



PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO DE FONAFE 2017–2021

Actualizado a Marzo 2018

Siglas por Gerencias y Áreas de FONAFE

Siglas	Gerencia / Área de FONAFE
DE	Dirección Ejecutiva
OCR	Órgano de Control de Riesgos
OCI	Órgano de Control Institucional
GSC	Gerencia de Servicios Compartidos
TICC	Área de TIC Corporativa
RRHH	Área de Recursos Humanos Corporativo
LC	Área de Gestión Logística Corporativa
CONT	Área de Contabilidad Corporativa
FINC	Área de Finanzas Corporativas
CIC	Área de Comunicación e Imagen Corporativa
GLR	Gerencia Corporativa de Asuntos Legales y Regulatorios
GPE	Gerencia Corporativa de Planeamiento y Excelencia Operacional
PLC	Área de Planeamiento Corporativo
PC	Área de Presupuesto Corporativo
EO	Área de Excelencia Operacional
RSC	Área de Responsabilidad Social Corporativa
GDC	Gerencia de Desarrollo Corporativo
PE	Área de Gestión de Portafolio de Empresas
GC	Área de Gobierno Corporativo
OPI	Oficina de Programación e Inversiones

Índice

PRESENTACIÓN	4
1 MARCO INSTITUCIONAL	6
1.1 SÍNTESIS DE LA CORPORACIÓN FONAFE	6
1.2 MARCO NORMATIVO.....	7
2 DIAGNÓSTICO DE LA CORPORACIÓN FONAFE	8
2.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO	8
2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO	14
2.3 GRUPOS DE INTERÉS.....	23
2.4 MATRIZ Y ANÁLISIS FODA.....	26
3 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	27
3.1 MISIÓN.....	27
3.2 VISIÓN.....	28
3.3 VALORES Y PRINCIPIOS.....	28
4 EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS	29
4.1 EJES ESTRATÉGICOS.....	29
4.2 MAPA ESTRATÉGICO	31
5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	32
6 ACCIONES ESTRATÉGICAS	36
6.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS	36
6.2 MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	38
7 RUTA ESTRATÉGICA.....	47
ANEXOS.....	49
ANEXO 1. ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO DE FONAFE	49
1. Plan Estratégico de Desarrollo Nacional PEDN	49
2. PESEM Sector Economía y Finanzas	54
3. PESEM Sector Minero Energético 2016-2021	55
4. PESEM Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento 2016-2021	56
5. PESEM Sector Agricultura y Riego 2015 - 2021.....	58
6. PESEM Sector Defensa 2017-2021	58
7. PESEM Sector Transportes y Comunicaciones	59
8. Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas	59

Presentación

La Corporación FONAFE ha formulado su Plan Estratégico Corporativo para los próximos cinco años, con el objeto de alcanzar su Visión al 2021, en el marco de lo establecido en el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia en la actividad empresarial del Estado, considerando además el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado – Perú hacia el 2021 (PEDN) y los lineamientos sectoriales reflejados en los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM) relevantes para la corporación.

El presente documento Plan Estratégico Corporativo (PEC) de FONAFE 2017-2021, se compone de siete partes y un anexo.

En la primera parte se presenta una síntesis de la Corporación FONAFE, así como el marco normativo bajo el cual se desarrolla sus actividades, desde el mandato constitucional que indica el rol subsidiario que cumplen las empresas de la corporación, así como la ley N° 27170 que establece que FONAFE es la “encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado”.

En la segunda parte se presenta un extracto del diagnóstico estratégico de la corporación. A nivel externo se describen los factores económicos, políticos, sociales y ambientales que tienen impacto en su gestión. Mientras que a nivel interno se describe su desempeño en el aspecto económico, financiero, de inversiones y recursos humanos. Igualmente, se analiza el “sistema de valor” compuesto por las cadenas de valor de las empresas, las cuales se interrelacionan para aprovechar sinergias que permitan generar valor. Asimismo se muestra la complejidad de los múltiples grupos de interés relevantes, sus expectativas en relación a la corporación y la propuesta de valor para dichos grupos. Finalmente se presenta la síntesis del diagnóstico en la matriz FODA, que resume las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades priorizadas de la corporación.

