios y (2) políticas de empleo.
- **Relaciones con el gobierno:** (3) subsidios y transferencias y (4) regímenes regulatorio y tributario.
- **Condiciones financieras:** (5) Rentabilidad y (6) solvencia crediticia.
- **Estructura de gobierno:** (7) listado en bolsa, (8) auditorías externas y reportes anuales, y (9) derechos de propietario.

<sup>3</sup> Ter-Minassian T., Allen M. "Public Investment and Fiscal Policy", IMF, Marzo 2004 (traducción libre)

<sup>4</sup> Ter-Minassian T.. "Public Investment and Fiscal Policy—Lessons from the Pilot Country Studies", IMF, Abril 2005 (traducción libre)

**Gráfico 2. Evolución de la Actividad Empresarial del Estado en el Perú**



Fuentes: (1) Abusada R., Cusato A., y Pastor, C., "Eficiencia del gasto en el Perú" IPE, Mayo 2008. (2) Ruiz A. "El Proceso de Privatizaciones en el Perú durante el periodo 1991-2002". ILPES-CEPAL. Julio 2002. (3) Ter-Minassian T., Allen M., "Public Investment and Fiscal Policy". IMF. Marzo 2004.



Se considera una empresa como manejada comercialmente si alcanza los criterios del 1 al 4, y al menos uno de los criterios del 5 al 6 y del 7 al 9.

Adicionalmente, el FMI recomienda como alternativa para el incremento de la inversión en servicios públicos, el establecimiento de Asociaciones Público Privadas (APP). Sin embargo, advierte que se debe establecer el marco adecuado para el establecimiento de las mismas, con la finalidad de asegurar que los beneficios por la eficiencia superen los costos adicionales de su establecimiento, y que se reduzcan los riesgos fiscales asociados. Dicho marco considera los siguientes factores<sup>5</sup>:

- **El establecimiento de la calidad requerida** de los servicios en los contratos, traducida en indicadores de resultados medibles, y el condicionamiento los pagos a la entrega de los servicios.
- **La transferencia adecuada de los riesgos** (y recompensas) del gobierno al sector privado, necesaria para obtener beneficios que justifiquen el mayor costo del capital privado y el cambio en la responsabilidad administrativa.
- **La existencia de competencia o regulación basada en incentivos.** Tiende a haber limitada competencia en la provisión de servicios públicos por los altos costos hundidos y la necesidad de establecer redes extensas (lo que brinda las condiciones para la generación de monopolios naturales), y por ser el Estado el principal comprador en la mayoría de los casos. La realización de subastas abiertas para el establecimiento de contratos de APP son la principal oportunidad para fomentar la competencia. La regulación también es necesaria para controlar las ganancias monopólicas y proteger los intereses de los consumidores.
- **El establecimiento del marco institucional apropiado.** El compromiso político, buen gobierno y marco legal de soporte, permitirán al empresario privado establecer contratos de largo plazo, sabiendo que sus intereses están protegidos y que el gobierno honrará sus compromisos.
- **El desarrollo por parte del Estado de un “expertise” técnico propio.** En particular, el Estado tiene que ser capaz de gestionar un programa de APP, llevar a cabo la evaluación del proyecto completo y establecer prioridades, garantizando que las APP sean consistentes con los objetivos más amplios de la política fiscal y económica.
- **El adecuado seguimiento y reporte de las implicancias fiscales de las APP.** Pese a los beneficios ya mencionados en el establecimiento de APP, el Estado puede continuar asumiendo un riesgo considerable y tener que afrontar potencialmente costos considerables en el mediano y largo plazo. Una absoluta transparencia acerca de las consecuencias fiscales de las APP puede ayudar a prevenir un inadecuado uso de las mismas y hacer del incremento en la eficiencia la principal motivación para su implementación.

Lo descrito anteriormente implicaría apuntar a una mayor competitividad y crecimiento de las empresas públicas mediante el levantamiento de restricciones a las mismas, basadas en el aseguramiento de un adecuado manejo y el establecimiento de APP. Sin embargo, se mantiene vigente la discusión de si se requiere el levantamiento de las restricciones propias de los sistemas de administración pública como condición para posibilitar un manejo adecuado de las mismas.

<sup>5</sup> Ter-Minassian T., Allen M., “Public Investment and Fiscal Policy”, IMF, Marzo 2004

Tanto las recomendaciones del FMI, como las perspectivas de quienes dirigen los sectores en los que se desarrolla la actividad de las empresas públicas bajo el ámbito de FONAFE, han sido contemplados para el establecimiento de las premisas estratégicas del PEC 2012-2016, las mismas que se presentan a continuación.

### **Políticas y Premisas Estratégicas**

El PEC del FONAFE para el período 2013 – 2017 se plantea en base a las políticas y premisas estratégicas presentadas a continuación, que describen en su conjunto el escenario general para la actividad empresarial del Estado en el mediano plazo.

Cabe señalar que las premisas estratégicas fueron propuestas inicialmente por el equipo consultor en base a la información recogida en las entrevistas realizadas, y posteriormente revisadas en el trabajo grupal desarrollado en el Taller 3<sup>6</sup>.

- 1) Las empresas apoyarán el crecimiento del país tomando en cuenta las políticas de equilibrio fiscal y estabilidad macroeconómica.
- 2) Las empresas deben ser eficientes y autosostenibles, gestionadas con parámetros o indicadores diferenciados según su rol económico o social por sector específico.
- 3) Se debe incorporar capital privado en el financiamiento de las empresas mediante aportes al patrimonio y endeudamiento, manteniendo siempre el control de las decisiones críticas (Sociedades de Propósito Especial).
- 4) Se debe implementar en las empresas las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, a fin de promover la transparencia en la gestión, la incorporación de directores independientes, entre otros.
- 5) Se debe categorizar las empresas de la corporación según su capacidad de generar valor económico y diferenciarlas de aquellas que primordialmente tienen un enfoque en asuntos sociales y de interés público.
- 6) El portafolio de empresas debe ser dinámico; pueden haber entradas y salidas bajo criterios claros y transparentes.
- 7) Se debe consolidar el desarrollo del capital humano optimizando los procesos de renovación de personal, las líneas de carrera y las escalas remunerativas.
- 8) El modelo organizacional del Centro Corporativo debe revisarse en función de los Objetivos, Políticas y Estrategias.

<sup>6</sup> El anexo 4 muestra los resultados del trabajo grupal realizado en el taller 4.

### Alineamiento de FONAFE con mandatos nacionales y sectoriales

FONAFE, como empresa de derecho público adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, debe alinearse a los mandatos que se encuentran expresados en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del sector. De la misma manera, las empresas de la Corporación FONAFE deberán alinearse a los mandatos de los sectores en los cuales desarrollan sus actividades.

A su vez, todos los PESEM y por consiguiente el PEC de la Corporación FONAFE, deberán estar alineados con (ver Gráfico 3):

- **El Acuerdo Nacional**, constituido por un conjunto de 30 Políticas de Estado acordadas con organizaciones políticas, religiosas, de la sociedad civil y del Gobierno.
- **El Plan Bicentenario**, plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú en los próximos diez años (hasta el año 2021).

**Gráfico 3. Alineamiento de la Corporación FONAFE con los mandatos nacionales y sectoriales**



Elaboración: GERENS

Los cuadros 2 y 3 mostrados a continuación señalan las secciones de los planes estratégicos nacionales y sectoriales, respectivamente, que se han tomado en cuenta para el alineamiento del PEC de FONAFE.

**Cuadro 2. Alineamiento del PEC con el Plan Bicentenario Perú al 2021<sup>7</sup>**

Objetivo Nacional	Lineamientos de Política	Secciones del PEC
<b>1. Plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar el <u>acceso de las personas en situación de pobreza y pobreza extrema a los medios que les permitan lograr su propio desarrollo</u>, reduciendo progresivamente la dependencia de los programas sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Estratégico de la Cartera de Empresas Financieras</li> </ul>
<b>2. Igualdad de oportunidades y acceso universal a servicios básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar el uso de técnicas de construcción masivas e industrializadas de viviendas y <u>la inversión pública y privada en la vivienda social</u>, así como <u>ampliar los fondos para apoyar el acceso a la vivienda digna por parte de la población pobre</u>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Estratégico de la Cartera de Empresas Financieras</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la <u>inversión pública y privada para ampliar el acceso de la población</u>, considerando medidas para la <u>población en situación de vulnerabilidad, pobreza y pobreza extrema</u> y diferenciando las intervenciones en los <u>ámbitos urbano y rural</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Estratégico de la Cartera de Empresas de Generación Eléctrica</li> <li>Plan Estratégico de la Cartera de Empresas de Distribución Eléctrica</li> <li>Plan Estratégico de la Cartera de Empresas de Infraestructura No Eléctrica</li> </ul>
<b>3. Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformar la administración del Estado para <u>mejorar su capacidad de gestión</u> en los niveles nacional, regional y local, (...) incrementando la <u>cobertura, eficiencia y calidad de sus servicios</u> y la celeridad en la atención de trámites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Estratégico Corporativo</li> <li>Plan Estratégico de la Cartera de Empresas de Distribución Eléctrica</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revalorar y fortalecer la <u>carrera pública</u> promoviendo el alto rendimiento profesional sustentado en competencias técnicas y (...) solvencia moral, mediante el establecimiento de (...) una <u>gerencia pública meritocrática eficiente y con vocación de servicio</u>.</li> <li>Promover el sistema nacional y regional del <u>gobierno electrónico para mejorar la eficiencia y calidad de la gestión pública</u>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Estratégico Corporativo</li> <li>Plan Estratégico de todas las Carteras</li> </ul>

<sup>7</sup> Si bien a la fecha del presente informe el CEPLAN había anunciado la revisión del Plan Bicentenarios, es el plan vigente oficialmente y por lo tanto ha sido tomado en cuenta.

Objetivo Nacional	Lineamientos de Política	Secciones del PEC
<b><u>ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Garantizar la presencia efectiva de los organismos del Estado en las zonas donde hay actividades de tráfico ilícito de drogas (...), propiciando su eliminación.</u></li> <li>• <u>Garantizar la plena operatividad de unas Fuerzas Armadas orientadas a la disuasión, defensa y prevención de conflictos, (...).</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico de la Cartera de Empresas Diversas</li> <li>• Plan Estratégico de la Cartera de Empresas Diversas</li> </ul>
<b><u>4. Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad.</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Promover la inversión pública y privada, nacional y extranjera, asegurando su efecto multiplicador en el país en forma concertada y garantizando su seguridad.</u></li> <li>• <u>Incentivar el desarrollo descentralizado.</u></li> <li>• <u>Facilitar y apoyar los procesos de financiamiento de proyectos de inversión pública a cargo de los gobiernos regionales.</u></li> <li>• <u>Promover el desarrollo del tercer sector o economía solidaria (cadenas productivas, alianzas estratégicas, subcontrataciones), para convertir la agricultura campesina en agricultura comercial y las MYPE en PYME formales.</u></li> <li>• <u>Impulsar la inversión en infraestructura logística y productiva local y regional, pública y privada, [...] y convertir las vías interoceánicas en corredores económicos transversales.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico Corporativo</li> <li>• Plan Estratégico de la Cartera de Empresas Financieras</li> <li>• Plan Estratégico de la Cartera de Empresas de Infraestructura No Eléctrica</li> </ul>
<b><u>5. Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Revertir las condiciones de exclusión y escaso acceso a los servicios básicos de la población rural mediante programas, proyectos e incentivos que reduzcan su aislamiento (...)</u></li> <li>• <u>Fomentar las alianzas público-privadas para la inversión descentralizada en infraestructura productiva y de servicios básicos</u></li> <li>• <u>Fomentar que los gobiernos locales promuevan la inversión en infraestructura de energía preferentemente hídrica (...)</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico de la Cartera de Empresas de Generación Eléctrica</li> <li>• Plan Estratégico de la Cartera de Empresas de Distribución Eléctrica</li> </ul>

Fuente: Plan Bicentenario El Perú al 2021, CEPLAN, Julio 2011

Elaboración: GERENS

**Cuadro 3. Alineamiento del PEC con los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales**

PESEM	Objetivos Estratégicos Generales	Objetivos Estratégicos Específicos	Secciones del PEC
<b>PESEM de Economía y Finanzas 2012-2016</b>	1. Crecimiento Económico Sostenido	1.1 <u>Altas tasas de crecimiento, manteniendo estabilidad macroeconómica y financiera; política fiscal hacia un equilibrio de las cuentas estructurales (...)</u> reducir la vulnerabilidad macroeconómica ante crisis cambiarias y crediticias, mejorando la inversión pública.	• PE Corporativo
		1.2 <u>Política fiscal y financiera responsable. Ahorros públicos,</u> gestión global de activos y pasivos financiero y manejo eficiente de la deuda pública.	
		1.3 <u>Desarrollo integral del sistema financiero. Inclusión financiera</u> 1.4 <u>Expansión de la inversión privada</u>	• PE Corporativo • PE de la Cartera de Empresas Financieras
	2. Inclusión Social y Reducción de la pobreza	2.1 Reducción de la pobreza y pobreza extrema	• PE Corporativo • PE de la Cartera de Empresas Financieras
	3. Modernización del Estado y profundización del proceso de descentralización	3.1 Gestión eficiente de las entidades públicas (incluye a las empresas) 3.2 Mejora de la gestión de recursos públicos (rendición de cuentas, transparencia de la gestión pública) 3.3 Capacidad de gestión de los tres niveles de gobierno fortalecida (mejorar la gestión de la inversión pública con un enfoque de desarrollo territorial sostenible)	• PE Corporativo
<b>PESEM de Vivienda, Construcción y Saneamiento 2008-2015</b>	2. Promover el acceso de la población a una vivienda adecuada en especial en los sectores medios y bajos.	2.1 <u>Promover el mejoramiento de viviendas existentes en el ámbito urbano</u> 2.2 <u>Promover la construcción de viviendas, preferentemente de interés social en el ámbito urbano.</u> 2.3 <u>Promover la construcción y mejoramiento de viviendas en el ámbito rural.</u>	• PE de la Cartera de Empresas Financieras

PESEM	Objetivos Estratégicos Generales	Objetivos Estratégicos Específicos	Secciones del PEC
	3. Promover el acceso de la población a servicios de saneamiento sostenibles y de calidad.	3.1 <u>Ampliar y mejorar la infraestructura sanitaria.</u> 3.2 Promover la <u>sostenibilidad</u> de los servicios. 3.3 Optimizar el uso de los recursos hídricos.	• PE de la Cartera de Infraestructura No Eléctrica
	4. Normar y promover el desarrollo sostenible del mercado de edificaciones, infraestructura y equipamiento urbano.	4.1 <u>Promover la inversión pública y privada</u>	• PE de la Cartera de Empresas Financieras
	5. Fortalecer las capacidades del Sector y su articulación con las entidades dentro de su ámbito con los gobiernos subnacionales.	5.4 Fortalecer la capacidad operativa. 5.6 Implementar el sistema de monitoreo y evaluación.	• PE de la Cartera de Infraestructura No Eléctrica
<b>PESEM de Agricultura 2007-2011</b>	6.4. Capitalización y Seguro	<u>Fomentar el desarrollo de los Servicios Financieros y Seguros para pequeños y medianos agricultores.</u>	• PE de la Cartera de Empresas Financieras
	6.6. Desarrollo rural	Focalizar la <u>intervención del sector público en zonas de pobreza,</u> principalmente en Sierra y Selva, <u>bajo un enfoque territorial y multisectorial.</u>	
<b>PESEM de Energía y Minas 2008-2011</b>	1. Promover el desarrollo sostenible y competitivo del sector energético, priorizando la inversión privada y la diversificación de la matriz energética; fin de asegurar el	1.2 Promover <u>la electrificación rural y el uso productivo de la electricidad y de las energías renovables.</u> 1.4 <u>Diversificar la matriz energética asegurando el abastecimiento confiable y oportuno de la demanda de energía</u> a fin de garantizar el desarrollo sostenible del país.	• PE de la Cartera de Empresas de Generación Eléctrica • PE de la Cartera de Empresas de Distribución Eléctrica

PESEM	Objetivos Estratégicos Generales	Objetivos Estratégicos Específicos	Secciones del PEC
	abastecimiento de los requerimientos de energía en forma eficiente y eficaz para posibilitar el desarrollo de las actividades productivas y la mejora de las condiciones de vida de la población	1.3 <u>Fortalecer el marco normativo y fomentar la competencia</u> en el sub sector Hidrocarburos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PE de la Cartera de Empresas Diversas</li> </ul>
	2. Promover con eficiencia y eficacia la actividad minera a fin de contribuir al desarrollo sostenible del país	2.1 Promover el desarrollo de la actividad minera ( <u>Contribuir al desarrollo inclusivo y sostenible del país</u> ) 2.4. <u>Mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión minera con calidad (Contribuir a la obtención de recursos financieros para remediación ambiental minera.)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PE de la Cartera de Empresas Diversas</li> </ul>
	3. Promover la preservación y conservación del medio ambiente por parte de las empresas del sector energía y minas, (...) fomentando las relaciones armoniosas entre las empresas del sector minero energético y la sociedad civil	3.1 Fomentar una mayor conciencia ambiental en el sector energético a fin de <u>que las actividades económicas se desarrollen conservando el ambiente</u> 3.3 Fomentar y facilitar las <u>relaciones armoniosas entre el estado, las empresas del sector y las poblaciones involucradas en su accionar.</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PE de la Cartera de Empresas de Generación Eléctrica</li> <li>• PE de la Cartera de Empresas de Distribución Eléctrica</li> <li>• PE de la Cartera de Empresas Diversas</li> </ul>
<b>PESEM de Transportes y Comunicaciones 2012-2016</b>	1. Contar con infraestructura de transporte que contribuya al fortalecimiento de la integración interna y externa, al desarrollo de corredores logísticos, al proceso de ordenamiento territorial, protección del medio ambiente y mejorar el nivel de competitividad de la economía.	1.1 Modernizar, mejorar y ampliar las <u>infraestructuras portuarias, aeroportuarias</u> y ferroviarias de carácter nacional. 1.2 <u>Mejorar la conexión con los puertos</u> , propiciando el transporte multimodal y contribuir con el desarrollo de corredores logísticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PE de la Cartera de Infraestructura No Eléctrica</li> </ul>



PESEM	Objetivos Estratégicos Generales	Objetivos Estratégicos Específicos	Secciones del PEC
	6. Contar con estructuras organizativas y normatividad modernas, procesos internos optimizados y recursos humanos calificados, que mediante el uso de tecnologías de información y administración por resultados mejoren los niveles de gestión de los organismos del Sector.	6.3 Identificar y alinear los procesos internos para mejorar la gestión institucional. 6.4 Capacitar al personal en materias dirigidas al desempeño de sus funciones 6.8 Mejorar la calidad del gasto y el uso eficiente de los recursos presupuestales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>PE de la Cartera de Infraestructura No Eléctrica</li> </ul>
<b>Marco Estratégico del Sector Defensa 2007-2011</b>	1. Potenciar los medios humanos y materiales de las Fuerzas Armadas, recuperando una capacidad disuasiva para la Defensa Nacional, (...).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar <u>capacidades para ejercer el control eficaz del dominio aéreo, terrestre y marítimo.</u></li> <li>Impulsar el <u>desarrollo científico y tecnológico en áreas de interés para la seguridad, defensa y el desarrollo nacional.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PE de la Cartera de Empresas Diversas</li> </ul>
	2. Fortalecer la pacificación interna, afianzar la presencia del Estado y contribuir al desarrollo mejorando las condiciones de vida de la población.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar la participación del sector Defensa en el desarrollo socioeconómico del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PE de la Cartera de Empresas Diversas</li> </ul>
<b>Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas 2012-2016 (DEVIDA)</b>	3. Interdicción y sanción	(1) Reducir cultivos ilícitos de coca y eliminar cultivo de amapola y marihuana (6) Sistema de información multisectorial para el control del tráfico ilícito de drogas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>PE de la Cartera de Empresas Diversas</li> </ul>

Elaboración: GERENS

## 1. Diagnóstico Estratégico

En esta sección se presenta el sustento de los factores internos y externos priorizados y validados del análisis FODA de la corporación FONAFE.

### 1.1 Diagnóstico Externo

El diagnóstico externo comprende los factores del entorno que afectan a la corporación FONAFE. Estos factores se han clasificado en las siguientes categorías: (1) Político – Legales; (2) Económicos; (3) Sociales; (4) Tecnológicos; y (5) Ambientales; las mismas que se detallan a continuación.

#### 1.1.1 Factores Político - Legales

La actividad empresarial del Estado se ve fuertemente influenciada por diversos factores políticos – legales. A continuación se describen los que han sido identificados como los más relevantes para FONAFE.

##### 1.1.1.1 Política del Gobierno Actual

Si bien el actual gobierno del presidente Ollanta Humala planteó para la segunda vuelta electoral del año 2010 los denominados “Lineamientos Centrales de Política Económica y Social para un Gobierno de Concertación Nacional” (documento conocido como la “Hoja de Ruta”), éste no especifica cambios respecto a las políticas propuestas sobre la actividad empresarial del Estado que fueron señaladas en el Plan de Gobierno denominado “La Gran Transformación”. Por lo tanto, lo señalado en dicho Plan puede brindar luces respecto al enfoque del gobierno actual sobre dicha actividad.

El Capítulo 4: “Los ejes estratégicos del nuevo modelo de desarrollo” del Plan de Gobierno señala lo siguiente:

*“Para el desarrollo nacional, es necesario que así como se definen las actividades estratégicas, se asuma el fortalecimiento y modernización competitiva de las empresas estatales que tienen carácter estratégico nacional, en el marco de una economía nacional de mercado.*

...

*Se potenciarán y modernizarán las empresas estratégicas del Estado, desde una perspectiva de soberanía en la economía pluralista nacional de mercado, para que cumplan las funciones públicas que les correspondan y al mismo tiempo, tengan el carácter de toda empresa competitiva en el mercado. Para lo cual:*

- *Administrarán la titularidad de los bienes de dominio público afectos a su actividad estratégica.*
- *Reinvertirán sus utilidades, para el desarrollo de sus actividades, en el marco del plan nacional de desarrollo y las políticas sectoriales, con decisión autónoma de sus juntas de accionistas y directorios<sup>8</sup>.*

<sup>8</sup> Actualmente, de acuerdo a lo establecido en la Ley N°27170, las empresas deben transferir automáticamente al FONAFE, antes del 30 de abril de cada año, el total de las utilidades distribuibles obtenidas en el ejercicio anterior. Dichos recursos podrán además ser transferidos por FONAFE a

- *FONAFE funcionará como holding empresarial del Estado.*
- *Ofertarán en la Bolsa de Valores acciones como una opción de financiamiento no obligado, y sin vender acciones con capacidad decisoria en el Directorio.*
- *Podrán formar consorcios, como filiales o subsidiarias, con participación de otros socios privados y públicos, locales, regionales e internacionales.*
- *Los directorios de las empresas estatales deberán estar integrados por profesionales con alta calificación técnica y solvencia moral.”*

La política arriba descrita muestra un enfoque claramente distinto al de los gobiernos anteriores con respecto a la actividad empresarial del Estado, que busca replicar en el mediano y largo plazo el éxito logrado por empresas estatales en otros lugares del mundo<sup>9</sup>, y también de Latinoamérica<sup>10</sup>.

### 1.1.1.2 La Articulación Intergubernamental y los Sistemas Administrativos del Estado

El éxito buscado para las políticas descritas en la sección anterior podría verse afectado por los factores que a la fecha dificultan la articulación intergubernamental (Cuadro 4).

**Cuadro 4. Debilidades / Nudos / Vacíos de la Articulación Intergubernamental**

<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducida predisposición para desarrollar mecanismos de articulación sostenibles (para las políticas nacionales y sectoriales)</li> <li>• Insuficiente articulación para el desarrollo territorial (principalmente regional-local)</li> <li>• Poco seguimiento a la implementación de mecanismos de articulación intergubernamental (escasa gestión del conocimiento).</li> <li>• Poca claridad de roles y distribución de atribuciones (matrices de competencias y gestión descentralizada).</li> </ul>
<b>Nudos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La inercia de la centralidad</li> <li>• La mayor autonomía (subnacional), requiere de más rectoría (nacional).</li> <li>• Poca claridad en los actores institucionales para implementar la gestión descentralizada.</li> </ul>
<b>Vacíos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos para apostar por la Articulación Intergubernamental (un ejemplo: programas presupuestales)</li> <li>• La función de contener los fallos que se presentan en la descentralización para asegurar la coherencia del sistema intergubernamental.</li> </ul>

Fuente: Vlado Castañeda. "Articulación Intergubernamental en un contexto de Gestión Descentralizada". Encuentro Macrorregional Centro Oriente, 12 y 13 de julio de 2012. Consejo Nacional de Educación. <<http://www.cne.gob.pe/macrorregionalcentrooriente/docs/dia2/PPT-ArtInterg-VladoCastaneda.ppt>>  
 Elaboración: GERENS

Asimismo, el Informe de la Gerencia de Operaciones de FONAFE a la Comisión de Transferencia de Gobierno (2011) hace notar la confusión existente del rol del Estado con el de las empresas, lo cual está muy ligado a la debilidad “poca claridad de roles y

---

entidades del Estado o al Tesoro Público, de acuerdo a lo establecido en los numerales 4.2 y 4.3 de la ley en mención.

<sup>9</sup> “The Visible Hand”. The Economist, Enero 2012. <<http://www.economist.com/node/21542931>>

<sup>10</sup> “La empresa de todos”. América Economía, 9 de agosto de 2012. <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-empresa-de-todos>>

distribución de atribuciones” mencionada en el Cuadro 4. Esta confusión, presente tanto en el contexto público como privado, puede inducir a que no se están cumpliendo los objetivos de la actividad empresarial del Estado, generando oposición y desconfianza hacia los esfuerzos para potenciarla.

Otro aspecto a tener en cuenta son los Sistemas Administrativos del Estado que regulan el funcionamiento de las empresas de FONAFE, y que de acuerdo al Art. 46 de la Ley 28158 – Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, “tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso”. La rigurosidad puesta en el cumplimiento de los mismos, impulsado por el Sistema Nacional de Control que “se orienta principalmente a supervisar el cumplimiento de los procedimientos, normas y reglas antes que en evaluar la gestión en función de los objetivos de modernización”<sup>11</sup>, resta competitividad a las empresas de FONAFE frente a las del sector privado ya que dichos sistemas no diferencian entre una entidad que tiene un propósito básicamente social (que depende principalmente de fondos del tesoro público) y la que opera según las condiciones del libre mercado (que depende principalmente de los fondos que genera por el desarrollo de sus actividades), con el potencial de limitar su desempeño al no poder acceder a otros recursos y no tener la agilidad suficiente para aprovechar las oportunidades del entorno.

#### 1.1.1.3 Influencia política en las empresas públicas

En las entrevistas internas y externas, así como en los talleres realizados por GERENS, se ha identificado que uno de los principales problemas que enfrenta la Corporación FONAFE es la influencia política en la toma de decisiones, la misma que particularmente se manifiesta en:

- El nombramiento de los directores de las empresas, realizado muchas veces con un enfoque político antes que técnico.
- Planteamiento, desde los Ministerios a las empresas, de temas sectoriales sin coordinación previa con FONAFE. Esto suele hacer que las empresas de la corporación desvíen recursos para atender prioridades de carácter político, varias de ellas contraviniendo criterios técnicos y comerciales.
- Presión ejercida por parte de algunos Gobiernos Regionales que reclaman la transferencia de empresas a su región.

Cabe mencionar que en más del 60% del total de entrevistas realizadas por GERENS se mencionó de manera espontánea que la influencia política en la toma de decisiones de las empresas constituye una amenaza para la corporación. Además, en los talleres 1, 2 y 3, cada uno de los grupos de trabajo conformados por los participantes, priorizó dicho factor como una de las 3 principales amenazas a nivel corporativo y de carteras<sup>12</sup>.

Adicionalmente, el Informe de la Gerencia de Operaciones de FONAFE a la Comisión de Transferencia de Gobierno (2011) menciona que “ante la injerencia política en la gestión de las empresas públicas, se recomienda a la gestión entrante de FONAFE

<sup>11</sup> Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional) y Asociación Civil Transparencia. *Gestión Pública - Programa de formación: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas*. 2008, p. 103.

<sup>12</sup> Los anexos 3 y 4 muestran los resultados de la priorización de factores del FODA de los talleres 1, 2, y 3 respectivamente.

tomar medidas como la incorporación de integrantes de la sociedad empresarial privada en los Directorios de las empresas y la incorporación de directores del Estado, debidamente calificados y con contratos de gestión de resultados”.

### Conclusiones de los factores políticos

De los temas expuestos en esta sección se destacan las siguientes oportunidades:

- Apoyo político para la promoción de la actividad empresarial del Estado (O4).
- Existencia de empresas estatales exitosas de otros países en el mundo (O6).

Asimismo, se pueden inferir las siguientes amenazas:

- Influencia política en la selección de directores de las empresas (A1).
- Políticas de Estado y planes multisectoriales sin continuidad y/o no articulados (A2).
- Desconocimiento o incorrecta concepción de la actividad empresarial del estado por parte de los diversos actores tanto públicos como privados (A3).

### 1.1.2 Factores Económicos

Los factores económicos relevantes para FONAFE incluyen las perspectivas de la economía mundial frente al desarrollo de la crisis de deuda de la Zona Euro; asimismo, su contraste con la evolución de la economía nacional en concordancia con el rumbo económico impulsado por la nueva administración del Gobierno de Ollanta Humala; y el surgimiento de los esquemas de asociación para la inversión (tal como las APP) frente a este nuevo contexto económico.

El **Marco Macroeconómico Multianual 2013 – 2015** del Ministerio de Economía y Finanzas prevé, en líneas generales, que hacia el 2015 enfrentaremos un entorno internacional incierto y con riesgo a la baja del crecimiento mundial, donde sin embargo el país podrá mantenerse como la economía más dinámica y estable de la región con un crecimiento anual de 6% en línea con su nivel potencial<sup>13</sup>.

El análisis de la **perspectiva internacional** indica que las economías avanzadas se encontrarán frente a un entorno poco favorable producto del deterioro financiero, la desconfianza de los consumidores e inversionistas, constantes ajustes fiscales y altos niveles de desempleo; con el riesgo de caer nuevamente en recesión ante la posible intensificación de la crisis de deuda en los países más grandes de la Zona Euro<sup>14</sup>.

Asimismo, es importante mencionar que las proyecciones de crecimiento de la **economía mundial** hacia el 2015 marcan un contexto de elevada incertidumbre con un crecimiento menor al 4% anual, donde el crecimiento será liderado por los países emergentes tal como lo indica el cuadro siguiente:

<sup>13</sup> Siempre y cuando no se profundice la actual crisis financiera global, la inversión privada mantenga dinamismo y entren en operación una serie de proyectos en los próximos años.

<sup>14</sup> Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015. MEF.

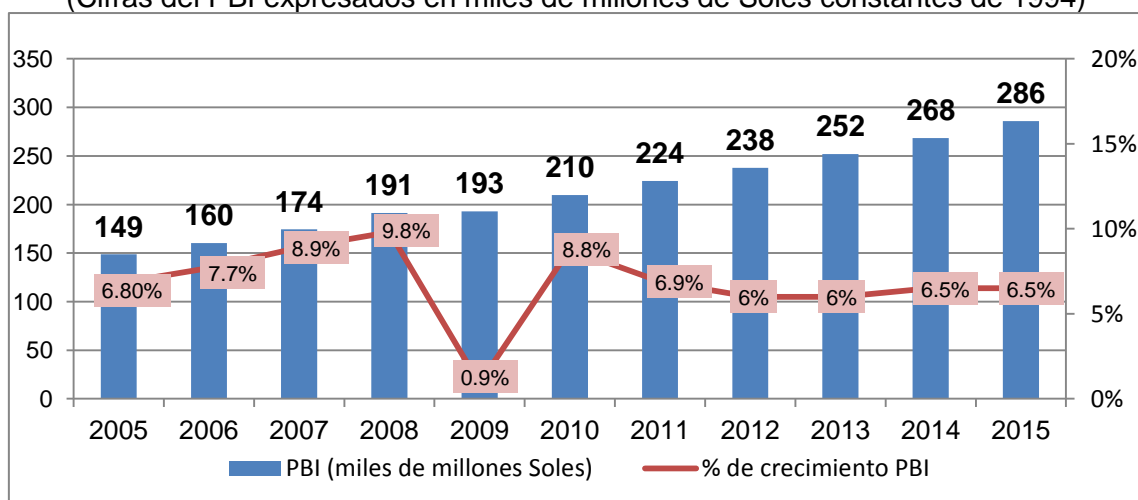
**Cuadro 5. PBI mundo, economías desarrolladas y emergentes (var. % anual)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Mundo</b>	<b>5.3</b>	<b>3.9</b>	<b>3.3</b>	<b>3.8</b>	<b>3.9</b>	<b>4.0</b>
<b>Economías Desarrolladas</b>	<b>3.2</b>	<b>1.6</b>	<b>1.2</b>	<b>1.8</b>	<b>2.0</b>	<b>2.0</b>
Estados Unidos	3.0	1.7	2.0	2.2	2.5	2.2
Zona Euro	1.9	1.4	-0.7	0.6	1.0	1.3
Japón	4.4	-0.7	1.7	1.3	1.2	1.0
<b>Economías Emergentes</b>	<b>7.5</b>	<b>6.2</b>	<b>5.3</b>	<b>5.7</b>	<b>5.7</b>	<b>5.8</b>
China	10.4	9.2	8.0	8.2	8.0	8.0
Brasil	7.5	2.7	3.0	4.0	4.0	4.0
México	5.5	4.0	3.0	3.2	3.2	3.2

Fuente: MEF, FMI

La perspectiva internacional prevé, por lo tanto, un escenario de contracción que afectaría la economía nacional y en particular a la mayoría de empresas tanto privadas como públicas, entre ellas a las empresas bajo el ámbito de FONAFE debido a que se canalizarían mayores recursos hacia políticas fiscales expansivas<sup>15</sup>, con el propósito de asegurar el desarrollo del mercado interno como prevención frente a la posible profundización y expansión de la crisis internacional y consecuente reducción de la demanda externa. Esta expansión fiscal aumentaría las restricciones tanto presupuestales como de ejecución de muchas empresas del FONAFE, con la finalidad de mantener el equilibrio fiscal del país.

En el lado interno, la evolución de la **economía nacional**, medida a través del Producto Bruto Interno (PBI), se ha mantenido creciente en los últimos años y las proyecciones hacia el 2015 se muestran también favorables (crecimiento del PBI de 6.5% en línea con el crecimiento potencial del país), según lo muestra el Gráfico 4 a continuación.

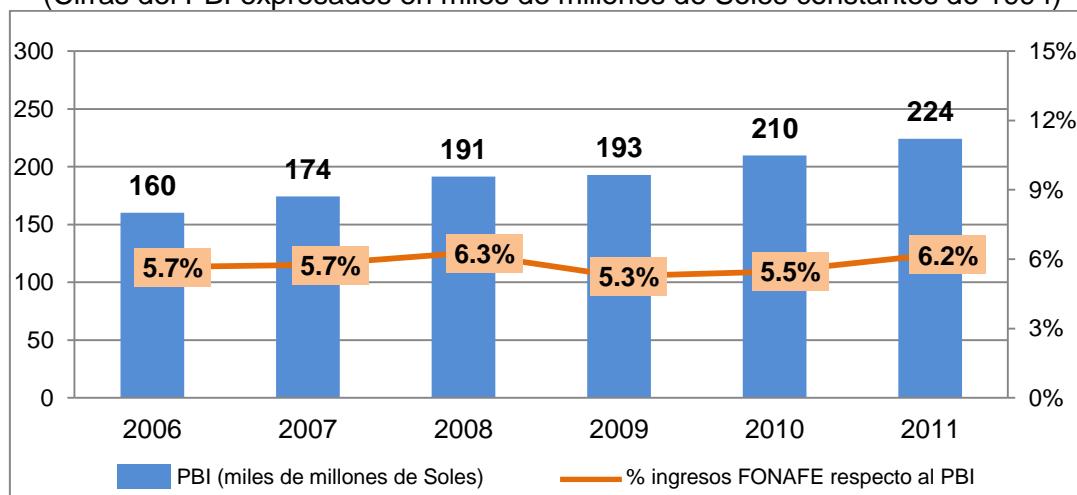
**Gráfico 4. Evolución y proyección del Producto Bruto Interno (PBI) del Perú**  
 (Cifras del PBI expresados en miles de millones de Soles constantes de 1994)


Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015, estadísticas INEI

<sup>15</sup> Política fiscal expansiva: cuando el objetivo es estimular la demanda agregada, especialmente en periodos de recesión y se necesita un estímulo para expandir la economía. En muchos casos, como resultado se tiende a provocar un déficit o inflación.

Esta proyección, en contraste con el escenario internacional, es producto del repunte de la confianza de los empresarios peruanos<sup>16</sup>, lo cual va en línea con las mejores perspectivas de crecimiento de las economías emergentes en la región y la seguridad de continuidad del modelo económico expansivo del país<sup>17</sup>. En lo que respecta a FONAFE, los ingresos generados en los años 2006 al 2011 por el grupo de empresas ha venido representando entre 5.3% - 6.2% del PBI. (Ver Gráfico 5).

**Gráfico 5. PBI del Perú e ingresos de FONAFE (% del PBI)**  
 (Cifras del PBI expresados en miles de millones de Soles constantes de 1994)



Fuente: Estadísticas INEI, Estados Financieros consolidados FONAFE  
 Elaboración: GERENS

Para mantener esta proyección favorable de la economía nacional, el gobierno actual ha propuesto (dentro del modelo económico) impulsar la adopción de diversas medidas para incrementar la productividad y la competitividad en el país, dentro de las cuales se encuentra la implementación de mecanismos de inversión tipo Asociaciones Público Privadas (APP<sup>18</sup>), mecanismo al que pueden acceder las empresas del FONAFE y que se encuentran enmarcadas dentro de los principales lineamientos de política económica, las mismas que buscan promover la mayor inclusión social a través de la reducción de brechas en el acceso al agua potable, saneamiento y electricidad de los distritos más pobres del país (que son sectores relevantes a las empresas del FONAFE), así como dentro del objetivo de modernización de la gestión y potenciamiento<sup>19</sup> de las empresas públicas a través de mejoras en el gobierno corporativo y la eventual participación del capital privado<sup>20</sup>. El completado de los proyectos de inversión y las mejoras en la gestión asegurarían la capacidad de las empresas de responder al incremento de la demanda originado por el dinamismo de la economía a nivel local.

<sup>16</sup> Según el International Business Report 2012 (IBR) empresarios peruanos son los más optimistas del mundo.

<sup>17</sup> "Mantenimiento del modelo económico permite crecimiento sostenido del Perú". Diario la República. Lima, 25 de marzo del 2012.

<sup>18</sup> Esquemas que promueven la participación conjunta entre el sector público y el inversionista privado para crear, desarrollar, operar y mantener la infraestructura o proveer servicios públicos. "Las Asociaciones Público-Privadas en el Perú y los 10 proyectos priorizados para el 2012". [www.gerenciapublica.org.pe](http://www.gerenciapublica.org.pe)

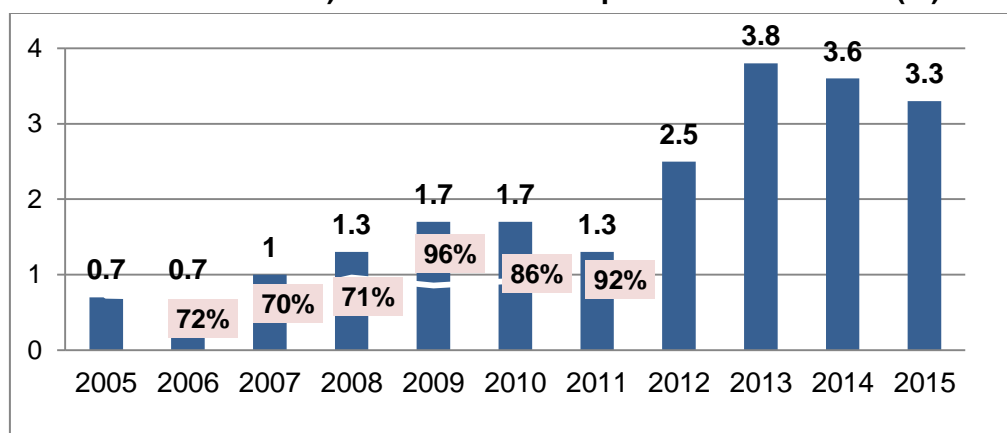
<sup>19</sup> "El objetivo es mejorar la calidad de vida de los peruanos". Diario La República. Lima, 28 de enero del 2012.

<sup>20</sup> Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015, MEF.

Complementando lo anterior, para este año se espera que las Empresas Públicas no Financieras (EPNF) incrementen su nivel de inversión en 84% respecto al 2011, y se proyecta que en el periodo 2013-2015 las inversiones superen los 3,000 millones de Soles por año (alcanzando en promedio 0,6% del PBI) explicado principalmente por la ejecución del proyecto de modernización de la Refinería de Talara de parte de Petroperú (ver Gráfico 6). Este proyecto va a concentrar 1,840 millones de Soles en el 2013 y 1,500 millones de Soles en el 2014.

Analizando cifras históricas de inversiones entre los años 2006-2011, de las EPNF y de las empresas de FONAFE (excluyendo las empresas financieras), se observa en el Gráfico 6 una tendencia a incrementar gradualmente el porcentaje de las inversiones de FONAFE respecto al total de inversiones de EPNF, en el año 2011 las inversiones de FONAFE representan el 92% del total de inversiones de EPNF. En los próximos años el porcentaje de las empresas no financieras de FONAFE se reducirá considerablemente por el alto nivel de inversión que corresponde a la ampliación de la Refinería de Talara, proyecto a cargo de una empresa pública que no pertenece a corporación FONAFE.

**Gráfico 6. Inversión de las Empresas Públicas No Financieras (miles de millones de Nuevos Soles) e inversión de empresas de FONAFE<sup>21</sup> (%)**



Fuente: PETROPERÚ S.A., FONAFE, MEF  
 Elaboración: GERENS

Además, en marzo último el Ministerio de Economía y Finanzas junto con PROINVERSIÓN anunciaron una cartera de inversión por US\$ 10,000 millones a adjudicarse en concesión o APP para el periodo 2012 – 2013, entre los cuales se encuentran los sectores relevantes al FONAFE como energía, agricultura, puertos, saneamiento y mercado de capitales<sup>22</sup>.

No obstante, para que los planes de inversión, sobre todo los de carácter social, se cumplan, es necesario contar con los recursos y capacidades en las empresas de FONAFE que reciben los encargos del gobierno, evitando situaciones como la descrita en el Informe de la Gerencia de Operaciones de FONAFE a la Comisión de Transferencia de Gobierno (2011), refiriéndose a los encargos derivados del Decreto

<sup>21</sup> Para fines comparativos, no se incluye las inversiones realizadas por las empresas financieras (Banco de la Nación, COFIDE, Agrobanco, Fondo Mivivienda).

<sup>22</sup> "MEF y PROINVERSIÓN anuncian cartera de inversión por US\$ 10,000 millones para 2012-2013". Notas de prensa y comunicados. MEF. Lima, 21 de marzo del 2012.



de Urgencia N° 116-2009 para la ejecución de proyectos de electrificación en zonas urbano marginales y que no contaban con fondos suficientes.

Finalmente, el contar con un buen grado de inversión a nivel de país juega un papel importante, ya que favorece el desarrollo de nuevas APP para ejecutar proyectos debido a que una mejor posición crediticia favorece la posición del Estado como aval. Esto se complementa con la coyuntura internacional volátil, donde los inversionistas están a la búsqueda de mercados estables<sup>23</sup> que favorecería a las empresas del FONAFE, pues las pone frente a un mecanismo de inversión que concilia restricciones presupuestarias con necesidades de inversión<sup>24</sup>. El Cuadro 6 resume el rating de riesgo actual del país, mostrando la reciente elevación de la calificación crediticia de *Fitch Ratings* que pone en evidencia la percepción de buen desempeño fiscal y económico del país<sup>25</sup>.

**Cuadro 6. Rating de Riesgo del Perú  
(principales calificadoras de riesgo)**

S&P	FITCH	MOODY'S
BBB	BBB	Baa3

Fuente: Bloomberg  
 Elaboración: GERENS

### Conclusiones de los factores económicos

A partir de la discusión de los factores económicos, se encuentran las siguientes oportunidades para FONAFE:

- Crecimiento económico sostenido del país genera condiciones para mayores inversiones, mayor demanda y fortalecimiento de las empresas del FONAFE (O1).
- Mejores condiciones para la participación de capital privado en la gestión pública (O2).
- Buena imagen del país como destino de inversión permite el arribo de capitales y alianzas con empresas y entidades extranjeras (O3).

Asimismo, se encuentran las siguientes amenazas:

- Asignación de nuevos encargos sin el financiamiento completo para su ejecución y/o sin considerar la especialidad, alcance y capacidad operativa de las empresas de FONAFE (A7).
- Crisis financiera internacional podría afectar las inversiones (A8).

<sup>23</sup> "Hay un mejor entorno para las alianzas público privadas". Entrevista a José Oscátegui Arteta. [www.gerenciapublica.org.pe](http://www.gerenciapublica.org.pe)

<sup>24</sup> "Asociaciones Público Privadas: Situación Actual". PROINVERSIÓN (2005).

<sup>25</sup> "Calificadora de Riesgos Fitch Ratings elevó la calificación crediticia al Perú". RPP Noticias, 10 de noviembre del 2011.

### 1.1.3 Factores Sociales

A través del análisis de los factores sociales, se busca conocer las condiciones de vida y preocupaciones de la población que es usuaria de los servicios de las empresas de la corporación, y en general, de los grupos de interés de FONAFE.

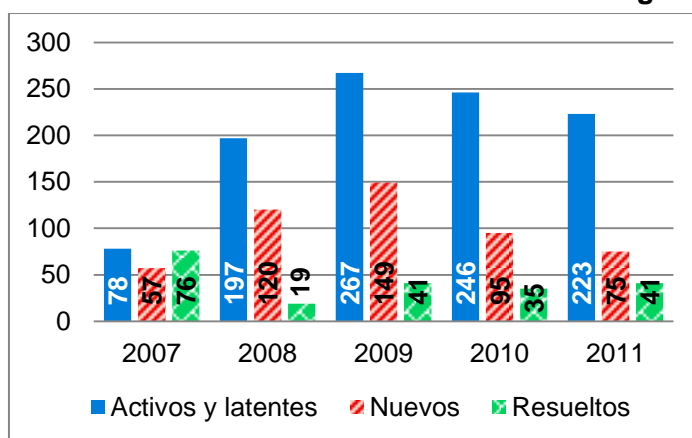
De los diversos factores sociales, en la presente sección se abordarán los siguientes tres: conflictos sociales, corrupción, y pobreza y exclusión social.

#### 1.1.3.1 Conflictos sociales

Las situaciones de conflicto social tienen el potencial de afectar el normal desarrollo de las actividades de las empresas que conforman la corporación e impactan negativamente en los lazos de comunicación y cooperación entre ellos y sus stakeholders. Por ese motivo, la gestión de los conflictos sociales, desde la etapa de identificación hasta la resolución, es crítica para la consecución de las metas organizacionales.

La Defensoría del Pueblo es el principal organismo público que monitorea los conflictos sociales a nivel nacional. En el Gráfico 7 se muestra la evolución de los conflictos activos y latentes, nuevos y resueltos en el periodo 2007-2011.

**Gráfico 7. Número de conflictos sociales en el Perú según su estado**



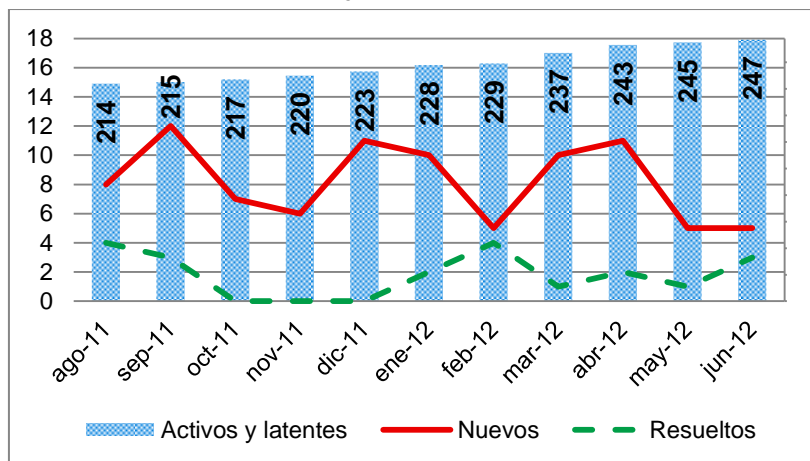
Fuente: Informes Anuales y Reportes de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo  
Elaboración: GERENS

Se percibe que desde el 2009 la cantidad de conflictos disminuye hasta registrarse 223 a fin del año 2011. Igual situación se aprecia para el caso de los conflictos que aparecen en cada año (indicados en el Gráfico 7 como “Nuevos”). Sin embargo, no se puede afirmar que el nivel de conflictividad esté disminuyendo en el país debido a que los conflictos nuevos siempre han sido mayores que los resueltos en el periodo analizado, a excepción del año 2007. Esta aparente contradicción se explicaría por la reclasificación que sufren los conflictos en el registro de la Defensoría<sup>26</sup>. Dicho ello, es posible inferir que la capacidad del Estado para gestionar los conflictos aún no es suficiente para resolver los intereses encontrados que se presentan en el país.