En la tercera parte se presentan los fundamentos estratégicos compuestos por la misión, visión y valores corporativos, los que hacen referencia al propósito o razón de ser de la Corporación FONAFE y sus expectativas al 2021, dando énfasis en la modernización de las empresas, mejora de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos y en el reconocimiento de la corporación en la sociedad.

En la cuarta parte se presentan los seis ejes estratégicos en los cuales la corporación enfocará su estrategia en los próximos 5 años, así como el mapa estratégico, el cual presenta la interrelación entre los objetivos estratégicos formulados en el marco de los ejes y perspectivas estratégicas. Estos elementos configuran la estrategia corporativa que aplicará FONAFE para hacer realidad su misión y visión al generar valor económico, social y ambiental, entregando bienes y servicios de calidad a la sociedad, mejorando su eficiencia, la gestión de los proyectos, actuando con responsabilidad social e incorporando las mejores prácticas de gobernanza corporativa; todo ello sustentado en la mejora de la gestión del talento humano y organizacional.

En la quinta parte se presentan los 8 objetivos estratégicos corporativos, así como los 14 indicadores y metas correspondientes; los cuales servirán de base para el monitoreo de la implementación de la estrategia de la corporación.

En la sexta parte se presentan las 23 acciones estratégicas necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos, así como los indicadores y metas correspondientes; los cuales servirán de base para el monitoreo de las actividades a ser desarrolladas por las áreas responsables.

En la séptima parte se presenta la ruta estratégica, que establece la priorización de las acciones estratégicas para lograr mayor efectividad en la implementación de la estrategia; siendo las más importantes aquellas relacionadas con la mejora de la gestión del talento humano y el fortalecimiento del gobierno corporativo.

1 Marco Institucional

1.1 Síntesis de la Corporación FONAFE

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

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

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

- i. 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.
- ii. Aprobar el Plan Estratégico de las empresas bajo su ámbito.
- iii. Aprobar el presupuesto consolidado de la corporación, en el marco de las normas presupuestales correspondientes.
- iv. Aprobar las normas de gestión en las empresas bajo su ámbito.
- v. Designar a los Presidentes y miembros de los Directorios de las empresas operativas en las que la Corporación FONAFE cuenta con participación mayoritaria.

Las empresas operativas bajo el ámbito de FONAFE alcanzan el número de 31, las mismas que se encuentran clasificadas según el sector al cual están adscritas.

Cuadro 1. Relación empresas bajo el ámbito de FONAFE

SECTORES	EMPRESAS
Sector Economía y Finanzas	Banco de la Nación
	Cofide
Sector Vivienda y Saneamiento	Fondo Mivivienda
	Sedapal
Sector Energía y Minas	Egasa
	Egamsa
	Egesur
	Electroperú
	San Gabán
	Adinelsa
	Electro Centro
	Electro Norte
	Electronoroeste
	Hidrandina
	Electro Ucayali
	Electro Puno
	Electro Sur

SECTORES	EMPRESAS
	Electro Sur Este
	Electro Oriente
	Seal
	Activos Mineros
	Perupetro
Sector Transporte y Comunicaciones	Serpost
	Corpac
	Enapu
Sector Defensa*	Fame
	Sima Perú
	Sima Iquitos
Sector Agricultura y Riego	Agrobanco **
	Enaco **
Presidencia de Consejo de Ministros	Editora Perú **

* Una vez inicie operaciones, la empresa Seman Perú, creada por Ley N° 30469, será considerada en este sector.

**Empresas vinculadas al sector.

1.2 Marco Normativo

El marco jurídico que norma la actividad de la Corporación FONAFE, en lo concerniente al planeamiento estratégico corporativo, está conformado por lo señalado en el cuadro 2.

Cuadro 2. Marco normativo relativo al planeamiento en la Corporación FONAFE

Documentos	Contenido
Constitución Política del Perú	Artículo 60.- [...] Sólo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional. La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal.
Ley N° 27170, y sus modificatorias Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.	Establece la creación de FONAFE, su objeto, ámbito y recursos. Artículo 1, numeral 1.1. [...] FONAFE es una empresa de Derecho Público [...] encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.
Decreto Supremo N° 072-2000-EF, y sus modificatorias 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. Artículo 10. [...] Son funciones del Directorio [...] aprobar el Plan Estratégico de las Empresas, previa aprobación del mismo por el respectivo Sector.