<sup>26</sup> Un conflicto puede cambiar de estado a inactivo o ser fusionado con otro conflicto.

Durante los últimos meses del año 2011 y los primeros de 2012, la tendencia del acumulado de conflictos ha sido creciente, al igual que han surgido mayor cantidad de situaciones problemáticas, tal como se aprecia en el Gráfico 8. Ello confirma que aún subsisten deficiencias en la resolución de los conflictos a pesar de la renovación de autoridades nacionales, regionales y locales ocurrida durante el año 2011.

**Gráfico 8. Evolución de los conflictos sociales durante el periodo agosto 2011-junio 2012**



Fuente: Reportes de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo  
Elaboración: GERENS

Otro componente a tomar en cuenta en el análisis de conflictividad del país son las causas por las cuales se origina el problema. De acuerdo a la Defensoría del Pueblo, el histórico de conflictos registrados desde marzo de 2004 a diciembre de 2011 muestra que la mayoría de ellos fueron de tipo socio-ambiental, seguido de problemas relacionados a asuntos de gobierno local y temas laborales. El detalle de los conflictos se muestra en el Cuadro 7.

**Cuadro 7. Conflictos sociales en el Perú\* según tipo**

Tipo de conflicto	%
Socio-ambiental	36.0
Por asuntos de gobierno local	24.7
Laboral	12.1
Comunal	5.2
Por asuntos de gobierno nacional	5.2
Por asuntos de gobierno regional	4.8
Otros asuntos	4.1
Electoral	3.9
Demarcación territorial	2.9
Cultivo ilegal de coca	1.1

Fuente: Adaptado del Decimoquinto Informe Anual de la Defensoría del Pueblo al Congreso de la República (2012)

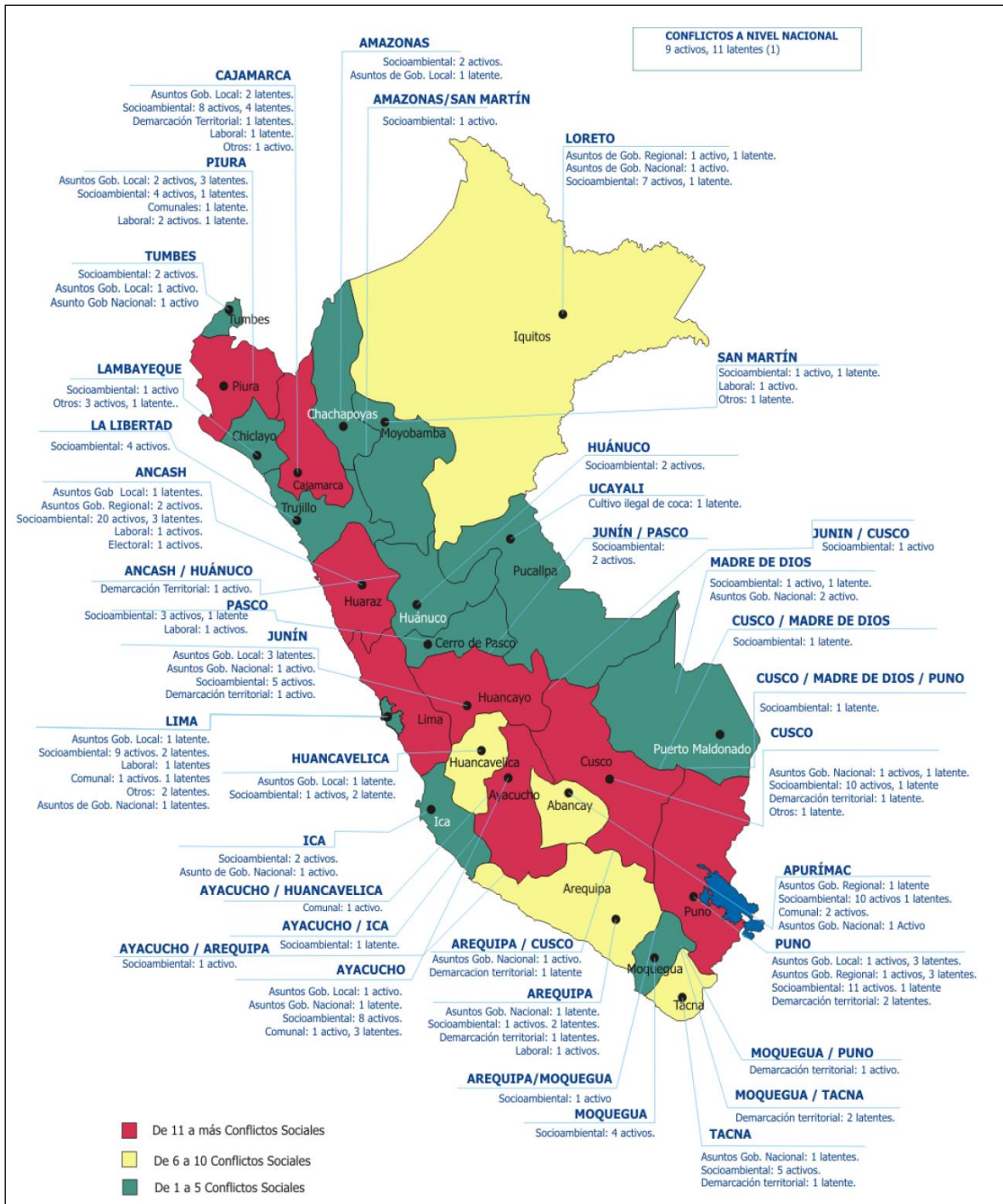
Elaboración: GERENS

\* Registro de conflictos de 03/2004 a 11/2011

Analizando los conflictos sociales según la ubicación geográfica, se identifican las regiones que concentran la mayor cantidad de conflictos activos y latentes, primordialmente de tipo socio-ambiental relacionado con la actividad minera. Según el reporte de junio 2012 de la Defensoría del Pueblo, las regiones con más conflictos registrados son: Ancash (29 casos), Puno (22 casos), Cajamarca (15 casos), Cusco (15 casos), Lima provincias (15 casos) y Apurímac (15 casos). En el Gráfico 9 se puede apreciar el número y tipo de conflictos por regiones.

Las empresas de FONAFE que están expuestas a más riesgos sociales son las generadoras y SEDAPAL debido a que están ubicadas en Puno, Cusco y Lima, que son regiones de alta conflictividad.

**Gráfico 9. Mapa de casos activos y latentes según tipo de conflicto- junio 2012**



Fuente: Reporte de Conflictos Sociales N° 100 (junio 2012) de la Defensoría del Pueblo

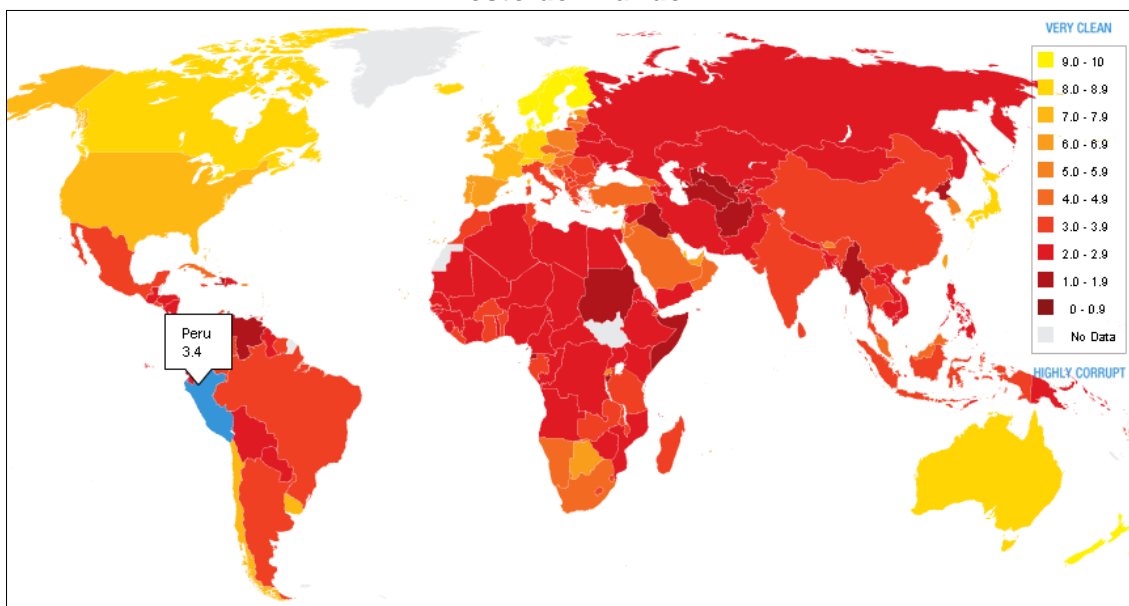
**1.1.3.2 Percepción de corrupción**

La existencia de corrupción en el aparato estatal es un problema grave que debe ser enfrentado de manera conjunta y con acciones efectivas para lograr identificar y sancionar los casos de corrupción, lo que permitirá incidir en su prevención. Existen algunas estimaciones referentes a los recursos económicos malgastados debido a situaciones de corrupción; por ejemplo, el Contralor General de la República mencionó

que, según las investigaciones efectuadas a setiembre del año pasado, se perdieron más de 68 millones de Nuevos Soles entre los años 2009 y 2011 por actos de corrupción<sup>27</sup>.

Sobre este aspecto, el Índice de Percepción de Corrupción (CPI)<sup>28</sup> en los sectores públicos muestra que, en el año 2011, el Estado peruano alcanzó la puntuación de 3.4 (en una escala del 0 al 10, donde 0 es corrupción muy alta y 10 libre de corrupción), ubicándose así en el puesto 80 de 183 países a nivel mundial y en el puesto 4 a nivel sudamericano. El mapa del Gráfico 10 muestra la escala y la posición del Perú de manera comparativa con el resto de países.

**Gráfico 10. Índice de Percepción de Corrupción en el sector público: Perú vs resto del mundo**



Fuente: Corruption Perceptions Index 2011, International Transparency  
<http://cpi.transparency.org/cpi2011/results/#CountryResults>

Dicho índice muestra claramente que la percepción de corrupción en el Estado peruano es significativamente alta, situación que se ha agravado desde el 2009 de acuerdo a este mismo índice (en el 2009 fue 3.7 y el 2010 fue 3.5).

Estos resultados son coherentes con la información recogida en el Reporte Anual del Barómetro de Corrupción 2010/11<sup>29</sup>, cuyos resultados para el Perú son los siguientes:

- Respecto a la evolución de los niveles de corrupción en el tiempo, el 79% de los entrevistados opina que la corrupción se ha incrementado, mientras que el 12% opina que se ha mantenido igual.
- Respecto al nivel de corrupción según el tipo de instituciones, se observó que las instituciones que se perciben como más corruptas son el Poder Judicial, el

<sup>27</sup> Diario La República, 2 de setiembre de 2011 <<http://www.larepublica.pe/02-09-2011/peru-perdio-s-68-mills-por-culpa-de-los-corruptos>>.

<sup>28</sup> El CPI es elaborado y reportado anualmente por la organización civil "Transparencia Internacional".

<sup>29</sup> Global Corruption Barometer 2010 Report- International Transparency <[http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/gcb/2010/results](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/gcb/2010/results)>

Congreso y Partidos Políticos, ocupando el cuarto lugar el Sector Público, con una puntuación de 4 en una escala del 1 al 5 (donde 1 es nada corrupto y 5 extremadamente corrupto), lo cual se detalla en el Cuadro 8.

**Cuadro 8. Percepción de corrupción por tipo de instituciones**

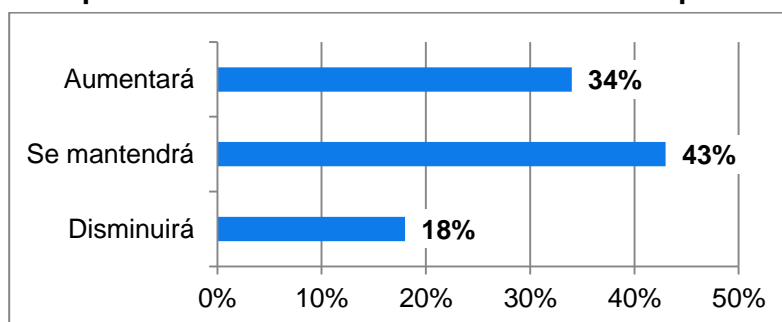
Tipo de instituciones	Nivel de Corrupción*
Poder Judicial	4.4
Congreso	4.3
Partidos políticos	4.2
Sector público	4.0
Policía	3.9
FFAA	3.4
Educación	3.1
Empresas	2.9
Medios de comunicación	2.9
ONGs	2.7
Agrupaciones religiosas	2.4

\* Escala: del 1 - nada corrupto - al 5 – extremadamente corrupto  
 Fuente: Global Corruption Barometer 2010 Report- International Transparency

- Respecto a la efectividad de las acciones realizadas por parte del gobierno para la lucha anticorrupción, el 85% de los entrevistados las evalúa como inefectivas, lo que guarda relación con la percepción de que los niveles de corrupción han aumentado o se han mantenido iguales. Solo el 8% opinó de manera contraria.

En un reciente estudio de Ipsos Apoyo para Proética sobre las percepciones de corrupción en el país, la corrupción está considerada como el segundo mayor problema del país y el principal problema del Estado peruano<sup>30</sup>. Además, el 77% de los ciudadanos opina que en los próximos 5 años la corrupción aumentará o se mantendrá respecto al nivel actual.

**Gráfico 11. Opinión sobre la variación del nivel de corrupción en el Perú**



Fuente: VII Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2012. Proética.

<sup>30</sup> VII Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2012. Proética.

Los resultados muestran que la percepción de corrupción en el aparato estatal peruano es alta, se va a mantener en esos niveles y que las acciones desarrolladas por el gobierno para combatirla no han sido efectivas. Dicha situación, presente en el aparato estatal, merma no solo la disponibilidad y buen uso de los recursos públicos, sino que además daña la confianza de los ciudadanos en el Estado y perjudica el entorno para la atracción de inversiones nacionales e internacionales. Las empresas públicas, como parte del Estado, se ven afectadas en esos aspectos antes mencionados.

A nivel de regiones, el estudio de Proética revela que las ciudades del país que se autoperceben como más corruptas<sup>31</sup> son: Puno (88% de encuestados), Lima capital (85%), Tumbes (84%), Moquegua (83%), Apurímac (81%) y Ucayali (81%); ciudades en las que operan principalmente las empresas de generación y distribución de FONAFE.

### 1.1.3.3 Pobreza y exclusión social

De acuerdo a la definición adoptada por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú, se entiende la exclusión social como una situación que impide a los ciudadanos ejercer sus derechos, acceder a servicios públicos de calidad, participar en la comunidad nacional y aprovechar las oportunidades que genera el crecimiento económico<sup>32</sup>. La condición de pobreza es, por lo tanto, uno de los factores que contribuye a la exclusión social.

Las implicancias de la pobreza y la exclusión son gravísimas para la vida social del país si no son atendidas con prioridad y efectividad. Desde el Gobierno Nacional, a través de los sectores pertinentes, se emiten políticas y se ejecutan acciones orientadas a combatir estos problemas. Sin embargo, al presente, se registran porcentajes bajos de ejecución del presupuesto de inversión de los sectores relevantes que son el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Al cierre del primer semestre del 2012, sus ejecuciones presupuestales fueron de 6.1% y 4.4%, respectivamente<sup>33</sup>.

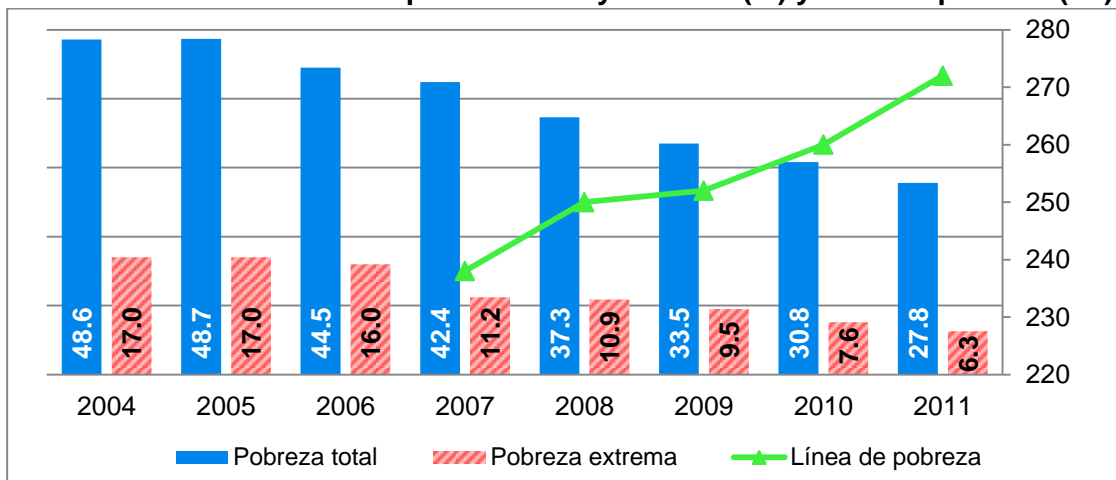
Como se desprende de estadísticas oficiales la pobreza se ha convertido en un factor estructural, cuyo registro de incidencia nacional al 2011 alcanza 28%, aproximadamente. La pobreza extrema, por su parte, acompaña la tendencia decreciente de la evolución de la pobreza total. Sin embargo, es una situación crítica no solo por la cantidad de peruanos en situación de pobreza (cerca de la tercera parte) sino también porque los no pobres son aquellos que superan los S/.272.00 en su nivel de ingresos, encontrándose muchos en situación precaria.

<sup>31</sup> Los encuestados definieron a su propia ciudad como corrupta o muy corrupta.

<sup>32</sup> Midis (2012). Lineamientos básicos de la política de desarrollo e inclusión social.

<sup>33</sup> Diario Gestión. "Poca ejecución de inversión en ministerios dedicados a inclusión" < <http://gestion.pe/2012/07/30/impres/poca-ejecucion-inversion-ministerios-dedicados-inclusion-2008670>>



**Gráfico 12. Evolución de la pobreza total y extrema (%) y línea de pobreza (S/.)**


Fuentes: (1) INEI-Información Sociodemográfica <<http://www.inei.gob.pe/Sisd/index.asp>> / (2) INEI. "Evolución de la pobreza en el Perú al 2011".  
 Elaboración: GERENS

Analizando cifras del INEI para el año 2011 a nivel regional, se pueden diferenciar 6 grupos de regiones según niveles de pobreza semejantes. En el Cuadro 9 se aprecia la tasa de pobreza que presentan las regiones, en el grupo 1 se muestran las regiones más pobres, con un rango de 52.7% - 57% de su población: Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica y Huánuco. El Grupo 2 al Grupo 6 van agrupando regiones con menores índices de pobreza.

**Cuadro 9. Tasa de pobreza según grupos de regiones con niveles de pobreza estadísticamente semejantes – año 2011**

Grupos	Regiones	Intervalos de confianza al 95%	
		Inferior	Superior
Grupo 1	Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco	52.7	57.0
Grupo 2	Amazonas, Loreto, Pasco, Piura, Puno	35.2	48.1
Grupo 3	Ancash, Cusco, Junín, La Libertad, Lambayeque, San Martín	24.1	31.0
Grupo 4	Lima 1/, Tacna	15.8	16.6
Grupo 5	Arequipa, Ica, Moquegua, Tumbes, Ucayali	10.9	13.9
Grupo 6	Madre de Dios	2.0	6.3

1/ Incluye la Provincia Constitucional del Callao

Fuente: INEI. Informe técnico –Evolución de la pobreza 2007-2011  
 Elaboración: GERENS

En cuanto a la tasa de pobreza extrema por regiones, el INEI ha diferenciado sólo 5 grupos de regiones según niveles de pobreza semejantes. No coinciden totalmente con los grupos de tasa de pobreza (mostrados en el cuadro anterior), sin embargo puede apreciarse que las regiones de Apurímac, Cajamarca y Huánuco conforman el grupo 1 que tiene un rango de pobreza extrema de 20.2% - 24.3% de su población.

**Cuadro 10. Tasa de pobreza extrema según grupos de regiones con niveles de pobreza estadísticamente semejantes – año 2011**

Grupos	Regiones	Intervalos de confianza al 95%	
		Inferior	Superior
Grupo 1	Apurímac, Cajamarca, Huánuco	20.2	24.3
Grupo 2	Amazonas, Ayacucho, Huancavelica, Loreto, Pasco	10.0	16.3
Grupo 3	Ancash, Cusco, Junín, La Libertad, Piura, Puno, San Martín	4.3	9.6
Grupo 4	Arequipa, Lambayeque, Lima 1/, Moquegua, Tacna, Tumbes, Ucayali	0.7	2.9
Grupo 5	Ica, Madre de Dios	0.1	0.2

1/ Incluye la Provincia Constitucional del Callao

Fuente: INEI. Informe técnico –Evolución de la pobreza 2007-2011

Elaboración: GERENS

Las regiones con altos niveles de pobreza y pobreza extrema tienen poblaciones con bajo poder adquisitivo, por lo que las empresas de distribución eléctrica tienen que adecuar sus tarifas a estos sectores de la población, lo cual supone un desafío para las empresas de FONAFE en la gestión de subsidios directos o cruzados. Por otro lado, es una oportunidad que FONAFE opere en las regiones más pobres del país ya que sus empresas podrían emplear su infraestructura para contribuir con los servicios que brindan los programas sociales.

Para evaluar la situación de exclusión social en el país, se muestran los resultados del Índice de Desarrollo Humano, el nivel de acceso a los servicios públicos de electricidad y agua, el Coeficiente Gini e Índice de Competitividad Regional, aspectos que son relevantes para las empresas de la corporación.

- **Índice de Desarrollo Humano (IDH)**

El IDH es un indicador que mide la “expansión de libertades y capacidades de las personas para llevar el tipo de vida que valoran”, lo que abarca más que el acceso a servicios públicos<sup>34</sup>. Esta medición es resultado de tres indicadores relacionados, cada uno, a la esperanza de vida al nacer, años promedio de escolaridad, acceso a educación y nivel de ingresos per cápita. Los resultados para el Perú y la región geográfica a la que pertenece se detallan en el cuadro **Error! No se le ha dado un nombre al marcador.11**.

**Cuadro 11. Desempeño en los tres componentes del IDH 2011**

País/Región	Esperanza de vida al nacer (años)	Años promedio de escolaridad	PBI per cápita (US\$)
Perú	74.0	8.7	8,389
América Latina y Caribe	74.4	7.8	10,119

Fuente: Adaptado de PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano 2011

<sup>34</sup> PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano 2011.

El Perú presenta indicadores cercanos al promedio regional en cuanto a esperanza de vida y años de escolaridad. Sin embargo, sí se perciben diferencias en el monto de los ingresos, siendo un 17% menor que la media.

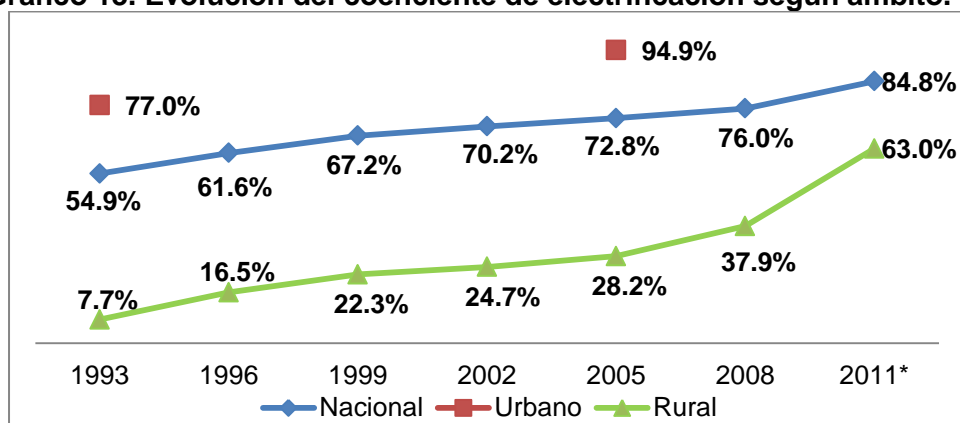
El último reporte del IDH, realizado por el PNUD, indica que el Perú alcanzó la cifra de 0.731 el año 2011, ubicándose en la posición 80 de 187 países analizados. El primer lugar de la región América Latina y el Caribe lo ocupa Chile (0.805, puesto 44), seguido de Argentina (0.797). Asimismo, la evolución de este indicador ha acompañado la tendencia creciente de la región, aunque siempre ha estado por debajo del promedio de ese bloque de países.