Documentos	Contenido
Decreto Legislativo N° 1031 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. Artículo 5, numeral 5.1. Los recursos de las Empresas del Estado se destinan para el logro de los objetivos aprobados en sus normas estatutarias, planes estratégicos y en las metas establecidas en sus programas y presupuestos anuales [...]
Decreto Supremo N° 176-2010-EF Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031	Establece principios generales, aspectos societarios y económicos, políticas aplicables a Directores, y disposiciones generales para mejorar la eficiencia de la actividad empresarial del Estado, entre otros. Artículo 7, numeral 7.2. Las Empresas del Estado deben contar con Planes Estratégicos formulados en concordancia con las Directivas, las políticas corporativas y el Plan Estratégico Corporativo de FONAFE [...]. Artículo 30, numeral 30.1. La gestión de las Empresas del Estado se orienta en base a los Principios de Buen Gobierno Corporativo aprobados por FONAFE y se desarrolla respetando los criterios, prohibiciones y deberes éticos que la conducta de sus trabajadores exige.
Acuerdo de Directorio N°001-2013/006-FONAFE Directiva de Gestión de FONAFE y sus modificatorias	Establece las normas principales para las empresas de la corporación que rigen la gestión estratégica, operativa, presupuestal y financiera; gestión societaria; gestión de personal; gestión de procesos; disolución y liquidación de empresas; y gestión de controversias. En el Capítulo II, numeral 2.2, se norma los contenidos de los planes estratégicos, así como los procedimientos y requisitos de aprobación y modificación.
Acuerdo de Directorio N° 003-2013/002-FONAFE Lineamientos para la formulación, aprobación y modificación del Plan Estratégico de las empresas bajo el ámbito de FONAFE	Define las características técnicas a considerar en la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales, así como la estructura que deben tener, de manera que se alineen al Plan Estratégico Corporativo de FONAFE y del sector correspondiente.

2 Diagnóstico de la Corporación FONAFE

2.1 Diagnóstico externo

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

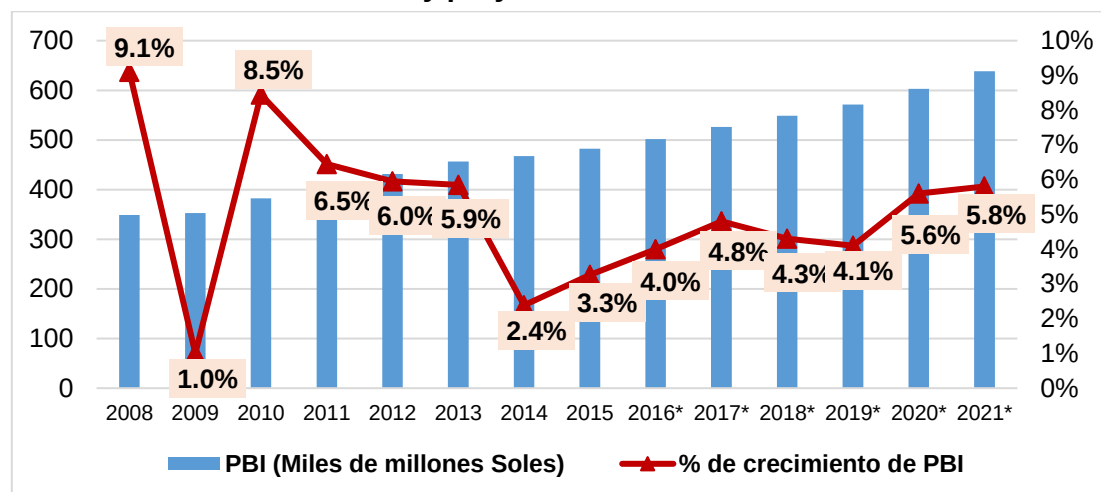
Factores económicos

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado (PEDN) y el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado (MMMR) prevén que al 2021 el Perú podría completar 30

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

Se estima que en el 2016, el Perú tendrá un crecimiento de 4.0% en el PBI, tasa que se incrementará a 4.4% en promedio para los siguientes tres años (MMMR). En el 2017, la economía peruana crecería 4,8%, el mayor nivel desde el 2013, explicado por la mejora en la confianza empresarial doméstica, destrabe de proyectos de infraestructura, mayor liquidez mundial, bajos costos financieros y menores presiones depreciatorias.