- **Electrificación**

El coeficiente de electrificación a nivel nacional ha seguido una tendencia creciente, y este dato corresponde al impulso que han tenido tanto la cobertura en el ámbito urbano como rural, según se desprende del

Gráfico 13. Pese a los avances, mucha población del ámbito rural aún permanece desatendida, ya que hacia fines del año pasado quedaba por cubrir aproximadamente un tercio de dichas zonas.

**Gráfico 13. Evolución del coeficiente de electrificación según ámbito.**



Fuente: Plan Nacional de Electrificación Rural 2011-2020 y 2012-2021. Dirección General de Electrificación Rural-MEM  
Elaboración: GERENS

\*Valores estimados.

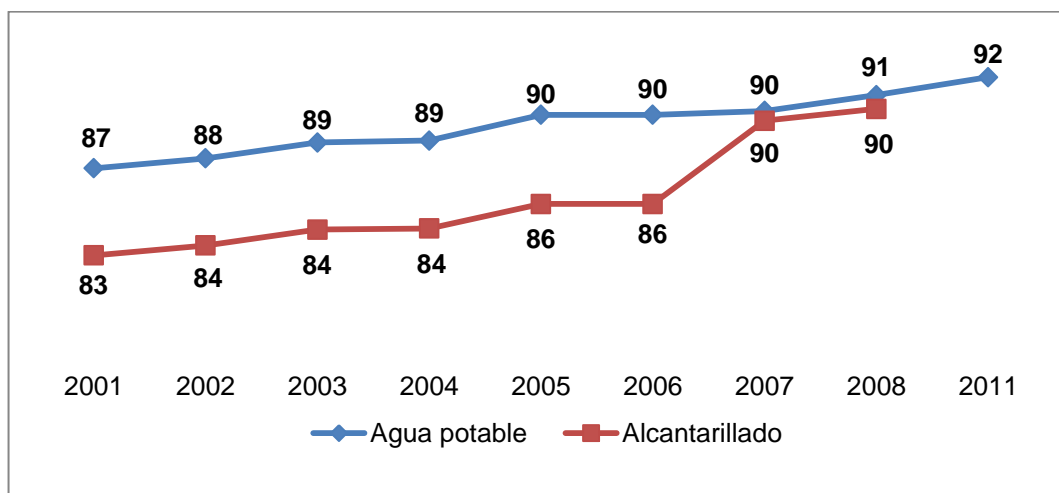
Incluso para el promedio de la región de América Latina y el Caribe, el Perú se encuentra rezagado en cuanto a la cobertura del servicio de electrificación. Esa situación se encontró en el año 2008, cuando el índice de cobertura del país solo superaba a los coeficientes 4 países<sup>35</sup>. Por lo tanto, se hace evidente que existirán presiones para cubrir las regiones faltantes, sea por parte del gobierno o de la sociedad civil, debido a que contar con electricidad es un servicio básico.

- **Acceso a los servicios de agua potable y alcantarillado**

A nivel de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, se han registrado incrementos sostenidos en la cobertura de los servicios de agua potable y alcantarillado, según se muestra en el Gráfico 14.

<sup>35</sup> Plan Nacional de Electrificación Rural 2011-2020. Dirección General de Electrificación Rural-MEM

**Gráfico 14. Evolución de la cobertura de agua y alcantarillado (%) en Lima y Callao 2001-2011**



Fuentes: (1) Compendio Estadístico 2011-Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento <<http://fenix.vivienda.gob.pe/Compendio2011/>> / (2) Sedapal <<http://blogsedapal.blogspot.com/>>  
Elaboración: GERENS.

Por otro lado, los distritos en los que persiste el déficit de servicios de agua y alcantarillado son distritos periféricos de Lima y Callao<sup>36</sup>, los cuales son residencia de población de bajos recursos económicos<sup>37</sup>. De esa manera, el abastecimiento de esos distritos reviste dificultad para cubrir los costos de operación.

- **Coefficiente de Gini - desigualdad de ingresos**

El coeficiente de Gini, es un indicador que mide el grado de desigualdad en la distribución de los ingresos (o del consumo) entre los individuos u hogares de un determinado país desde una distribución de perfecta igualdad. La perfecta igualdad corresponde a 0 y la perfecta desigualdad es 100. De acuerdo a estadísticas del PNUD del año 2011<sup>38</sup>, el Perú tiene un coeficiente de 48.0 en comparación a países con mejor distribución de ingresos del mundo (Noruega, Suecia, Austria, Serbia, Finlandia) que tienen coeficientes menores a 28. A nivel latinoamericano, Perú se sitúa en mejor posición que Chile (52.1), México (51.7), Brasil (53.9) y Colombia (58.5) por citar unos ejemplos; sin embargo países como Argentina, Uruguay y Venezuela tienen una mejor distribución de ingresos.

La diferencia marcada que existe en nuestro país entre los que más ingresos generan y los que menos ingresos generan, puede ser uno de los factores que originan sentimientos de inequidad y sirven de caldo de cultivo para los conflictos sociales que podrían afectar el desempeño de las empresas.

<sup>36</sup> Los distritos en cuestión son Ventanilla, Puente Piedra, Ate Vitarte, Carabaylo, Villa El Salvador, San Juan de Lurigancho y Villa María del Triunfo (PEI Sedapal 2009-2013).

<sup>37</sup> PEI Sedapal 2009-2013.

<sup>38</sup> PNUD. Human Development Statistical Annex. 2011.

- **Competitividad de las regiones**

De acuerdo a los resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP)<sup>39</sup> del año 2011, se observa un estancamiento en el proceso de descentralización, reflejado por un lento crecimiento de la productividad de las regiones, la confirmación de la región Lima como la más competitiva del Perú y la gran brecha que existe entre esta región y el resto de las regiones.

Los bajos niveles de competitividad de las regiones puede disminuir la generación de ingresos autónomos de la población. Este bajo nivel adquisitivo podría afectar a las empresas de FONAFE ubicadas en estas regiones.

En el Cuadro 12 se puede apreciar el resultado general del ICRP 2011 y los resultados desagregados según los 5 pilares analizados: Economía, Empresas, Gobierno, Infraestructura y Personas. El ranking está liderado por la región Lima, con 70.82 puntos, seguido de la región Callao (49.02), por lo que se refleja que Lima es 1.44 veces más competitiva que Callao. La brecha se acrecienta cuando se compara a Lima con la región Huancavelica (última posición en el ranking), presentándose a Lima como 3.96 veces más competitiva, confirmando la situación aún centralista que existe en el país, concentrado en la ciudad capital.

**Cuadro 12. Índice de Competitividad Regional del Perú 2011 – resultados generales y según los 5 pilares**

Ranking ICRP	Regiones	ICRP	Pilares				
			Economía	Empresas	Gobierno	Infraestructura	Personas
1	Lima	<b>70.82</b>	73.74	66.80	68.25	69.22	76.09
2	Callao	<b>49.02</b>	50.95	50.82	44.39	47.68	51.24
3	Arequipa	<b>44.73</b>	37.99	51.28	33.85	34.52	66.04
4	Ica	<b>44.29</b>	47.96	44.77	40.80	32.75	55.17
5	Tacna	<b>42.41</b>	27.34	55.64	43.26	26.63	59.18
6	Moquegua	<b>41.90</b>	28.13	43.87	51.21	25.53	60.79
7	La Libertad	<b>40.53</b>	30.84	65.54	36.02	22.42	47.83
8	Lambayeque	<b>38.08</b>	27.10	50.20	38.78	25.60	48.73
9	Piura	<b>35.80</b>	32.69	49.69	39.93	21.65	35.06
10	Tumbes	<b>34.45</b>	26.41	39.81	41.66	21.01	43.36
11	Madre de Dios	<b>34.09</b>	25.96	47.97	47.29	17.86	31.37
12	Cusco	<b>33.11</b>	28.46	44.29	38.93	20.09	33.81
13	Ancash	<b>32.15</b>	25.14	42.15	34.95	20.60	37.90
14	Loreto	<b>32.14</b>	19.59	61.76	37.67	14.60	27.09
15	Junín	<b>31.58</b>	20.04	43.14	37.18	18.05	39.48
16	Puno	<b>30.47</b>	20.79	42.26	42.27	17.30	29.70
17	Pasco	<b>29.21</b>	12.45	48.44	37.94	8.50	38.71
18	Ucayali	<b>28.45</b>	20.22	42.50	33.82	17.37	28.32

<sup>39</sup> Índice elaborado por Centrum Católica, que permite medir cuantitativamente el desempeño competitivo de las regiones en base a 90 variables comparables para cada región. La competitividad es definida como: "La administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región".

Ranking ICRP	Regiones	ICRP	Pilares				
			Economía	Empresas	Gobierno	Infraestructura	Personas
19	San Martín	<b>28.39</b>	21.09	39.18	38.35	13.40	29.92
20	Huánuco	<b>25.18</b>	15.04	42.91	39.78	8.89	19.29
21	Amazonas	<b>23.58</b>	21.88	26.07	37.96	5.57	26.42
22	Ayacucho	<b>23.27</b>	25.45	22.55	35.76	9.20	23.40
23	Apurímac	<b>22.50</b>	16.38	31.10	33.10	5.36	26.57
24	Cajamarca	<b>22.01</b>	19.81	32.69	29.56	11.86	16.15
25	Huancavelica	<b>17.90</b>	12.65	19.67	33.06	5.31	18.78

Fuente: Índice de Competitividad ICRP 2011 – Centrum Católica  
 Elaboración: GERENS

Analizando los 5 pilares del Índice de Competitividad (ver Cuadro 12) se observa lo siguiente:

- **Pilar Economía:** Mide el tamaño de la economía de la región, que incluye: capacidad de lograr crecimiento sostenido, integración con el mundo a través de las exportaciones, diversificación de su oferta y capacidad de generar empleo. Las regiones que tienen las 3 primeras posiciones en el ranking son: Lima, Callao e Ica.
- **Pilar Empresas:** Mide la productividad de la región, las capacidades gerenciales y de gestión de las empresas. Las 3 primeras regiones en el ranking son: Lima, La Libertad y Loreto.
- **Pilar Gobierno:** Mide el accionar del gobierno a favor de la competitividad de la región: presupuesto con el que dispone la región, nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia. Las 3 primeras regiones en el ranking son: Lima, Moquegua y Madre de Dios, sin embargo hay debilidades en la gestión del gobierno en cuanto a seguridad.
- **Pilar Infraestructura:** Mide la capacidad de la región respecto a la generación de energía, red vial, transporte, red de comunicaciones e infraestructura para el turismo. Las 3 primeras regiones en el ranking son: Lima, Callao y Arequipa.
- **Pilar Personas:** Mide la competitividad de la educación escolar y superior y los logros educativos, formación laboral y el acceso a los servicios de salud. Las 3 primeras regiones en el ranking son: Lima, Arequipa y Moquegua.

Los tres factores sociales presentados en esta sección dan cuenta de los retos que deben enfrentar las empresas del Estado en los próximos años. Como se ha descrito, existen riesgos por el nivel de conflictos en el país, muchos de los cuales afectan las actividades de extracción de recursos no renovables. Asimismo, se ha constatado una mala imagen del aparato estatal por la percepción de corrupción, lo que impacta directamente en la confianza e incrementa la necesidad de controlar las operaciones en el ámbito público. Finalmente, la persistencia de las condiciones de pobreza y exclusión social por falta de ejecución del presupuesto o ineffectividad de las intervenciones es un problema que genera descontento en la población y es un origen potencial de conflictos<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> A manera de ejemplo de la relación entre conflictos y descontento con niveles de ejecución, puede revisarse Neyra, Gonzalo- "Desarrollo Regional y Descentralización", Consorcio de Investigación Económica y Social, 2012, p. 15.

## Conclusiones de los factores sociales

Con base en la discusión de los factores sociales, se plantean las siguientes amenazas para FONAFE:

- Hay empresas de FONAFE que están ubicadas en zonas de alta conflictividad social lo cual constituye un riesgo para sus operaciones (A4).
- Mala imagen del Estado en la gestión de recursos públicos debido a la presunción de corrupción o ineficiencia (A5).
- Los altos niveles de pobreza, los bajos niveles de competitividad de las regiones y los bajos niveles de ejecución de los programas sociales generan descontento social y podrían afectar el desempeño de las empresas (A12).

### 1.1.4 Factores Tecnológicos

Los principales factores tecnológicos vinculados al rol y funcionamiento de FONAFE y de sus empresas están comprendidos dentro del marco de desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú. Este marco integra diversos instrumentos de gestión que describen las tendencias, los retos y las iniciativas orientadas a generar nuevos conocimientos y lograr mayores eficiencias que contribuyan al desarrollo del país. Por otro lado, deben tenerse en cuenta también los factores tecnológicos que influyen en el “core” de las operaciones de las empresas de la corporación.

Los principales instrumentos de gestión para el desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú (ordenados de mayor a menor jerarquía) son:

- **La Agenda Digital 2.0 al 2015** (aprobado por Decreto Supremo N° 066-2011-PCM), que es una actualización de la primera versión que fue aprobada por el Decreto Supremo N° 031-2006-PCM.
- **La Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico** (cuya versión vigente fue aprobada por Resolución Ministerial N° 274-2006-PCM) está basada en la primera versión de la Agenda Digital. No obstante, la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI) ha anunciado la elaboración de una nueva Estrategia 2012-2014 alineada a la Agenda Digital 2.0<sup>41</sup>, la misma que estaría lista en el mes de setiembre 2012<sup>42</sup>
- **El Plan Maestro de Gobierno Electrónico** (presentado en marzo 2009) está basado en la Agenda Digital y la Estrategia Nacional, ambos del 2006. Este plan se puede considerar un complemento de la Estrategia Nacional ya que contiene el desarrollo de planes de acción con mayor nivel de detalle y sus respectivos cronogramas de implementación. Este instrumento de gestión debería actualizarse una vez que se apruebe la nueva versión de la Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico.

En las tres secciones siguientes se resume la vinculación de FONAFE con los instrumentos de gestión antes indicados.

<sup>41</sup> Fuente: ONGEI. “Se realizó reunión del Sistema Nacional de Informática”. 29 de febrero de 2012. [http://www.ongei.gob.pe/noticias/ongei\\_noticias\\_detalle.asp?pk\\_id\\_entidad=1878&pk\\_id\\_noticia=340](http://www.ongei.gob.pe/noticias/ongei_noticias_detalle.asp?pk_id_entidad=1878&pk_id_noticia=340)

<sup>42</sup> Según entrevista a la Ing. Jaddy Fernández de ONGEI (ver Anexo 2)

#### 1.1.4.1 La Agenda Digital 2.0 al 2015

El Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú, más conocido como la Agenda Digital 2.0 al 2015, es un documento que describe las estrategias a seguir para que *“la sociedad peruana acceda a los beneficios que brinda el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación en todos sus aspectos”*<sup>43</sup>.

Este plan contempla ocho objetivos; de todos estos, el Objetivo 7: “Promover una Administración Pública de calidad orientada a la población” es el que está más directamente vinculado al rol de FONAFE al estar sustentado en el concepto de Gobierno Electrónico, herramienta que *“está permitiendo la readecuación y cambio en las instituciones, centrándose en el ciudadano, no sólo impulsando una modernización institucional a través del uso intensivo de TIC en sus procesos internos, sino utilizándolo en el mejoramiento de la entrega de los servicios y trámites a los ciudadanos y empresas”*<sup>44</sup>.

#### 1.1.4.2 La Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico

La Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico describe un conjunto de políticas, objetivos estratégicos y acciones orientadas a promover *“el desarrollo de servicios que permitan acceder a los ciudadanos a información y a la posibilidad de realizar trámites proporcionados por diversas instituciones públicas”*; a su vez, *“dichos servicios estarán basados en un enfoque de procesos que permitan la integración funcional e intercambio de información haciendo uso de un alto componente de tecnología que permitirá la disminución dramática de los tiempos de obtención de servicios y propicien así el mejor uso de recursos”*<sup>45</sup>.

La Estrategia Nacional vigente especifica cinco objetivos estratégicos con sus respectivas acciones propuestas. De estos, los siguientes objetivos están vinculados al funcionamiento de FONAFE y de sus empresas:

- **Objetivo 1:** Acercar los servicios del Estado a los ciudadanos y empresas mediante el uso de tecnologías de la Información y comunicaciones que permitan la innovación de prácticas que simplifiquen los procedimientos administrativos tradicionales, implementando proyectos e iniciativas de Gobierno Electrónico en beneficio de la sociedad.
- **Objetivo 2:** Desarrollar un conjunto de proyectos estratégicos que permitan la integración de sistemas e instituciones claves para el desarrollo de iniciativas de Gobierno Electrónico y, que por su importancia impacten en el corto y mediano plazo, permitiendo la adopción de las nuevas prácticas y constituyéndose en proyectos emblemáticos de uso masivo.
- **Objetivo 3:** Mejorar los procesos de la Administración Pública de tal forma de hacerlos más eficientes, transparentes y con enfoque al usuario para facilitar su informatización a través de las tecnologías de la información y comunicaciones, considerando las expectativas y requerimientos del ciudadano así como criterios de optimización.

<sup>43</sup> Agenda Digital 2.0 al 2015, p. 7

<sup>44</sup> Agenda Digital 2.0 al 2015, p. 56

<sup>45</sup> Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico, p. 1



Como se puede observar, la Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico desarrolla en forma más específica el Objetivo 7 de la Agenda Digital 2.0, estando pendiente validar el alineamiento entre ambos instrumentos de gestión. Esto último, sin embargo, no resta valor a los objetivos y acciones de la Estrategia sobre los cuales se puede ir trabajando en su logro e implementación.

#### 1.1.4.3 El Plan Maestro de Gobierno Electrónico del Perú

El Plan Maestro de Gobierno Electrónico del Perú fue el resultado del acuerdo de cooperación firmado en noviembre 2008 entre la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú y el Ministerio de Economía del Conocimiento de la República de Corea,

El Plan Maestro es un instrumento de gestión que detalla el diagnóstico, la estrategia, los planes de acción y la prioridad / cronograma de implementación para cada una de las principales iniciativas de Gobierno Electrónico. En esta se expresa como visión del Gobierno Electrónico Peruano:

*“Distribuir beneficios imparcialmente a todos los peruanos y contribuir al desarrollo nacional a través del fortalecimiento de la política de manejo del trabajo administrativo a través del uso de las TICs.”<sup>46</sup>*

A esta visión contribuyen cinco estrategias (Eficiencia, Enfoque en el Ciudadano, Productividad, Integración y Empoderamiento), cuyo logro está asociado a diversos planes de acción y estos a su vez a varias tareas estratégicas. De estas últimas, se ha identificado que FONAFE y sus empresas tendrían una participación y contribución activa en las que se indican a continuación en el Cuadro 13.

**Cuadro 13. Tareas estratégicas del Plan Maestro Gobierno Electrónico del Perú vinculadas a FONAFE y sus empresas**

Tarea Estratégica	Descripción
B	Sistema de Compartición de Información Administrativa
C	Sistema de Administración Electrónica de Recursos Humanos
D	Sistema de Documentación Electrónica
F	Sistema de Presupuesto y Contabilidad Nacional
H	Portal Único Integrado Para el Ciudadano
K	Sistema de Soporte a Empresas
M	Sistema de Compras Nacionales
O	Centro de Cómputo Integrado Nacional

Fuente: Plan Maestro Gobierno Electrónico del Perú  
 Elaboración: GERENS

Una vez actualizada la Estrategia General de Gobierno Electrónico y la normatividad asociada a esta, FONAFE deberá considerar en su Plan Estratégico de Gobierno Electrónico una serie de iniciativas alineadas a las tareas estratégicas arriba listadas y a otras que pudieran plantearse en una eventual actualización.

<sup>46</sup> Perú e-Government Master Plan, p. 100

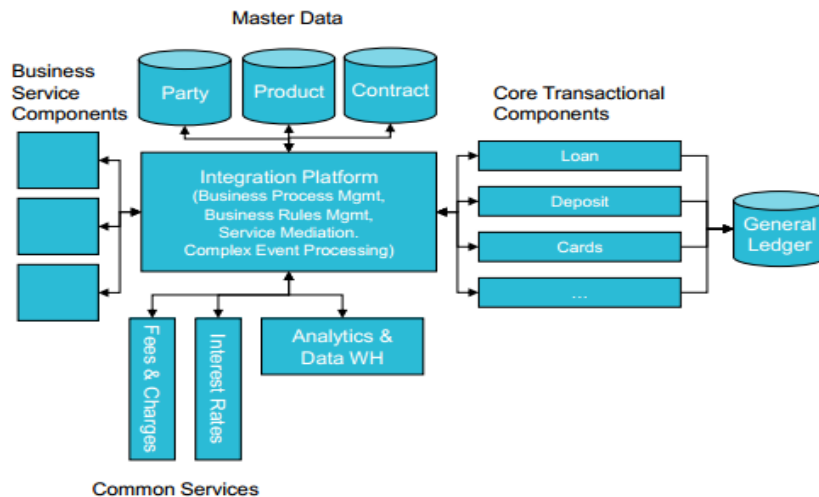
### 1.1.4.4 Tecnologías para la modernización de las operaciones en las empresas

En adición a las TIC que corresponden a las actividades de apoyo de una organización, las empresas de FONAFE encuentran oportunidades en los continuos desarrollos tecnológicos orientados a la modernización de los procesos que constituyen el “core” de sus negocios.

Teniendo en cuenta todos los sectores en los cuales operan las empresas de FONAFE, la lista de desarrollos tecnológicos que podrían aprovechar sería muy larga para detallar en este documento. Sin embargo, se pueden citar a modo de ilustración dos ejemplos notables que aplican por un lado a las empresas de generación y distribución de energía eléctrica, y por otro lado a las empresas financieras:

- Las “Smart Grid”, que son redes que integran de manera inteligente las acciones de los usuarios que se encuentran conectados a ella, con el fin de conseguir un suministro eléctrico eficiente, seguro y sostenible<sup>47</sup>.
- Tecnologías para "Core Bancario", entendiéndose este concepto como "Intercambio en Tiempo Real Centralizado" (del inglés "Centralized Online Real-Time Exchange"<sup>48</sup>), y que alude a la capacidad de acceso a bases de datos centralizadas y al empleo de una plataforma integrada para la gestión de servicios financieros con acceso global (Gráfico15).

**Gráfico 15. Ejemplo de un modelo de Core Bancario**



Fuente: IBM Banking Industry Framework

<sup>47</sup> Energía y Sociedad. Smart Grids – Redes Eléctricas Inteligentes. Marzo 2010, <http://www.energiaysociedad.es/pdf/smartgrids.pdf>

<sup>48</sup> <http://www.acronymfinder.com/Centralized-Online-Real-Time-Exchange-%28banking%29-%28CORE%29.html>

### Conclusiones de los factores tecnológicos

Con base en la descripción de los factores tecnológicos, se plantean las siguientes oportunidades para FONAFE:

- La estrategia del gobierno para el desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú impulsará la modernización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) a nivel gubernamental (O5).
- Existencia de nuevas tecnologías que permitirán mejorar la eficiencia, el alcance y la seguridad de los procesos del núcleo de negocio de las empresas (O7).

## 1.1.5 Factores Ambientales

### 1.1.5.1 Legislación ambiental

El Ministerio del Ambiente (MINAM) es el ente rector del sector ambiental nacional, y encargado de dictar las normas en esta materia; mientras que el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) es el responsable de verificar el cumplimiento de la legislación ambiental por todas las personas naturales y jurídicas. De acuerdo a la Ley N° 29325, OEFA es el ente rector del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental que fiscaliza a todo tipo de empresas, teniendo mayor incidencia en las empresas de sectores de minería, energía, gas natural y electricidad.

Por otro lado, se cuenta con Estándares Nacionales de Calidad Ambiental (ECA) tanto para agua y aire, que son de aplicación a la industria en general, aprobados por Decreto Supremo N° 002-2008 MINAM y Decreto Supremo N° 003-2008 MINAM, y que alcanza a varias empresas de FONAFE. Para el sector electricidad, se han normado y aprobado niveles máximos permisibles para efluentes líquidos producto de las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, según Resolución Directoral N° 008-97-EM/DGAA. También se ha establecido un procedimiento específico de Supervisión Ambiental de las Empresas Eléctricas. En cuanto a empresas mineras, el Decreto Supremo N° 010-2010-MINAM define los límites máximos permisibles para la descarga de afluentes líquidos de Actividades Minero – Metalúrgicas, por lo que la empresa Activos Mineros debe cumplir con la normatividad vigente, al realizar sus actividades de remediación de pasivos ambientales mineros.

En cuanto al uso y gestión de los recursos hídricos, la Autoridad Nacional del Agua (ANA) es el ente rector del Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos según la Ley N° 29338. Forman parte de este sistema las empresas usuarias del agua, del sector industrial, minería y electricidad, por lo que gran parte de las empresas de FONAFE deben adecuar sus actividades en cumplimiento de la normativa sobre el uso y aprovechamiento del agua.

A nivel corporativo, FONAFE ha venido impulsando prácticas de conservación del medio ambiente, en el marco de convenios suscritos con entidades públicas:

- De acuerdo a las Medidas de Ecoeficiencia<sup>49</sup> para el sector público aprobadas por el D.S. N° 009-2009-MINAM, en el año 2009 FONAFE firmó con el Ministerio del Ambiente un convenio interinstitucional con la finalidad de desarrollar una experiencia piloto en el manejo de papel usado como materia prima para el reciclaje. Es así que el primer Programa Corporativo de Reciclado de Papel se desarrolló entre 2009 y 2011, contando con la participación de 17 empresas de FONAFE y lográndose reciclar 270 toneladas de papel usado y recaudar 98,000 nuevos soles por su venta. Cabe destacar que como resultado del programa, se continúa con este tipo de iniciativas ampliando la gama de productos reciclables a fin de que la cultura medio ambiental responsable se continúe desarrollando en las empresas públicas.
- En el año 2008 el Ministerio de Energía y Minas y FONAFE suscribieron un convenio para implementar el Programa de Sustitución de focos incandescentes por focos ahorradores en las zonas de concesión de las empresas de distribución eléctrica de la corporación FONAFE. Este programa se implementó bajo el Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) entre 2009 y 2010, generando una reducción de 245,126 toneladas de emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) a la atmósfera, lo que ha permitido obtener Certificados de Reducción de Emisiones de Carbono (CERS) por un monto estimado de 1.95 millones de Euros. El primer pago parcial que FONAFE recibiría sería a partir de marzo del año 2013, fecha en la que se espera la primera emisión de los CERS por parte del Comité Ejecutivo del MDL de las Naciones Unidas.

#### 1.1.5.2 Efectos del cambio climático

Como consecuencia del cambio climático, en nuestro país se producen fenómenos climatológicos, tales como el Fenómeno del Niño, la desglaciación<sup>50</sup> de los nevados, que generan riesgos operativos al funcionamiento de las centrales hidroeléctricas de las empresas de generación eléctrica.

En el caso de las desglaciaciones, ocasionan saturación en los depósitos morrénicos<sup>51</sup> en las partes altas de glaciares, lo cual propicia deslizamientos peligrosos que ponen en riesgo la infraestructura de las centrales hidroeléctricas propiedad de las empresas de generación eléctrica de la corporación FONAFE.

#### Conclusiones de los Factores Ambientales

Se plantea la siguiente amenaza producto de la discusión presentada:

- La legislación ambiental y el cambio climático podrían impactar negativamente en las operaciones, infraestructura y resultados económicos (A10).

<sup>49</sup> Medidas de Ecoeficiencia: Se define como acciones que permiten la mejora continua del servicio público, mediante el uso de menores recursos así como la generación de menos impactos negativos en el ambiente; el resultado de su implementación se traduce en un ahorro económico para el Estado. Ejemplos: Ahorros de consumo de energía, agua y papel, y en gastos de combustibles.

<sup>50</sup> La desglaciación es un proceso de descongelamiento de las masas de hielo que afecta la disponibilidad de agua dulce para consumo humano y regadío, y a largo plazo puede elevar el nivel general de los océanos.

<sup>51</sup> Los depósitos morrénicos están compuestos por piedras y barro que arrastra un glaciar en su avance.

### 1.1.6 Notas finales al diagnóstico externo

La consolidación del diagnóstico externo previamente descrito permite derivar las amenazas y oportunidades que se presentan en la tabla FODA, a partir de la cual se han propuesto los planes de acción para la corporación.

## 1.2 Diagnóstico Interno

El diagnóstico interno comprende los factores propios de la corporación FONAFE. Estos factores se han clasificado en las siguientes categorías: (1) Grupos de interés; (2) Organización; (3) Recursos Humanos; y (4) Recursos Financieros. Previa descripción general de la corporación, estos factores se detallan más adelante.

### 1.2.1 Descripción General de la Corporación

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE es una empresa de Derecho Público adscrita al Sector Economía y Finanzas creada en setiembre de 1999 mediante la Ley No. 27170, con la finalidad de normar y dirigir la actividad empresarial del estado

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley No. 27170, FONAFE cuenta con un Directorio conformado por los Ministros de los sectores siguientes:

- Economía y Finanzas
- Transportes y Comunicaciones
- Vivienda, Construcción y Saneamiento
- Energía y Minas
- Presidencia del Consejo de Ministros
- El sector al que esté adscrito PROINVERSIÓN

Actualmente, dado que PROINVERSIÓN se encuentra adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, el Directorio de FONAFE está compuesto por cinco Ministros de Estado, quienes tienen entre sus facultades principales, las siguientes:

- 1) Ejercer la titularidad de las acciones representativas del capital social de todas las empresas (creadas o por crearse) en las que participa el Estado y administrar los recursos provenientes de dicha titularidad.
- 2) Aprobar el presupuesto consolidado de las empresas en las que FONAFE tiene participación mayoritaria, en el marco de las normas presupuestales correspondientes.
- 3) Aprobar las normas de gestión en dichas empresas.
- 4) Designar a los representantes ante la Junta General de Accionistas de las empresas en las que tiene participación mayoritaria.

El contar con un Directorio conformado por las autoridades máximas de los sectores a los cuales se encuentran adscritas la mayoría de las empresas de FONAFE facilita la coordinación de alto nivel en el sector público para la toma de decisiones e implementación de las mismas. Sin embargo hay dos sectores que no se encuentran representados en el Directorio que son Agricultura y Defensa.

Bajo el ámbito de FONAFE se encuentran las empresas que cuentan con participación mayoritaria del Estado, sea que se encuentren activas o en proceso de liquidación, y las empresas que le han sido entregadas por encargo.

El Cuadro 14 mostrado a continuación presenta a las empresas activas bajo el ámbito de FONAFE, las mismas que se encuentran clasificadas en cinco carteras de empresas según el sector y/o tipo de servicios que brindan.

**Cuadro 14. Información general de las empresas en marcha bajo el ámbito de FONAFE**

Cartera	Nombre Comercial	Acciones	Objeto Social	Sector
Empresas de Generación Eléctrica	Egasa	- FONAFE: 100.0%	- Generación y comercialización de energía eléctrica	- Energía y Minas
	Egamsa	- FONAFE: 100.0%		
	Electroperu	- FCR: 100.0%		
	Egesur	- FONAFE: 100.0%		
	San Gabán	- FONAFE: 100.0%		
Empresas de Distribución Eléctrica	Electro Oriente	- FONAFE: 100.0%	- Generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica	- Energía y Minas
	Electro Ucayali	- FONAFE: 99.91% - Accionistas privados: 0.09%		
	Hidrandina	- FONAFE: 95.18% - Accionistas privados: 4.82%	- Distribución y comercialización de energía eléctrica	
	Electrocentro	- FONAFE: 100.0%		
	Electronoroeste	- FONAFE: 100.0%		
	Electro Sur Este	- FONAFE: 99.63% - Accionistas privados: 0.37%		
	SEAL	- FONAFE: 87.44% - Accionistas privados: 12.56%		
	Electronorte	- FONAFE: 99.995% - Accionistas privados: 0.005%		
	Electrosur	- FONAFE: 100.0%		
	Electro Puno	- FONAFE: 99.61% - Accionistas privados: .39%		

Cartera	Nombre Comercial	Acciones	Objeto Social	Sector
	ADINELSA	- FONAFE: 100.0%	- Administración de infraestructura eléctrica aportada por otras entidades del Estado	
Empresas Financieras	Banco de la Nación	- Estado peruano: 100%	- Administración por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos - Agente financiero del Estado, para atender la deuda pública externa y las operaciones de comercio exterior - Recaudación de tributos y realización de pagos, además de otorgamiento de préstamos a trabajadores y pensionistas del Sector Público	- Economía y Finanzas
	COFIDE	- FONAFE: 98.96% - CAF: 1.05%	- Financiamiento para el desarrollo de la inversión - Programas de capacitación y asistencia técnica para empresarios y productores.	
	Fondo Mi Vivienda	- FONAFE: 100.0%	- Promoción y financiamiento de la adquisición, mejoramiento y construcción de viviendas	- Economía y Finanzas - Vivienda, Construcción y Saneamiento
	Agrobanco	- FONAFE: 100.0%	- Otorgamiento de créditos al sector agropecuario	- Economía y Finanzas - Agricultura
Empresas de Infraestructura no Eléctrica	Sedapal	- FONAFE: 100.0%	- Prestación de los servicios de saneamiento de necesidad y utilidad pública	- Vivienda, Construcción y Saneamiento
	Corpac	- FONAFE: 100.0%	- Operar, equipar y conservar los aeropuertos y los servicios de ayuda a la aeronavegación	- Transportes y Comunicaciones



Cartera	Nombre Comercial	Acciones	Objeto Social	Sector
	Serpost	- FONAFE: 100.0%	- Prestación del servicio postal en todas sus modalidades, así como los servicios y actividades conexas y complementarias en el ámbito nacional e internacional	
	Enapu	- FONAFE: 100.0%	- Administrar y desarrollar actividades y servicios portuarios en los puertos de titularidad pública	
Empresas Diversas	SIMA Perú	- FONAFE: 100.0%	- Efectuar la reparación, carena, alteración y construcción de buques, establecer y operar astilleros, factorías, talleres, varaderos y prestar los servicios propios de la construcción y reparación naval, y realizar actividades en el campo de metal mecánica y obras complementarias y conexas	- Defensa
	SIMA Iquitos	- SIMA Perú: 100.0%	- Efectuar la reparación, carena, alteración y construcción de buques en la región amazónica, establecer y operar astilleros, factorías, talleres, varaderos y prestar los servicios propios de la construcción y reparación naval, y realizar actividades en el campo de metal mecánica y obras complementarias y conexas	
	FAME	- FONAFE: 100.0%	- Comercialización, desarrollo, fabricación, modificación, modernización, mantenimiento de armas y municiones de guerra y de uso civil, la investigación y desarrollo tecnológico, y actividades conexas y afines	
	ENACO	- FONAFE: 100.0%	- Actividades vinculadas a la producción, industrialización y comercio interno y externo de la hoja de coca, otras plantas medicinales y sus derivados	- Agricultura

Cartera	Nombre Comercial	Acciones	Objeto Social	Sector
	Perupetro	- FONAFE: 100.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover, negociar, celebrar y supervisar en representación del Estado, los contratos en materia hidrocarburífera, así como los convenios de evaluación para la explotación</li> <li>- Comercialización de hidrocarburos a través de terceros</li> </ul>	- Energía y Minas
	Activos Mineros	- FONAFE: 100.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades mineras, industriales y complementarias</li> <li>- Prestar apoyo a PROINVERSION en la ejecución de procesos de promoción de la inversión privada, supervisar el cumplimiento de las actividades contractuales de los inversionistas</li> <li>- Administrar los activos y pasivos que le sean encargados</li> <li>- Remediar los pasivos ambientales remanentes de la actividad minera</li> </ul>	
	Editora Perú	- FONAFE: 100.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medio de comunicación social dedicado a toda clase de actividades relativas a la difusión oportuna de la información legal y oficial, al procesamiento y difusión de las noticias y aquellas actividades productivas, comercializadoras y de servicios, vinculadas a la educación, la cultura, las noticias y la publicidad</li> </ul>	(No está adscrita a un sector)

Fuente: (1) Memoria 2010 FONAFE/ (2) Página web FONAFE < <http://www.fonafe.gob.pe/portal?accion=empresas&t=1&o=01&m=3>>/ (3) PEIs de las empresas  
 Elaboración: GERENS

Por otro lado, en el Gráfico 16 se presenta a las empresas de la corporación de acuerdo a sus regiones de operación o a la localización de su sede central. En dicho cuadro se percibe que la corporación abarca todo el país a través de los productos y servicios de sus empresas. Empresas como SERPOST y Banco de la Nación tienen cobertura nacional.

**Gráfico 16. Empresas bajo el ámbito de FONAFE y su ámbito de operación**



Fuente: Memoria 2010 FONAFE  
Elaboración: GERENS

En documentos publicados por el FMI, se expresa que la existencia de FONAFE como centro corporativo constituye un mecanismo eficaz que armoniza la administración y control de las empresas estatales para el cumplimiento de lineamientos nacionales, tales como la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal<sup>52</sup>. Su buen desempeño en esa línea ha permitido que se destaque por su gestión y, además, por la promoción de prácticas de Buen Gobierno Corporativo<sup>53</sup>, en la búsqueda de eficiencia de las empresas del grupo<sup>54</sup>. Esto se ha visto reflejado en diversos reconocimientos, tal como

<sup>52</sup> FMI. Public Investment and Fiscal Policy- Summaries of the pilot country studies. 2005

<sup>53</sup> White Paper sobre el Gobierno Corporativo en empresas de propiedad estatal- EPEs. CAF-Banco de Desarrollo de América Latina. Junio, 2012 (versión para discusión y comentarios).

<sup>54</sup> FMI. *Op. Cit.*

el brindado en el “XIII Congreso Nacional y IV Internacional de Servicios Públicos y TIC” realizado en junio de 2011 en Medellín, Colombia, donde se destacaron los logros del Banco de la Nación, Electroperú, Petroperú y Sedapal en materia de prácticas de Buen Gobierno Corporativo (BGC) dentro de las empresas estatales de América Latina<sup>55</sup>.

### **Conclusiones de la descripción general de la organización**

Las siguientes fortalezas emergen de la discusión presentada:

- Composición del Directorio de FONAFE que comprende cinco Ministros facilita las coordinaciones a nivel de Estado para la implementación de decisiones (F3).
- Presencia a nivel nacional de la Corporación FONAFE brinda la posibilidad de aprovechar infraestructura y conocimientos, y ejecutar programas de RSE (F5).
- Atención de sectores especializados por parte de las empresas del holding (F6).
- Reconocimiento como modelo de gestión corporativa en la región (F8).

### **1.2.2 Grupos de interés de la Corporación FONAFE y propuesta de valor por carteras**

A partir de los trabajos y entrevistas desarrolladas con los diversos grupos de interés de la corporación, tanto internos como externos, se ha estructurado el Gráfico 17 que representa a los diversos grupos de interés de la Corporación FONAFE. Como se ha mencionado, los grupos de interés al interno de la Corporación son el centro corporativo de FONAFE, las cinco carteras de empresas, las empresas que las integran y los trabajadores de la corporación.

En el ámbito interno, se ha previsto fortalecer la búsqueda e identificación de sinergias dentro de cada cartera y las sinergias transversales a todas las carteras como pueden ser el financiamiento interno entre las empresas de la corporación, las compras corporativas, la priorización de proyectos a nivel corporativo y la optimización de recursos presupuestarios y de talento humano.

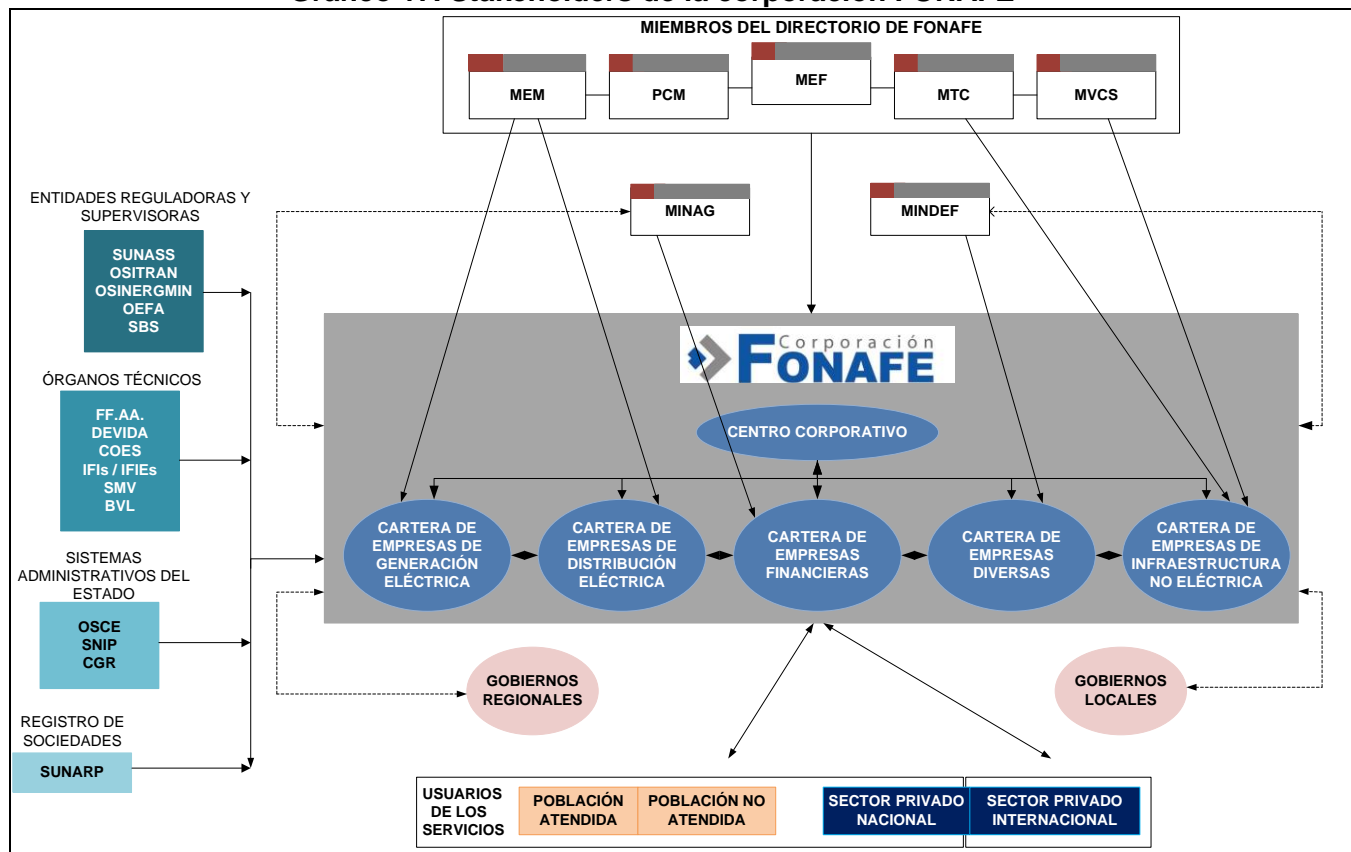
También se puede considerar dentro del ámbito interno de la corporación las relaciones que se dan a nivel de los miembros del Directorio de FONAFE, que es presidido y dirigido por el ministro de Economía y Finanzas (MEF) e integrado por los ministros de Energía y Minas (MEM); Transportes y Comunicaciones (MTC); Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS); y el presidente del Consejo de Ministros (PCM).

Los mencionados directores desarrollan un doble rol ya que además de directores de la Corporación FONAFE también son cabezas de sus respectivos sectores. El papel que juega el Directorio es muy importante pues impacta en la aprobación del presupuesto consolidado de la corporación, los aportes de capital y financiamiento para las empresas; en la designación de personal clave en los directorios y en los equipos directivos de las empresas; así como también la aprobación de normas de gestión y planes estratégicos institucionales de las empresas.

<sup>55</sup> PENDOLF, Michael. Gobierno Corporativo en Empresas Propiedad del Estado (EPEs). En “XIII Congreso Nacional y IV Internacional de Servicios Públicos y TIC”. Medellín, 23 de junio de 2011.

En el ámbito externo, el Gráfico 17 muestra los grupos de interés de la corporación y sus relaciones entre ellos.

**Gráfico 17. Stakeholders de la corporación FONAFE**



Fuente: Adaptado de "Evaluación nacional de la gobernanza corporativa de las EP Perú". Banco Mundial (2006)  
Elaboración: GERENS

Debido a la necesidad de cumplir con los lineamientos de los PESEM, a los cinco sectores que están representados por los Ministros de Estado en el Directorio, se añade la influencia de los ministerios de Agricultura (MINAG) y de Defensa (MINDEF). Estos últimos no forman parte del Directorio de FONAFE pero impactan en algunas de las empresas de la corporación que tienen que conciliar sus políticas y objetivos con los respectivos PESEM.

En adición a los sectores mencionados, existen otros cuatro grupos de interés que afectan a la Corporación FONAFE:

- El primer grupo está conformado por entidades reguladoras y supervisoras tales como la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS); el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN); el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN); el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA); y la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Estas entidades de carácter especializado ya sean regulan, fiscalizan o supervisan a las empresas de la corporación resguardando la calidad y seguridad de los procesos que realizan y de los productos y servicios que

ofrecen, así como la gestión adecuada de los recursos que emplean en beneficio del país.

- El segundo grupo corresponde a los Órganos Técnicos conformado por las Fuerzas Armadas (FF.AA.), que brinda lineamientos para el funcionamiento de algunas empresas de la corporación relacionadas a la defensa nacional; la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), que incide en la corporación a través de su liderazgo en el plan de lucha contra las drogas<sup>56</sup>; el Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional (COES) relevante para las empresas de generación y distribución de energía eléctrica de la corporación; los intermediarios financieros como las Entidades del Sistema Financiero (IFI) y las Entidades Especializadas en sector MYPES (IFIEs) relevantes para las empresas financieras de la corporación; la Superintendencia de Mercado y Valores (SMV) y la Bolsa de Valores de Lima (BVL), importantes para las empresas de la corporación que listan en bolsa y son supervisadas sobre la base de reglas y regulaciones de estas.
- El tercer grupo lo constituyen los entes rectores de los Sistemas Administrativos del Estado<sup>57</sup>: el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) a través del Sistema Nacional de Abastecimiento, que regula los procesos de adquisiciones de todas las empresas de la corporación; el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) a través del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), mediante el cual las empresas de la corporación gestionan sus proyectos de inversión; y la Contraloría General de la República (CGR) a través del Sistema Nacional de Control, que ejerce funciones de control de legalidad y gestión.
- El cuarto grupo de interés es la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) a través del Registro Público de Gestión de Intereses, en la cual todas las empresas de la corporación están registradas y a quien están obligadas a revelar información.

Adicionalmente, tenemos el grupo de clientes / usuarios y proveedores. Entre los clientes / usuarios se agrupa tanto a la población atendida como la no atendida (entendiéndose estos como clientes / usuarios “potenciales”), empresas del extranjero y empresas nacionales; similarmente, los proveedores comprenden a empresas nacionales y extranjeras.

Finalmente, se encuentran los Gobiernos Regionales y Locales que impactan en la obtención de licencias y permisos de funcionamiento de las empresas de la corporación, así como en el posible co-financiamiento de proyectos de interés común.

Una vez analizados los grupos de interés de FONAFE, a continuación se describe la propuesta de valor para los grupos de interés de la Corporación FONAFE elaborada a partir de los trabajos efectuados con los miembros de las carteras de FONAFE. Se puede observar en las propuestas de valor para los “grupos de interés”, las múltiples demandas que reciben las empresas de la Corporación FONAFE. Esto requiere implementar una gestión especial de relacionamiento con sus “usuarios”, las entidades reguladoras y supervisoras, los gobiernos sub-nacionales, entre otras entidades importantes.

<sup>56</sup> Incide indirectamente en la gestión de ENACO.

<sup>57</sup> “Evaluación Nacional de la gobernanza corporativa de las EP Perú”. Banco Mundial, Julio 2006.

**Cuadro 9. Propuesta de Valor para los grupos de interés a nivel de Carteras de la Corporación FONAFE**

Cartera	Propuesta de valor para los grupos de interés a nivel de carteras	
Empresas de Generación Eléctrica	- Estado	Gestión eficiente de los recursos, del medio ambiente, y el cumplimiento de mandatos nacionales y sectoriales.
	- Integrantes del Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN)	Generación de energía eléctrica de calidad, oportuna y con responsabilidad socio-ambiental, al menor costo posible.
	- Población usuaria de electricidad	Disponibilidad de energía eléctrica para la satisfacción de sus necesidades, de calidad, con oportunidad y a precio justo.
	- Población sin acceso a electricidad	Acceso al servicio de energía eléctrica.
	- Entidades reguladoras y supervisoras	Cumplimiento de normas para la gestión eficiente y sostenible que asegure la calidad en el servicio/producto al usuario final.
	- Empresas miembros de la cartera de generación eléctrica	Optimización de procesos comunes, buenas prácticas de gestión y flexibilidad en la toma de decisiones.
	- Trabajadores de las empresas de la cartera	Desarrollo de capacidades, aprendizaje de buenas prácticas y trabajo en equipo a nivel de cartera.
	- Centro Corporativo de FONAFE	Cumplimiento normativo y de sus funciones en la búsqueda de eficiencia creando valor económico y social.
Empresas de Distribución Eléctrica	- Estado	Gestión eficiente de los recursos, del medio ambiente, y el cumplimiento de mandatos nacionales

Cartera	Propuesta de valor para los grupos de interés a nivel de carteras	
		y sectoriales.
	- Integrantes del SEIN	Gestión adecuada en la distribución de energía para la reducción de pérdidas y el control de costos.
	- Población usuaria de electricidad	Servicio de electricidad para la satisfacción de necesidades, de calidad, con oportunidad y a precio justo.
	- Población sin acceso a electricidad	Acceso al servicio de energía eléctrica.
	- Entidades reguladoras y supervisoras	Cumplimiento de normas para la gestión eficiente y sostenible que asegure la calidad en el servicio/producto al usuario final.
	- Empresas miembros de la cartera	Optimización de procesos comunes, buenas prácticas de gestión y flexibilidad en la toma de decisiones.
	- Trabajadores de las empresas de la cartera	Desarrollo de capacidades, aprendizaje de buenas prácticas y trabajo en equipo a nivel de cartera.
	- Centro Corporativo de FONAFE	Cumplimiento normativo y de sus funciones en búsqueda de eficiencia creando valor económico y social.
Empresas de Infraestructura no Eléctrica	- Estado	Gestión eficiente, creación de valor económico y social y cumplimiento de mandatos nacionales y sectoriales.
	- Población usuaria directa del servicio	Servicios a precios competitivos y de calidad.
	- Empresas usuarias del servicio	Servicios a precios competitivos y de calidad.
	- Entidades reguladoras y supervisoras	Cumplimiento de normas para la gestión eficiente y sostenible que asegure la calidad en el servicio/producto al usuario final.
	- Empresas miembros de la cartera	Optimización de procesos comunes, buenas prácticas de gestión y flexibilidad en la toma de decisiones.



Cartera	Propuesta de valor para los grupos de interés a nivel de carteras	
	- Trabajadores de las empresas de la cartera	Desarrollo de capacidades, aprendizaje de buenas prácticas y trabajo en equipo a nivel de cartera.
	- Centro Corporativo de FONAFE	Cumplimiento normativo y de sus funciones en la búsqueda de eficiencia creando valor económico y social.
Empresas Financieras	- Estado	Gestión eficiente y descentralizada en la administración de los fondos del Estado, y cumplimiento de mandatos nacionales y sectoriales.
	- Población sin acceso a servicios financieros	Inclusión financiera a través del acceso a soluciones financieras de forma descentralizada y a tasas de interés competitivas.
	- Empresas usuarias de los servicios financieros	Productos y/o servicios e instrumentos financieros innovadores a tasas competitivas.
	- Intermediarios Financieros	Acceso al financiamiento de mediano y largo plazo.
	- Entidades reguladoras y supervisoras	Cumplimiento de normas para la gestión eficiente y sostenible que asegure la calidad, estabilidad, solvencia y transparencia en el servicio/producto al usuario final.
	- Empresas miembros de la cartera	Optimización de procesos comunes, buenas prácticas de gestión para el sector financiero y flexibilidad en la toma de decisiones.
	- Trabajadores de las empresas de la cartera	Desarrollo de capacidades, aprendizaje de buenas prácticas y trabajo en equipo a nivel de cartera.
Empresas Diversas	- Centro Corporativo de FONAFE	Cumplimiento normativo y de sus funciones en la búsqueda de eficiencia creando valor económico y social.
	- Estado	Gestión eficiente, creación de valor económico y social, cumplimiento de mandatos nacionales y sectoriales, y cumplimiento del marco jurídico relevante a su sector.

Cartera	Propuesta de valor para los grupos de interés a nivel de carteras	
	- Población usuaria	Disponibilidad y calidad del producto y/o servicio: entorno "limpio", información oficial accesible, coca para el consumo tradicional.
	- Empresas usuarias nacionales y extranjeras	Información oportuna y amigable, calidad del producto o servicio, transparencia en las transacciones comerciales.
	- Entidades reguladoras y supervisoras	Cumplimiento de normas para la gestión eficiente y sostenible que asegure la calidad en el servicio/producto al usuario final.
	- Empresas miembros de la cartera	Optimización de procesos comunes, buenas prácticas de gestión y flexibilidad en la toma de decisiones.
	- Trabajadores de las empresas de la cartera	Desarrollo de capacidades, aprendizaje de buenas prácticas y trabajo en equipo a nivel de cartera.
	- Centro Corporativo de FONAFE	Cumplimiento normativo y de sus funciones en la búsqueda de eficiencia creando valor económico y social.

Elaboración: GERENS

### 1.2.3 Organización de la corporación

#### 1.2.3.1 Corporación FONAFE

La corporación FONAFE está integrada por el Centro Corporativo, legalmente constituido como empresa, y las empresas públicas bajo su ámbito, tal como se ha detallado al inicio del capítulo. En virtud a la ley de su creación, se entiende que el Centro Corporativo FONAFE emite lineamientos de cumplimiento obligatorio para las empresas de la corporación.

Dentro de las tareas pendientes de FONAFE y de la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo, se encontraba el alineamiento de la gestión estratégica de la corporación. Tal como ha sucedido hasta la fecha, la estrategia de las empresas debía alinearse con el PEI del centro corporativo ante la ausencia de un plan estratégico compartido a nivel de la corporación. Esta debilidad fue reconocida y su subsanación se propuso con el artículo 7 del Reglamento del DL 1031, en el cual se indica que los planes estratégicos de las empresas deben ser elaborados en concordancia con el PEC de FONAFE, lo que a su vez implica la necesidad de definir la misión y visión para la corporación. Al implementarse el PEC, deben sentarse las bases para que las empresas de la corporación puedan realizar acciones coordinadas hacia un rumbo común ya definido.

La falta de definición de los objetivos y metas que debe perseguir la corporación en su conjunto también se manifiesta en los indicadores empleados para evaluar el desempeño de las empresas públicas. El PEI vigente de FONAFE les exige resultados económicos y financieros, no hallándose indicadores relacionados a su misión social, la cual es altamente importante tratándose de empresas públicas.

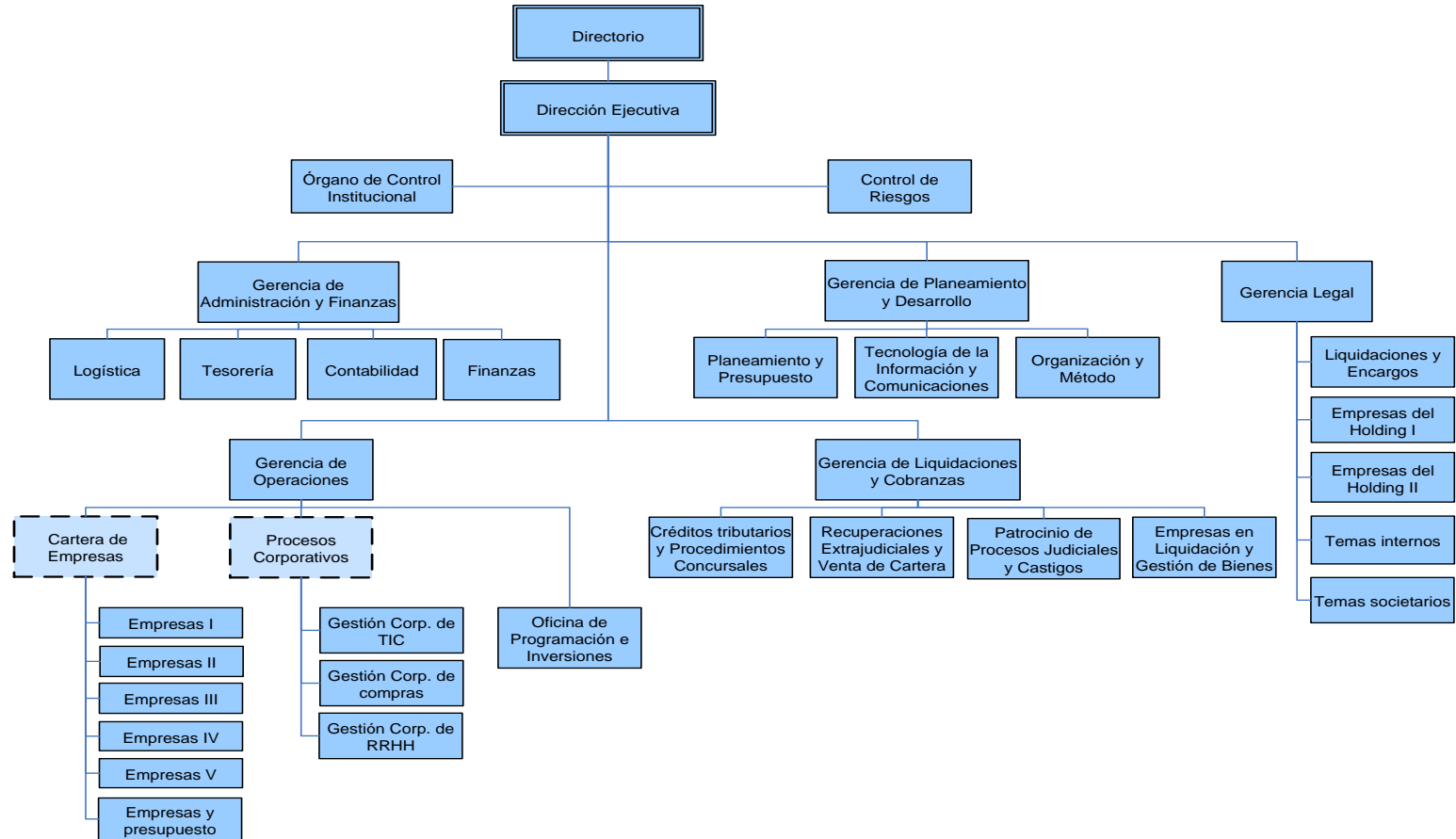
La elaboración y emisión de reportes es otro de los asuntos que emergieron en las reuniones internas. Dadas las múltiples entidades a las cuales las empresas deben informar, se generan igual cantidad de reportes que representan una sobrecarga de información. El centro corporativo, para facilitar este trabajo, ha implementado un sistema informático que es alimentado por las propias empresas; de esa manera, se ha simplificado la interacción entre la matriz y las empresas. No obstante, queda pendiente coordinar con las demás entidades para que los reportes sean de elaboración y difusión más simple.

En los párrafos precedentes, se ha discutido las divergencias entre los objetivos que se exigen de las empresas públicas y sus respectivas misiones, lo cual afecta la dirección estratégica de la corporación como una unidad. Además, la ausencia de dirección impide ejecutar proyectos entre las empresas debido a que no está definido el objetivo que se desea alcanzar. En el aspecto operativo, existen acciones que han mejorado la emisión de reportes dentro del holding, pero aún se mantienen las dificultades en la interacción con otras entidades relevantes.

#### 1.2.3.2 Centro Corporativo (FONAFE empresa)

La estructura orgánica del Centro Corporativo de FONAFE está compuesta de órganos de dirección, control, línea, apoyo y asesoramiento, tal como es detallado en el Cuadro 16. El organigrama de FONAFE, por su parte, se muestra en el Gráfico 18.

**Gráfico 18. Organigrama del centro corporativo de FONAFE**



Fuente: FONAFE-ORG.2011

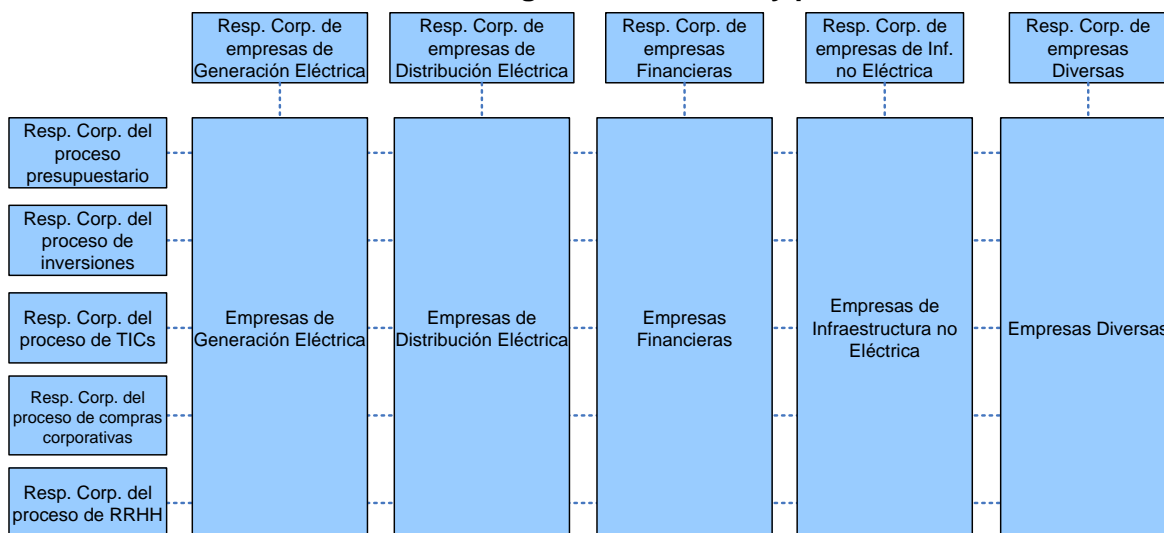
**Cuadro 10. Estructura Orgánica del Centro Corporativo de FONAFE**

Órganos de Dirección	Directorio
	Dirección Ejecutiva
Órgano de Control	Órgano de Control Institucional
Órganos de Línea o Ejecución	Gerencia de Operaciones
	Gerencia de Liquidaciones y Cobranzas
Órganos de Apoyo	Gerencia de Administración y Finanzas
Órganos de Asesoramiento	Órgano de Control de Evaluación de Riesgo
	Gerencia Legal
	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo

Fuente: ROF de FONAFE (junio 2011)

Dentro de la Gerencia de Operaciones, se ha dispuesto una estructura matricial para coordinar con las empresas, las cuales han sido agrupadas en redes de negocio. El objetivo es fortalecer la gestión corporativa de las empresas bajo el ámbito de FONAFE de tal manera que se cumplan, a su vez, los objetivos estratégicos corporativos de generar valor, optimizar la utilización de recursos, corporativizar los procesos y fortalecer la integración de la corporación<sup>58</sup>. La estructura matricial se materializa en dos tipos de redes: carteras y procesos transversales de empresas (ver Gráfico 19).

**Gráfico 19. Matriz de redes de negocio de carteras y procesos transversales**



Fuente: (1) Acuerdo de Directorio No 002-2008/012-FONAFE / (2) <http://www.fonafe.gob.pe>  
Elaboración: GERENS

Como se muestra en el Gráfico 19, las carteras de empresas son cinco<sup>59</sup>: 1) empresas de Generación Eléctrica, 2) de Distribución Eléctrica, 3) Financieras, 4) de Infraestructura no Eléctrica y 5) Diversas. Cada cartera está administrada por un Ejecutivo de Empresas<sup>60</sup> y está conformada por los Gerentes Generales de las empresas que integran la respectiva red.

<sup>58</sup> Acuerdo de Directorio No 002-2008/012-FONAFE

<sup>59</sup> La lista de empresas que integran cada cartera está en detalle en la sección 1.2.1. Descripción General de la Corporación.

<sup>60</sup> En el caso de la cartera de empresas de Distribución Eléctrica, se han designado dos Ejecutivos de Empresas.

El objetivo de agrupar empresas es definir “estrategias de negocio que generen sinergias corporativas a las empresas de una cartera específica”<sup>61</sup>. La función del Ejecutivo de Empresas está establecida tanto en el ROF (2011) como en el Acuerdo de Directorio No 002-2008/012-FONAFE, entre los cuales se perciben algunas similitudes y diferencias, según se muestra en el Cuadro 17.

**Cuadro 11. Funciones del Ejecutivo de Empresas**

ROF FONAFE 2011	Acuerdo de Directorio No 002-2008/012-FONAFE
Evaluar la gestión de las empresas	Supervisar la gestión de la cartera desde una perspectiva corporativa
Atender solicitudes de información y/o requerimientos de las empresas	Atender solicitudes de información y/o requerimientos de los miembros de la red
Participar en el proceso de formulación, aprobación, ejecución, evaluación, modificación y control presupuestal	-
Participar en reuniones representando los intereses de FONAFE o sus empresas	-
Representar al Estado ante la Junta General de Accionistas de las empresas	-
-	Identificar y priorizar iniciativas o proyectos corporativos que aporten valor a la cartera de empresas asignada
-	Generar mecanismos de integración y coordinación de los miembros de la red
Otras funciones que le asigne la Gerencia de Operaciones	-

Fuente: Adaptado de (1) Acuerdo de Directorio No 002-2008/012-FONAFE / (2) ROF del FONAFE  
 Elaboración: GERENS

El ROF indica que el Ejecutivo de Empresas debe ser partícipe del proceso presupuestal de las empresas que pertenecen a la red, función que no estaba descrita en el Acuerdo de Directorio revisado. Sin embargo, el reglamento, que es de fecha más reciente, no recoge dos roles importantes: identificar proyectos corporativos y generar mecanismos de integración entre las empresas de la cartera. Si la misión principal de la conformación de una cartera es realizar actividades para generar sinergias, ello debería reflejarse en las funciones que se le asignen al Ejecutivo de Empresas; de lo contrario, se podría inferir que las principales actividades de ese funcionario deben ser las de supervisión presupuestal, de coordinador entre la empresa y el centro corporativo, y de representante de FONAFE.

En relación a la coordinación al interior de la cartera, se ha constatado que en muchos casos esta se da bilateralmente de Ejecutivo de Empresas a un representante de una de las empresas que conforman la red. Asimismo, no se encuentra formalizada una instancia de interacción a nivel de cartera que permita la coordinación e intercambio lateral entre todos los representantes de las empresas. Dicha situación revela que no se ha consolidado la búsqueda e implementación de sinergias en las carteras como

<sup>61</sup> Gestión Corporativa. FONAFE. < <http://www.fonafe.gob.pe/portal?accion=c&t=13&i=115&n=2&o=104&m=2>>

prioridad, y se concluye que sus actividades aún no están debidamente alineadas a los objetivos de la Directiva de Gestión Corporativa mencionados líneas arriba. Se mencionó, como ejemplo, que se podrían estandarizar formatos para hacer reportes digitales que se ubiquen en una sola base de datos a disposición de las otras entidades que requieren dichos reportes.

Respecto a los procesos transversales, la normativa indica que la red debe estar integrada por un Responsable de Gestión Corporativa de Proceso y los gerentes del proceso respectivo de las empresas bajo el ámbito de FONAFE<sup>62</sup>. Los procesos transversales activos difieren en alguna medida de los planteados en el Acuerdo de Directorio No 002-2008/012-FONAFE y el ROF vigente, como se presenta en el Cuadro 18 a continuación.

**Cuadro 12. Procesos de gestión corporativa según documento de gestión**

Procesos de gestión corporativa	AD No 002-2008/012-FONAFE	ROF FONAFE 2011	Organigrama 2011 (activos)
Tecnologías de la Información y Comunicaciones	X	X	X
Compras	X	X	X
Recursos Humanos		X	X
Presupuestario	X		X
Financiero y Endeudamiento	X		
Planeamiento Estratégico	X		
OPI	X	X	X

Fuente: (1) AD No 002-2008/012-FONAFE / (2) ROF del FONAFE / (3) FONAFE-ORG.2011  
 Elaboración: GERENS

Las variaciones aquí mostradas dan cuenta de los ajustes que ha sufrido la estructura de la Gerencia de Operaciones del centro corporativo en la medida que no todos los procesos de gestión corporativa propuestos inicialmente en la Directiva de Gestión Corporativa pudieron consolidarse o porque han aparecido otros de mayor prioridad. Es decir, no se han corporativizado satisfactoriamente los procesos del holding, tal como estipulaba la directiva en cuestión.

Dentro de los procesos activos de gestión corporativa, existen diferencias en el nivel de cumplimiento de los objetivos de integración y ejecución de proyectos corporativos. Por ejemplo, las actividades del Proceso de Gestión Corporativa de Recursos Humanos se han desarrollado de manera más lenta por problemas en la asignación de funciones al ejecutivo responsable. Uno de los procesos que es de alto interés para la corporación FONAFE es el de compras corporativas, el cual detallamos en las siguientes líneas.

De la revisión de la organización formal e informal del centro corporativo, concluimos que es positiva la creación de redes de negocio pues promueve el trabajo conjunto; sin embargo, algunas instancias de coordinación no están totalmente implementadas, por lo que el resultado de los esfuerzos de integración no ha sido satisfactorio.

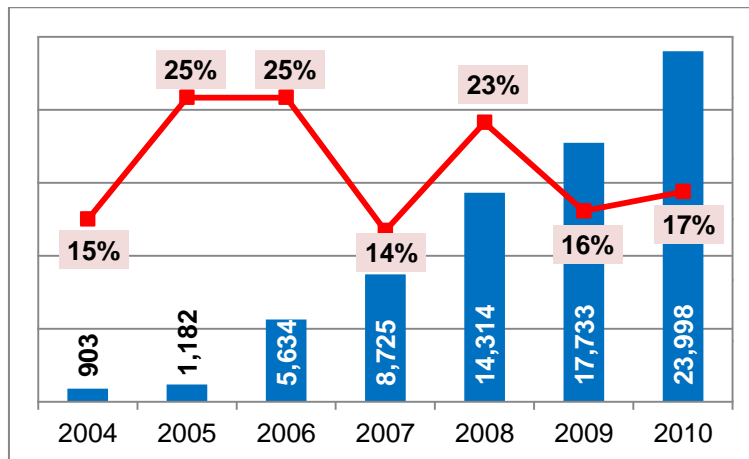
<sup>62</sup> Acuerdo de Directorio No 002-2008/012-FONAFE

### 1.2.3.3 Compras corporativas

Desde el año 2004, FONAFE ha impulsado la realización de compras corporativas para generar considerables ahorros a las empresas del holding a través de la adquisición conjunta. La mayoría de los procesos ha involucrado compra de bienes para empresas intensivas en capital, como es el caso de las distribuidoras eléctricas.

Durante el periodo 2004-2010, se han registrado incrementos sostenidos en el monto de los ahorros logrados en los procesos de compras<sup>63</sup>, alcanzando cerca de 24 millones de Nuevos Soles al cierre del 2010, tal como se muestra en el Gráfico 20. Asimismo, los ahorros representan un porcentaje considerable respecto del valor del monto adjudicado en los procesos de compras corporativas, habiéndose mantenido sobre el 14% de ese monto a lo largo del periodo analizado

**Gráfico 20. Ahorros en compras en Nuevos Soles y % del monto adjudicado**



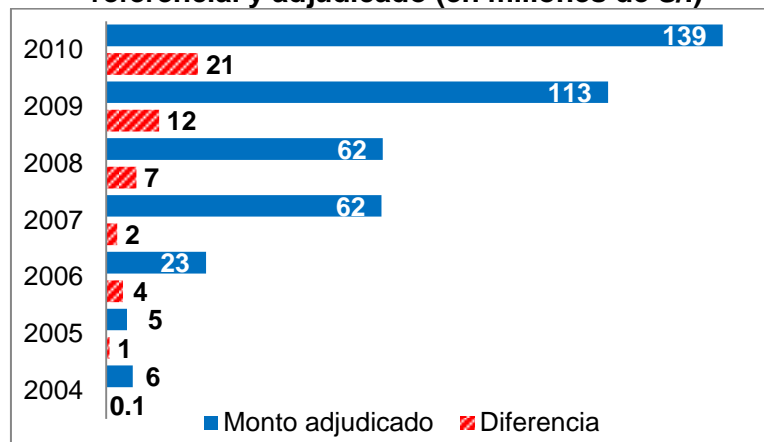
Fuente: FONAFE- Reporte de Ejecutivo Transversal de Compras Corporativas  
Elaboración: GERENS

El aglutinar compras de bienes y servicios también ha traído beneficios a la corporación en el incremento de su poder de negociación frente a los proveedores, lo cual se ha reportado en muchos de los casos. Esta situación de ventaja se refleja, en parte, en la diferencia entre el valor referencial y el que finalmente fue adjudicado, siendo siempre favorable a la corporación en los procesos de compra corporativa. El histórico de esa variable (diferencia entre valor referencial y adjudicado), junto con los montos adjudicados, se muestra en el Gráfico 21.

<sup>63</sup> El ahorro se calcula como la diferencia entre el valor adjudicado y la suma de los montos estimados que las empresas tendrían que haber pagado de haber realizado los procesos separadamente.



**Gráfico 21. Monto adjudicado por compras corporativas vs diferencia entre valor referencial y adjudicado (en millones de S/.)**

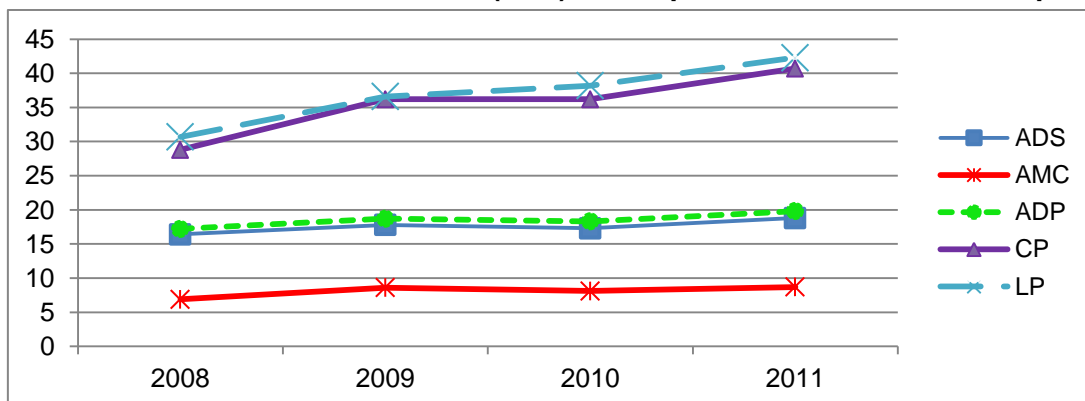


Fuente: FONAFE- Reporte de Ejecutivo Transversal de Compras Corporativas  
Elaboración: GERENS

La realización de una compra corporativa implica mayor grado de coordinación entre las empresas para definir necesidades y bases comunes. De acuerdo a información de FONAFE, la mayoría de las compras corporativas ha resultado de la interacción de seis empresas del holding, encontrándose un máximo de 27 empresas en un solo proceso. Por lo tanto, el incremento de tiempo y algunos costos invertidos desde el inicio del proceso es inevitable mientras los mecanismos de interacción se van afianzando y formalizando.

El proceso de compra conjunta es impactado además por la aplicación de la Ley de Contrataciones de Estado, la cual establece etapas de duración mínima con el objetivo de asegurar la transparencia y la imparcialidad de la adquisición. En el Gráfico 22, se muestra la duración promedio de los procesos de contratación pública para los años 2008-2011. Es claro que, sin distinción del tipo de proceso, los tiempos se han incrementado, convirtiéndose así en una amenaza para las empresas públicas, que requieren de procesos mucho más ágiles para responder a las variaciones y necesidades del mercado en el que operan.

**Gráfico 22. Promedio de duración (días) de los procesos de contratación pública**



Fuente: Reportes anuales de contrataciones (OSCE)  
\* ADS: Adjudicación Directa Selectiva, AMS: Adjudicación de Menor Cuantía, ADP: Adjudicación Directa Pública, CP: Concurso Público y LP: Licitación Pública.

Se concluye que el proceso de compras corporativas ha impactado positivamente en la corporación pues representa significativos ahorros para ella. Asimismo, le ha conferido mayor poder de negociación frente a sus proveedores por los volúmenes de compra involucrados en los procesos. El problema detectado en estos procesos está relacionado al aumento de los tiempos de los procesos de adjudicación que en los últimos años ha mostrado una tendencia creciente.

### **Conclusiones de la organización de la corporación:**

En la presente sección se ha sustentado la siguiente fortaleza:

- Capacidad de negociación ante proveedores mediante compras corporativas (F10).

Asimismo, se destacan las siguientes debilidades:

- Bajos niveles de coordinación entre las empresas y el centro corporativo de FONAFE para la identificación y aprovechamiento de sinergias (D6).
- Dificultades para el trabajo conjunto porque no se han definido misión, visión compartida, objetivos ni metas a nivel de la corporación (D8).
- FONAFE no ha logrado coordinar la simplificación para la presentación de reportes similares de las empresas a las múltiples entidades del Estado que lo solicitan (D10).
- Lentitud en la ejecución de compras corporativas que impactan directamente en el giro de negocio de varias empresas (D7).

## **1.2.4 Recursos Humanos**

En la siguiente sección se caracterizan por separado los aspectos más relevantes de la gestión de los recursos humanos, tanto del Centro Corporativo FONAFE como de las empresas de la Corporación.

### **1.2.4.1 Recursos Humanos en el Centro Corporativo FONAFE**

Los recursos humanos del Centro Corporativo FONAFE están integrados por 102 personas al 30 de junio de 2012. De estos, 4 pertenecen a la categoría de Alta Dirección (Director Ejecutivo y Gerentes), 40 pertenecen a la categoría profesional (dentro del cual se encuentran los ejecutivos de empresa y de gestión corporativa), 30 a la categoría asistentes y 28 mantienen contratos de locación de servicios.

**Cuadro 19. Personal por categorías en el Centro Corporativo de FONAFE al 30 de junio de 2012**

Categoría	Cantidad
Director Ejecutivo	1
Gerente	3
Profesional	40
Asistente	30
Locadores	28
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>

Fuente: FONAFE - Registro de personal: Gerentes, Ejecutivos, Profesionales, Técnicos y Administrativos. <[http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/Portal\\_Transparencia/Personal/5\\_1\\_Personal\\_Categorias\\_Junio2012.xls](http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/Portal_Transparencia/Personal/5_1_Personal_Categorias_Junio2012.xls)> Consultado el 14/08/2012.  
 Elaboración: Gerens

Considerando sólo al Director Ejecutivo, Gerentes de Línea, Gerentes de Unidades de Apoyo, Ejecutivos de Empresa y Ejecutivos de Gestión Corporativa (14 personas en total), encontramos que el promedio de experiencia profesional de este personal es aproximadamente 13 años<sup>64</sup>, lo cual denota el grado de experiencia que poseen los principales responsables de la marcha de la Corporación.

Sin embargo, aún está pendiente la consolidación de las redes de negocios tal como fueron definidas en el Acuerdo de Directorio No 004-2007/009-FONAFE. Esta consolidación pendiente se debe, como principal factor, a la falta de personal con las competencias adecuadas para desempeñar determinadas funciones en forma satisfactoria<sup>65,66,67</sup>. Esta carencia implica que, en muchas oportunidades, los ejecutivos y jefes tengan que atender temas “no estratégicos”, postergando o incluso dejando de lado oportunidades de mejora para la gestión corporativa.

#### 1.2.4.2 Recursos Humanos de las empresas de FONAFE

Los recursos humanos de las empresas de la Corporación FONAFE están constituidos aproximadamente por 22,734 personas según estadísticas al final del año 2011 (Cuadro 20). En esta cuenta se incluye tanto el personal en planilla como aquellos contratados por locación de servicios y servicios de terceros.

**Cuadro 20. Personal por cartera de empresas de FONAFE a fines del año 2011**

Cartera	Cantidad
Generación Eléctrica	783
Distribución Eléctrica	3,902
Financieras	7,589
Infraestructura No Eléctrica	7,668
Diversas	2,792
<b>TOTAL</b>	<b>22,734</b>

Fuente: FONAFE  
 Elaboración: GERENS

<sup>64</sup> Según datos consultados el 15/08/2012 en portal de FONAFE <<http://www.fonafe.gob.pe/portal?accion=c&t=13&i=149&n=2&o=105>>

<sup>65</sup> Entrevista a Ejecutivo de Gestión Corporativa de Recursos Humanos del 25/05/2012

<sup>66</sup> Entrevista a Ejecutivo de Gestión Corporativa de Compras del 25/05/2012

<sup>67</sup> Entrevista a Jefe de la OPI del 01/06/2012

En este conjunto, una debilidad importante identificada es la alta rotación de la plana gerencial. Como referencia, entre febrero 2010 y mayo 2012 (período que abarca 28 meses), el área de Gestión Corporativa de Recursos Humanos de FONAFE reporta un total de 87 procesos completados para la contratación de gerentes<sup>68</sup> en las empresas y otros 21 se mantienen en curso, lo que totaliza 108 posiciones cubiertas o por cubrir durante el período indicado<sup>69</sup>. Si se toma como base que en las empresas de la Corporación FONAFE existían 335 plazas gerenciales a octubre 2011<sup>70</sup>, y asumiendo que esta cantidad no ha sufrido cambios a la fecha, se puede estimar un índice de rotación de gerentes de aproximadamente 13.8% anual.

Por otro lado, de acuerdo a la entrevista realizada en abril 2011 a una consultora de Recursos Humanos de PricewaterhouseCoopers<sup>71</sup>, el Estudio de Indicadores de Gestión Humana Saratoga para Latinoamérica, que la firma recientemente había efectuado, determinó que el índice de rotación promedio para “personal de alto desempeño” en el Perú era de 5.3%, y que el índice de rotación voluntaria promedio según mejores prácticas es de 5.7%. Asumiendo que esta situación no ha presentado una importante variación a la fecha, encontramos que el índice de rotación de gerentes de FONAFE es más del doble del promedio peruano y más del doble del establecido por mejores prácticas, lo que ilustra claramente la alta rotación antes mencionada.

Respecto a los recursos humanos de las empresas de FONAFE en general, 26 de los 30<sup>72</sup> Planes Estratégicos Institucionales 2009–2013 revisados destacan explícitamente la experiencia y capacidades de su personal como principal fortaleza. En contraparte, en los 30 planes indicados se destacan diversas debilidades, siendo los factores “escasez / rotación de personal”, “política remunerativa” y “capacitación / desarrollo del personal” los que constituyen más de la tercera parte de las menciones (Gráfico 23). Si bien no se trata de una clasificación categórica, sirve para ilustrar la situación que las empresas manifiestan tener en relación a su personal, y que se explica principalmente por la inexistencia de políticas corporativas de recursos humanos que aborden dichos temas de manera integral.

<sup>68</sup> Incluye gerentes generales, gerentes de líneas y gerentes de las áreas de apoyo

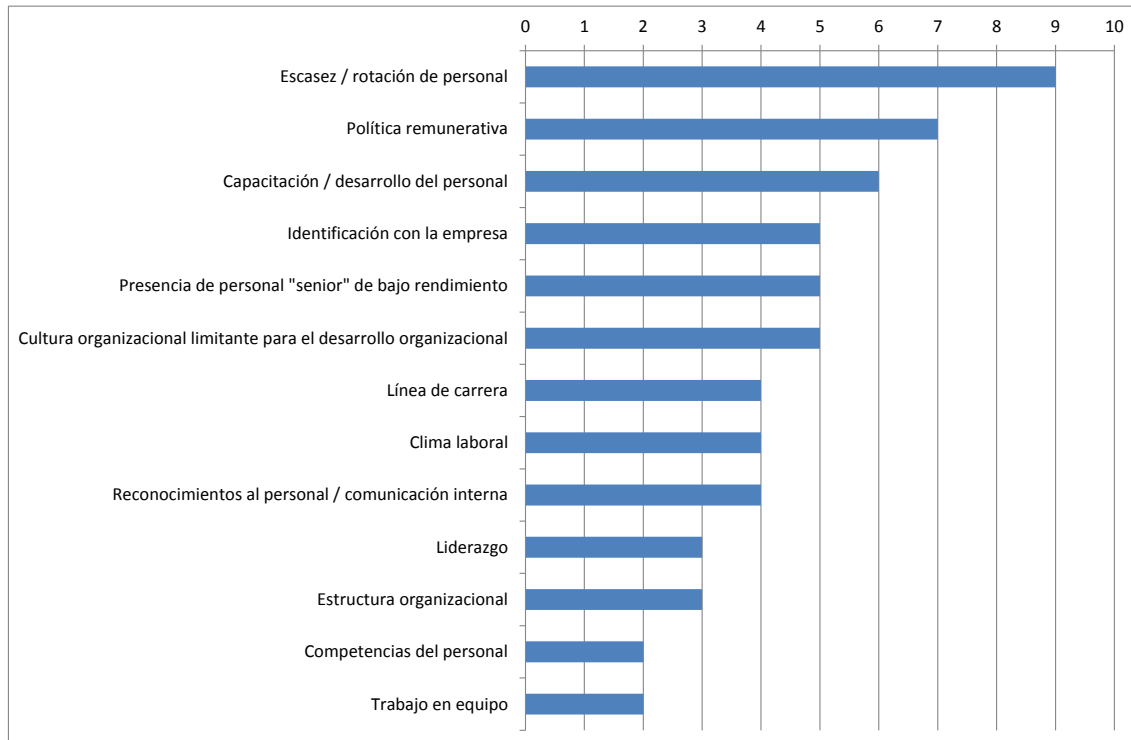
<sup>69</sup> Según entrevista telefónica y mensaje de correo electrónico de Denisse Luyo, Ejecutiva Corporativa de Gestión de Recursos Humanos (fecha: 14 de agosto de 2012).

<sup>70</sup> Según mensaje de correo electrónico de Denisse Luyo, Ejecutiva Corporativa de Gestión de Recursos Humanos (fecha: 15 de agosto de 2012).

<sup>71</sup> Reaño, Latife. “Perú es el país latinoamericano con más alta rotación de sus ejecutivos”. PwC, Abril 2011. Consultado el 15/08/2012, <http://www.pwc.com/pe/es/prensa/peru-es-el-pais-latinoamericano-con-mas-alta-rotacion-de-sus-ejecutivos.jhtml>

<sup>72</sup> No se revisaron los planes de las empresas que no participaron en los talleres de carteras o que se encuentran en un régimen especial (p.e. Banco de Materiales en liquidación)

**Gráfico 23. Debilidades vinculadas a Recursos Humanos mencionadas en los PEI de las empresas de FONAFE (frecuencia)**



Fuente: PEI de empresas de FONAFE (ver nota al pie No. 72)  
Elaboración: GERENS

### **Conclusiones de los factores vinculados a los recursos humanos**

Con base en la discusión de los factores vinculados a los recursos humanos, se plantea la siguiente fortaleza para la Corporación FONAFE:

- Personal experimentado en la corporación FONAFE (F2).

Asimismo, se plantean las siguientes debilidades:

- Alta rotación de directores y plana gerencial de las empresas (D1).
- Políticas de remuneraciones, líneas de carrera y retención de personal no estandarizadas a nivel corporativo (D2).
- Temas corporativos estratégicos no son adecuadamente atendidos por excesiva carga de trabajo operativo (D3).

### 1.2.5 Recursos Financieros

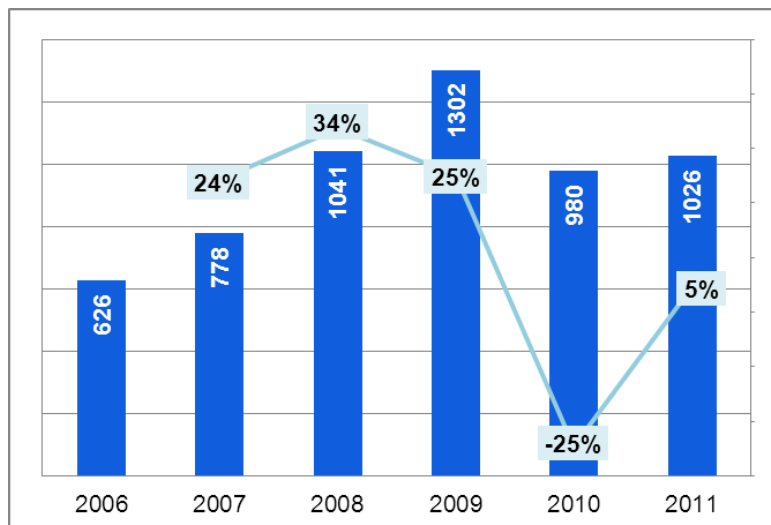
A continuación se presenta un análisis de la situación financiera consolidada de las empresas de la corporación FONAFE, enmarcándose en los principales rubros / ratios financieros, la capacidad de endeudamiento de las empresas, la situación de los excedentes de caja y los retos de los proyectos de inversión de las empresas.

#### 1.2.5.1 Análisis financiero

- **Utilidad neta consolidada**

Comparando cifras de los últimos 6 años (2006-2011), la corporación ha mostrado incrementos en la utilidad neta anual, llegando a obtener hasta 1,302 millones de Nuevos Soles en el año 2009. En el año 2010 se redujo a causa de menores utilidades de las empresas no financieras (principalmente: Egesur, Egemsa, Electro Oriente, Sedapal, Enapu). Sin embargo, en 2011, se ha recuperado la utilidad neta a nivel corporativo con un incremento del 5% respecto al año anterior (ver Gráfico 24).

**Gráfico 24. Evolución de la Utilidad neta consolidada (en millones de Nuevos Soles y variación anual porcentual)**



Fuentes: (1) Memoria 2010 FONAFE/ (2) EEFF 2011 consolidados de FONAFE

Elaboración: GERENS

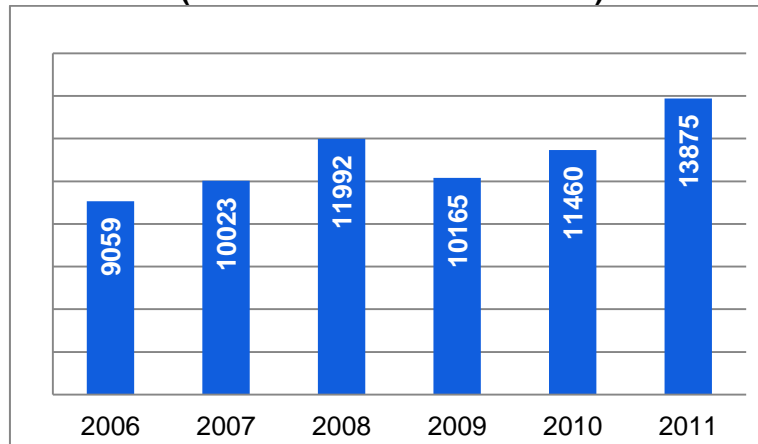
- **Ingresos brutos consolidados**

En cuanto a los ingresos brutos de las empresas de la corporación, el monto consolidado anual ha ido incrementándose de 9,059 millones de Nuevos Soles en el 2006 a 13,875 en el 2011 (ver

Gráfico 25). Las empresas que más contribuyen a los ingresos brutos de la corporación para el año 2011 son: Perupetro (7,011 millones de Nuevos Soles) debido a mayores niveles de producción fiscalizada de gas natural; Banco de la Nación (1,090 millones de Nuevos Soles) por los mayores ingresos por diferencia de cambio por operaciones Spot ME, intereses por disponibles y por los mayores ingresos percibidos por la comisión del servicio de tesorería del Estado; y Sedapal (1,233 millones de Nuevos Soles) debido a ajustes tarifarios

por inflación, y del mayor volumen vendido a pesar de los menores ingresos por desagüe industrial.

**Gráfico 25. Evolución de los Ingresos brutos consolidados (en millones de Nuevos Soles)**

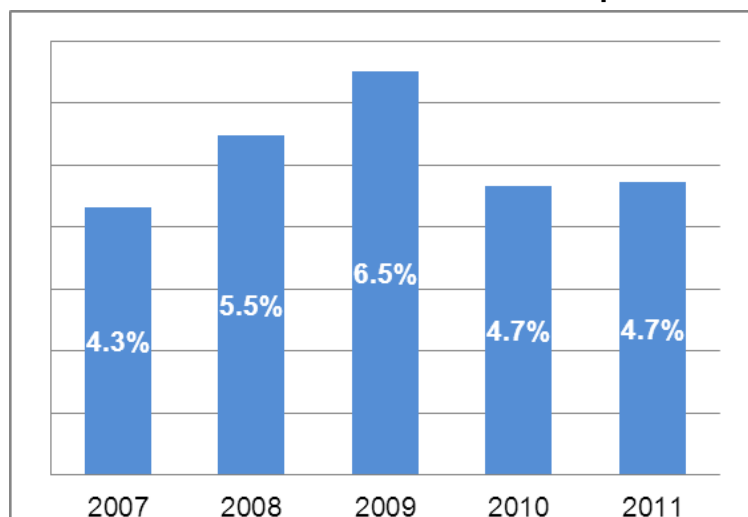


Fuentes: (1) Memorias anuales de FONAFE/ (2) EEFF 2011 consolidados de FONAFE  
Elaboración: GERENS

- **Rentabilidad Patrimonial (ROE)**

Analizando la rentabilidad financiera de la corporación calculada como las utilidades respecto al patrimonio de las empresas, se puede observar que el ROE del consolidado de empresas ha ido fluctuando entre el 4% y 5% entre el año 2007 al 2011, salvo el año 2009 en que alcanzó un pico de 6.5% (ver Gráfico 26).

**Gráfico 26. Evolución del ROE de la corporación**



Fuentes: (1) Memorias anuales de FONAFE/ (2) EEFF consolidados de FONAFE  
Elaboración: GERENS

Por otro lado, si se analiza a nivel de las 5 carteras de empresas de FONAFE, podemos apreciar que el ROE es variable por cada cartera. Para el año 2011,

las empresas financieras obtuvieron un mayor ROE (9%) en comparación al resto de carteras, en tanto que la cartera de empresas diversas tuvo un ROE negativo (-1.9%) a causa de pérdidas netas principalmente de Activos Mineros<sup>73</sup> (ver Cuadro 21).

**Cuadro 21. ROE a nivel de carteras de empresas – años 2010 y 2011**

Cartera de empresas	2010	2011
Financieras	7.9%	9.0%
Infraestructura no eléctrica	2.1%	0.1%
Diversas	-11.3%	-1.9%
Generadoras	5.8%	7.1%
Distribuidoras	3.9%	4.1%

Fuentes: Estados Financieros por Empresas de la Corporación FONAFE

Elaboración: GERENS

- **Solvencia y Liquidez**

Respecto a estos dos indicadores financieros, monitoreados cada año a nivel corporativo, se observa que el ratio de liquidez se maneja entre un margen de 1.2 y 1.4, por lo que los activos corrientes están disponibles para afrontar obligaciones de corto plazo e incluso de mediano y largo plazo, teniendo en cuenta también las políticas de austeridad y manejo conservador de los excedentes de caja. Como puede apreciarse en el Cuadro 22, el ratio de liquidez ha ido disminuyendo desde el año 2009 al 2011. En este último año, la variación de -6% del ratio respecto al 2010 fue debido a las mayores obligaciones derivadas de incremento de regalías transferidas al Tesoro Público por Perupetro y del incremento del pasivo corriente del Banco de la Nación.

**Cuadro 22. Evolución de los ratios de solvencia y liquidez a nivel consolidado**

Ratios	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Liquidez <sup>74</sup>	1.24	1.33	1.44	1.34	1.33	1.25
Solvencia <sup>75</sup>	1.06	1.38	1.44	1.43	1.45	1.48

Fuente: (1) Memoria 2010 FONAFE/ (2) EEFF 2011 consolidados de FONAFE

Elaboración: GERENS

En cuanto al ratio de solvencia, entre el año 2006 al 2011, ha venido fluctuado entre 1.06 y 1.48, por lo que los pasivos totales están apalancando el financiamiento de los activos en mayor medida que el patrimonio de las empresas. De acuerdo al Cuadro 22, el ratio de solvencia liquidez ha ido incrementándose ligeramente en los últimos años, en el año 2011 tuvo un incremento del 2% respecto al 2010 influenciado por el incremento del pasivo

<sup>73</sup> Hay que considerar que Activos Mineros no es una empresa comercial ya que no vende servicios, sus ingresos provienen de un fondo creado para la remediación de pasivos mineros.

<sup>74</sup> Calculado como Activo corriente/ Pasivo corriente.

<sup>75</sup> Calculado como Pasivo total/ Patrimonio.

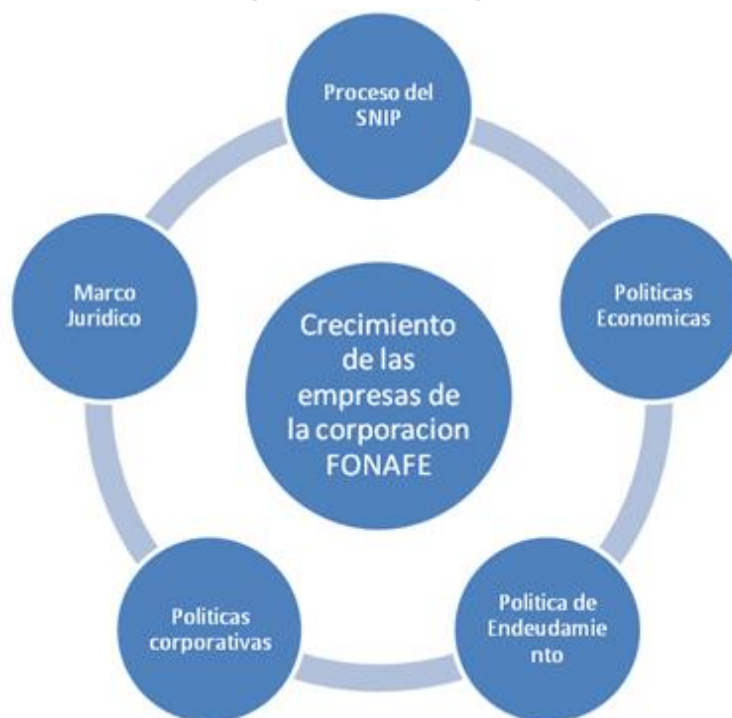


total del Banco de la Nación (1,367 millones de Nuevos Soles) como consecuencia de los mayores depósitos a la vista de sus clientes en general.

### 1.2.5.2 Factores que influyen en el endeudamiento e inversión de las empresas

La capacidad de inversión de las empresas de la corporación no sólo está definida por la gestión financiera de cada una de ellas, sino por una serie de factores exógenos provenientes del sistema de gestión pública (SNIP, políticas fiscales, económicas y jurídicas) que se constituyen en muchas ocasiones en limitantes para la ejecución de inversiones necesarias para el crecimiento de las empresas.

**Gráfico 27. Factores que influyen en el crecimiento y capacidad de inversión de las empresas de la corporación**



Fuente: FONAFE

De acuerdo a información primaria obtenida del centro corporativo de FONAFE, se identifican cinco factores que influyen en el crecimiento y capacidades de inversión de las empresas: el proceso del SNIP, las políticas económicas, las políticas de endeudamiento, las políticas corporativas y el marco jurídico (ver Gráfico 27).

- (i) Proceso SNIP:  
Se caracteriza por ser riguroso, en cumplimiento de la normatividad vigente, para culminar la fase de pre inversión y lograr la viabilidad del proyecto. El sistema actual no obedece a una dinámica empresarial.
- (ii) Políticas económicas:  
Tienen una fuerte influencia en el otorgamiento del marco presupuestal y por ende en la ejecución del gasto público, que es controlado por FONAFE y supervisado por el MEF.

## (iii) Políticas de endeudamiento:

La corporación como empresa adscrita al Sector de Economía y Finanzas, está sujeta al cumplimiento de las Reglas Macrofiscales de la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal<sup>76</sup> (LRTF) con la finalidad de contribuir al desarrollo prudente de las finanzas públicas del país. Para ello las empresas del Sector Público No Financiero, dentro de las cuales se encuentran las empresas de la Corporación<sup>77</sup>, se rigen según el artículo 4° del Texto Único Ordenado de la LRTF que establece lo siguiente en el numeral 1, literal c: *“El endeudamiento público de mediano plazo deberá ser consistente con el principio de equilibrio o superávit fiscal señalado en el artículo 2 de la presente ley<sup>78</sup>. La deuda total del Sector Público No Financiero no podrá incrementarse por más del monto del déficit de dicho Sector, el cual está limitado por los topes de esta Ley, corregido por la diferencia atribuible a variaciones en las cotizaciones entre las monedas, la emisión de nuevos bonos de reconocimiento, variaciones en los depósitos del Sector Público No Financiero y las deudas asumidas por el Sector Público No Financiero, para lo cual deberá tenerse en cuenta la capacidad de pago del país”*. A esto se debe sumar la Ley N° 29854, la cual en su Artículo 2° establece que a partir del año 2013 el resultado económico del SPNF deberá seguir una trayectoria progresiva hacia el equilibrio fiscal de al menos 0.2% del PBI por año, lo que implica gestionar prudentemente los pasivos y gastos. Estas políticas en general limitan el endeudamiento a mediano y largo plazo de las empresas de la corporación para la realización de mayores inversiones, más allá de las metas fiscales.

En cuanto a premisas específicas para las empresas públicas, el Marco Macroeconómico Multianual (2013-2015) establece meta promedio de nivel de inversión de 0.6% del PBI para el periodo 2013 al 2015, lo que se traduce en ejecución de inversión de 3.8 mil millones de Nuevos Soles en el 2013, 3.6 mil millones de Nuevos Soles en el 2014 y 3.3 mil millones de Nuevos Soles en el 2015. Estas cifras superan el nivel de inversiones del 2011 (1.3 mil millones de Nuevos Soles) y 2012 (2.5 mil millones de Soles); sin embargo, gran parte de las inversiones de los próximos 3 años serán destinadas a la modernización de la Refinería de Talara (ver Gráfico 6 en la sección 1.1.2 Factores Económicos).

## (iv) Políticas corporativas:

La Ley N° 27170 (Ley FONAFE) y la Directiva aprobada por Acuerdo de Directorio N° 002-2001/020-FONAFE brindan los lineamientos de la política de endeudamiento y el uso de recursos financieros de la corporación. Esta normativa corporativa está alineada a los acuerdos del Consenso de Washington<sup>79</sup> que fundamentalmente resguarda el gasto público y evita riesgos; al respecto el FMI se ha pronunciado y refiere que cumpliendo ciertos criterios pueden liberarse a las empresas públicas de las finanzas públicas, otra forma es buscando mecanismos

<sup>76</sup> Ley N° 27245: Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal.

<sup>77</sup> Agrupan sólo las empresas no financieras de la Corporación, por lo que se excluye a COFIDE y al Banco de la Nación.

<sup>78</sup> Artículo 2: Principio General: El Estado debe asegurar el equilibrio o superávit fiscal en el mediano plazo (...).

<sup>79</sup> “Consenso de Washington” es un término acuñado por Williamson (1990) para definir las políticas de liberalización económica promovidas por instituciones financieras internacionales (IFI) como parte de su estrategia de reformas estructurales. En los años 90 fue considerado el mejor programa económico que los países latinoamericanos deberían aplicar para impulsar el crecimiento.

de apalancamiento alternativos (como las APPs y proyectos con propósito especial).

(v) Marco jurídico:

En relación al marco jurídico, el Perú consagra el rol subsidiario del Estado<sup>80</sup>, por lo que cualquier iniciativa de crecimiento o inversión que tenga efectos sobre las posibilidades de negocio de los privados y que no se ajuste al rol social y de alto interés público, queda limitado a una autorización por ley expresa.

### 1.2.5.3 Utilización de los excedentes de caja

De acuerdo a entrevistas realizadas a Ejecutivos de Empresas de FONAFE, se ha identificado que ciertas empresas suelen mantener excedentes de efectivo inmovilizados en cuentas bancarias mientras que otras carecen de capital de trabajo, por lo que se podría incentivar los préstamos a corto plazo entre empresas de la corporación, a tasas atractivas y de forma más rápida que si se accede al sistema financiero.

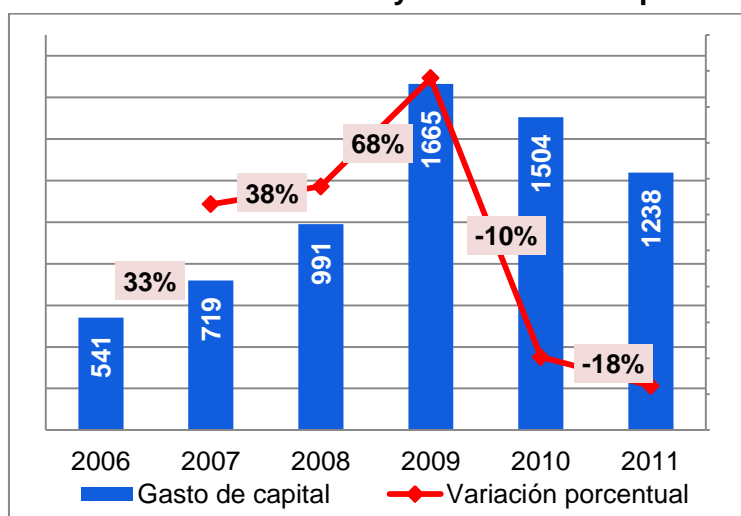
Para ello sería necesario difundir o evaluar lo estipulado en la Directiva aprobada por Acuerdo de Directorio N° 002-2001/020-FONAFE, a fin de que se dinamice el uso de los excedentes temporales de caja a fin de aplicarlos como préstamos de corto plazo, aprovechando de esta forma los recursos dentro de la corporación.

### 1.2.5.4 Proyectos de inversión

Como se aprecia en el Grafico28, el monto de gastos de capital ejecutados para proyectos de inversión de la corporación ha tenido un incremento sostenido y relevante del 2006 (541 millones de Nuevos Soles) al 2009 (1,665 millones de Nuevos Soles), luego del cual ha tenido disminuciones en el 2010 (1,504 millones de Nuevos Soles) y 2011 (1,238 millones de Nuevos Soles), debido a múltiples factores tales como las políticas fiscales, económicas, decisiones políticas y el nivel de ejecución de las empresas.

<sup>80</sup> Constitución Política del Perú – art 60°.

**Gráfico 28. Gastos de capital de la corporación FONAFE  
(En millones de Nuevos Soles y variación anual porcentual)**



Fuente: (1) Memorias Anuales de FONAFE/ (2) Evaluación Financiera y Presupuestaria al cierre de 2011- FONAFE  
 Elaboración: GERENS

Cabe resaltar que en cuanto al nivel de ejecución de gastos de capital, en el año 2010 se obtuvo un 78% de ejecución respecto a lo programado, mientras que en 2011 disminuyó el nivel de ejecución a 69% lo cual denota ciertas debilidades en la programación de las obras o proyectos de inversión. A continuación, se muestra un cuadro con los porcentajes de ejecución de gastos de capital de las empresas que tienen los proyectos de inversión más relevantes en cuanto al monto.

**Cuadro 23. Ejecución de gastos de capital de principales empresas año 2011  
(En millones de Nuevos Soles)**

Empresa	Gastos de capital marco presupuestal	Gastos de capital ejecución	% nivel de ejecución
Sedapal	589	511	86.8%
Corpac	121	72	59.5%
Egamsa	109	41	37.6%
Electronorte	55	41	74.5%
Hidrandina	93	40	43.0%
<b>Total</b>	<b>967</b>	<b>705</b>	

Fuente: Evaluación financiera y presupuestaria al cierre del año 2011 - FONAFE  
 Elaboración: GERENS

En el caso de Sedapal, la ejecución del 86.8% de los gastos de capital en 2011 tuvo como causas principales los retrasos en la ejecución del Programa Agua Para Todos y PROMESAL, y por cambios en algunas fechas de entrega de obras. Egamsa tuvo un nivel de ejecución del 37.6% debido principalmente a la reprogramación de la ejecución de "Obras del Proyecto II Fase de la Rehabilitación de la CH Machupicchu". En el caso de Hidrandina, el 43% de ejecución de gastos de capital fue explicado en gran medida por el retraso en el inicio de los proyectos de ampliación de sistemas de transmisión.

En cuanto a la formulación de proyectos de inversión pública, las empresas presentan a la OPI de FONAFE sus estudios respectivos para revisión y declaración de viabilidad. Desde el año 2009 en que se implementó la OPI, se ha declarado viabilidad a 62 proyectos en el año 2009, 99 proyectos en el 2010, 104 proyectos en el 2011 y 47 proyectos al 17 de agosto 2012. Analizando los proyectos aprobados en este año, se constata que las empresas eléctricas son las que presentan mayor cantidad de proyectos tanto en monto de inversión como en número de proyectos.

**Cuadro 24. Proyectos de inversión pública declarados viables por OPI FONAFE (Año 2012 – hasta 17 de agosto)**

Empresa	Costo de inversión de proyectos (S/.)	% del costo de inversión total	Nº de proyectos
Activos Mineros	2,696,348	1.5%	3
Adinelsa	16,160,150	8.8%	3
Electro Oriente	903,881	0.5%	1
Electro Sur Este	2,595,977	1.4%	2
Electrocentro	9,970,244	5.4%	1
Electronoroeste	9,325,836	5.1%	9
Electronorte	5,598,949	3.1%	2
Electropuno	5,633,386	3.1%	3
Electroucayali	11,053,819	6.0%	2
Fame SAC	335,849	0.2%	1
Hidrandina	5,036,618	2.7%	7
SEAL	31,060,545	16.9%	4
SEDAPAL	69,968,448	38.1%	2
SIMA Perú	13,137,334	7.2%	7
Total	183,477,386	100%	47

Fuente: OPI FONAFE  
 Elaboración: GERENS

El Cuadro 24 resume el monto de proyectos aprobados que fueron presentados por 14 empresas de la corporación, destacándose SEDAPAL que tiene a la fecha 2 proyectos aprobados por 69 millones de Nuevos Soles, así como SEAL que tiene 6 proyectos aprobados por un monto de 31 millones de Nuevos Soles. La siguiente fase es la ejecución de proyectos para lo cual se deberá asegurar el financiamiento necesario.

### Conclusiones de los recursos financieros

De lo discutido en esta sección, emerge la siguiente fortaleza:

- Banco de proyectos para ofrecer a inversionistas (F5).

Así mismo, resaltan las siguientes debilidades:

- Retraso en el crecimiento de las empresas por restricciones para el desarrollo de proyectos de inversión (D4).
- Poco aprovechamiento de los excedentes de caja que tuvieron algunas de las empresas (D9).

### 1.2.6 Notas finales al diagnóstico interno

La consolidación del diagnóstico interno previamente descrito permite derivar las fortalezas y debilidades que se presentan en la tabla FODA a partir de la cual se han propuesto los planes de acción para la corporación.

## 2. Plan Estratégico Corporativo

En esta sección se presentan los elementos del plan estratégico corporativo de FONAFE que comprenden la visión, misión, valores y principios, análisis FODA, tabla de objetivos estratégicos y tabla de planes de acción que contienen indicadores, metas y responsables.

### 2.1 Visión de la Corporación FONAFE

#### Visión de la Corporación FONAFE

Empresas del Estado fortalecidas y modernizadas que brindan servicios de calidad responsablemente.

### 2.2 Misión de la Corporación FONAFE

#### Misión de la Corporación FONAFE

Gestionar corporativamente la actividad empresarial del estado con transparencia y eficiencia para crear valor y contribuir al desarrollo sostenible del país.

### 2.3 Valores y Principios del accionar de la Corporación FONAFE

<i>Valores</i>	<i>Principios del Accionar</i>
<p><b>Honestidad</b> Actuamos en base a principios éticos, siendo íntegros, veraces y justos.</p> <p><b>Puntualidad</b> Respeto por el tiempo de los demás, cumpliendo con los plazos establecidos.</p> <p><b>Perseverancia</b> Constancia, dedicación y firmeza en la consecución de propósitos y metas.</p>	<p><b>Eficiencia</b> Optimizamos el uso de recursos en todos los procesos de la organización para alcanzar los objetivos y metas planteadas.</p> <p><b>Servicio</b> Atendemos proactivamente a clientes internos y externos.</p> <p><b>Transparencia</b> Transmitimos a la sociedad la información de la gestión en forma veraz, clara y oportuna.</p> <p><b>Integración</b> Cohesión, colaboración, búsqueda de una dirección común, identificación con la corporación y la generación de sinergias.</p> <p><b>Calidad</b> Trabajamos para que nuestros productos y</p>

servicios aporten valor a nuestros clientes internos y externos, respondiendo a sus requerimientos.

## 2.4 Objetivos Estratégicos Generales y Específicos

El Cuadro 25 muestra la estructura de Objetivos Estratégicos Generales y Específicos para FONAFE.

**Cuadro 25. Objetivos Estratégicos Generales y Específicos de FONAFE**

Objetivo Estratégico General	Objetivo Estratégico Específico	
<b>OEG 1.</b> Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país	<b>OEE 1.</b> Incrementar la creación de valor económico de la corporación.	<b>OEE 9.</b> Optimizar la gestión del portafolio de empresas de FONAFE  <b>OEE 10.</b> Impulsar el mejoramiento del marco normativo que afecta a la corporación FONAFE
	<b>OEE 3.</b> Fomentar el crecimiento de las empresas de FONAFE de acuerdo a las necesidades del país	
	<b>OEE 7.</b> Incrementar el acceso al financiamiento para las empresas de FONAFE	
<b>OEG 2.</b> Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	<b>OEE 2.</b> Incrementar la eficiencia de la corporación.	
	<b>OEE 6.</b> Alcanzar niveles de excelencia en los procesos de la corporación.	
<b>OEG 3.</b> Impulsar la creación de valor social	<b>OEE 4.</b> Crear valor social en las empresas de FONAFE.	
	<b>OEE 5.</b> Posicionar a FONAFE como una corporación cuyas empresas brindan servicios de calidad que benefician al país.	
	<b>OEE 8.</b> Mejorar la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial de la corporación FONAFE.	
<b>OEG 4.</b> Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	<b>OEE 11.</b> Mejorar el uso de las TIC, alineados con la Estrategia de Gobierno Electrónico	
	<b>OEE 12.</b> Fortalecer la gestión del talento humano, la cultura y la organización corporativa.	

Elaboración: GERENS

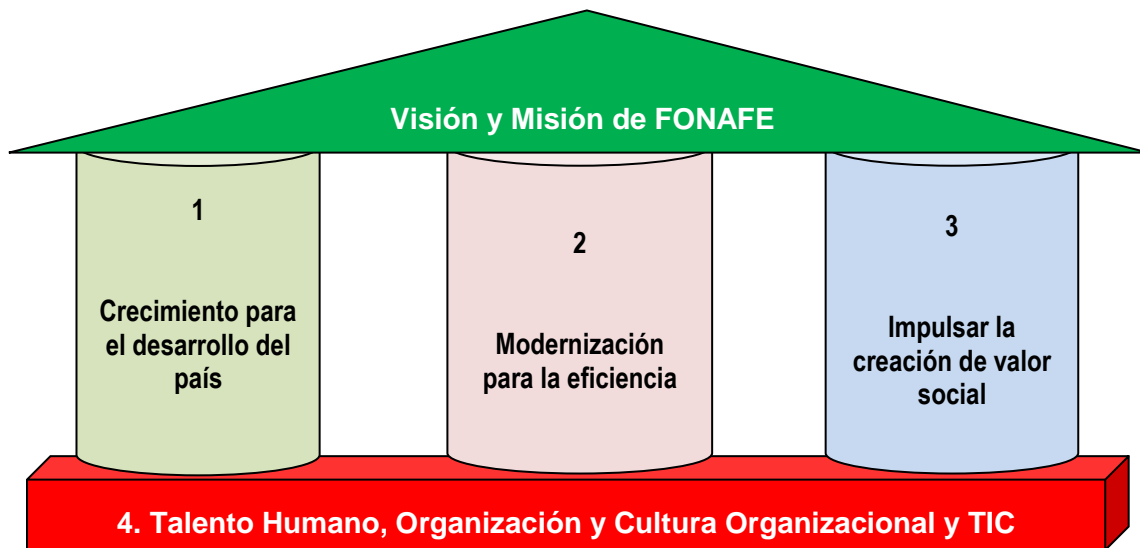


## 2.5 Estrategia Genérica de la corporación FONAFE

La estrategia genérica del PEC 2013 – 2017 del FONAFE plantea que, para alcanzar su misión y visión, deberá impulsar la eficiencia y el crecimiento de sus empresas, así como la creación de valor social; todo esto soportado en la mejora de la gestión del talento humano, una sólida cultura y organización y el uso de las TIC.

Cada uno de los temas antes mencionados constituye un pilar de la estrategia genérica, tal como se esquematiza en el Gráfico 29.

**Gráfico 29. Estrategia Genérica de FONAFE**

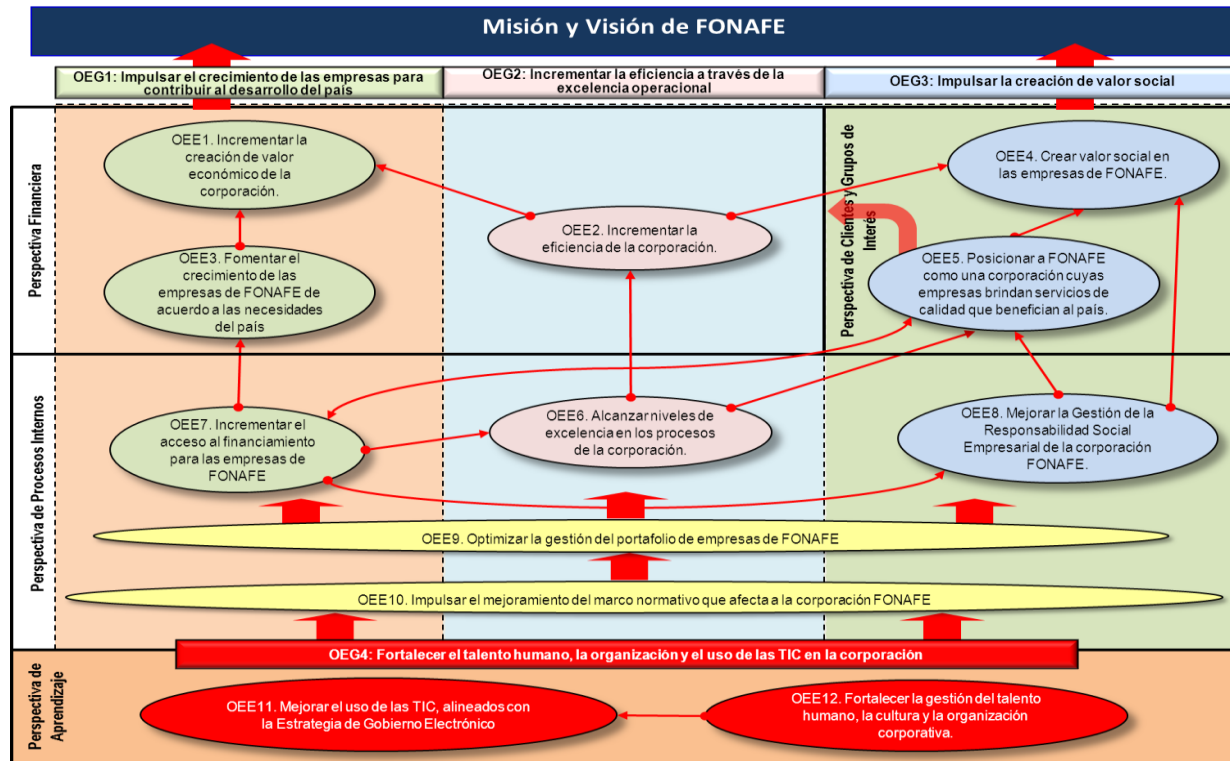


Elaboración: GERENS

## 2.6 Mapa Estratégico de la corporación FONAFE

El Gráfico 30 muestra el Mapa Estratégico de FONAFE, en donde se aprecian los mismos cuatro ejes del mapa estratégico presentados en el formato de Objetivos Estratégicos Generales (OEG) de la corporación. Asociados a estos se muestran también los 12 Objetivos Estratégicos Específicos (OEE) y sus vinculaciones mediante relaciones de causa – efecto.

**Gráfico 30. Mapa Estratégico de la Corporación FONAFE**



### 3. Conclusiones y recomendaciones

- a. El proceso participativo ha permitido que se empiece a desarrollar un pensamiento estratégico compartido entre los miembros de la corporación FONAFE, habiendo expectativas de continuar con estos esfuerzos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que se trata de un proceso de mediano / largo plazo que dará frutos cuando se empiecen a implementar las ideas producto de dichos esfuerzos.
- b. Las empresas de la Corporación FONAFE tienen mucho interés en trabajar a nivel carteras ya que perciben oportunidades de crear valor mediante el trabajo colaborativo. Sus expectativas requieren hacer seguimientos de los avances logrados en este primer ejercicio a nivel de carteras.
- c. La mayoría de los planes de acción del Plan Estratégico Corporativo (PEC) de FONAFE tienen como responsable a la Gerencia de Operaciones, por lo que amerita que se realice una revisión exhaustiva para dimensionar el personal que estará a cargo de las acciones planteadas, definir posiciones gerenciales intermedias que permita delegar responsabilidades y además relacionar el PEC con el plan operativo anual.
- d. Se ha incluido en el Vol. 2: "Propuestas de Planes Estratégicos a Nivel de Carteras de Empresas" un primer esfuerzo para bajar en cascada a nivel de las carteras, los objetivos y planes de acción propuestos en el PEC global. Antes de aprobar estos planes se requiere mayores definiciones tales como:
  - ¿Se reforzará la estructura organizativa a nivel de las carteras para permitirles implementar los planes de acción que han elaborado en un esfuerzo de las empresas y de los ejecutivos de cartera y transversales?
  - ¿Se asignarán los recursos humanos y presupuestales para lograr implementar trabajos colaborativos?
  - ¿Se prefiere mantener la estructura actual con una mejora continua de la labor que hoy realizan los ejecutivos?
- e. Se requerirá elaborar un plan de implementación que incluye un plan de difusión del PEC a nivel de la oficina corporativa y un plan de difusión a nivel de las carteras.
- f. Ha quedado pendiente la presentación de avances del PEC al Ministro de Economía y Finanzas.
- g. Una limitación del presente Plan Estratégico es que la definición de metas ha sido una tarea incompleta, limitada por la calidad y cantidad de información disponible a nivel de carteras. Se recomienda establecer un mecanismo al más alto nivel para revisar los desempeños de los últimos años y proponer metas ambiciosas y retadoras. Para soportar el proceso de definir metas es importante trabajar en el fortalecimiento de una base de datos por cartera y a nivel corporativo.
- h. El Plan Estratégico forma parte de un sistema de gestión integral que comprende: planeamiento, programación, alineamiento, ejecución, monitoreo, aprendizaje para realizar ajustes periódicos al Plan Estratégico<sup>81</sup>.

<sup>81</sup> Kaplan y Norton (2008). The Execution Premium. HBP.