Gráfico 1. Evolución y proyección del PBI del Perú: 2008-2021



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado, Plan de Desarrollo Nacional Actualizado.

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

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

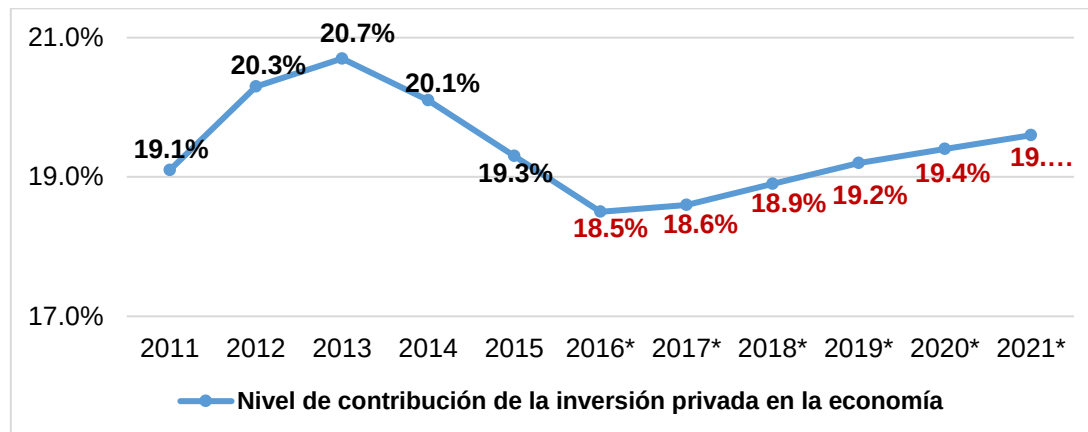
Respecto a la inversión en el país, durante los últimos 10 años, el porcentaje de la inversión privada con relación al PBI presentó una tendencia creciente, alcanzando su mayor nivel en el 2013, donde representó el 20.7%. Este nivel se logró gracias a que la inversión minera alcanzó un máximo histórico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

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

- Recuperación importante y rápida de la confianza empresarial.

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

Gráfico 2. Evolución y tendencia de la inversión privada como porcentaje del PBI

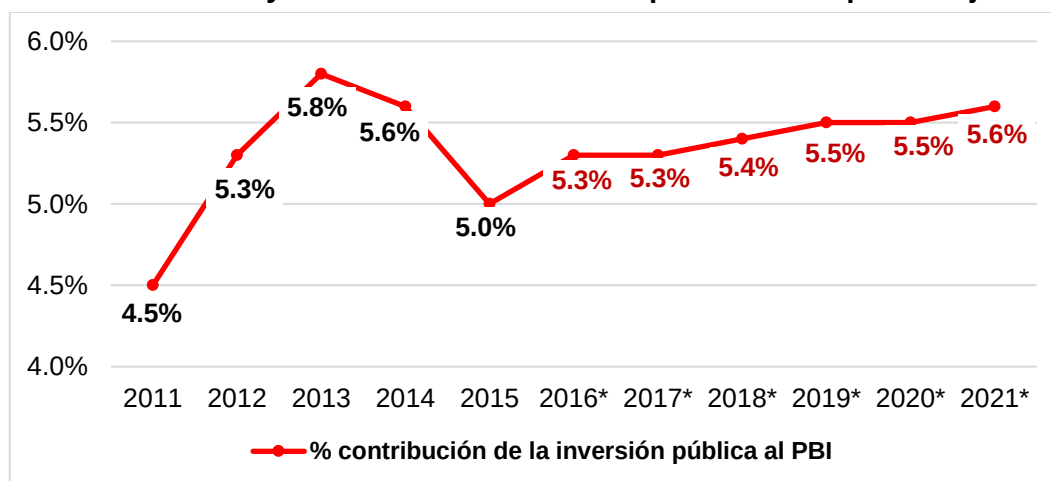


Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado, elaboración propia

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

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

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



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado, elaboración propia

Factores Políticos

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

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

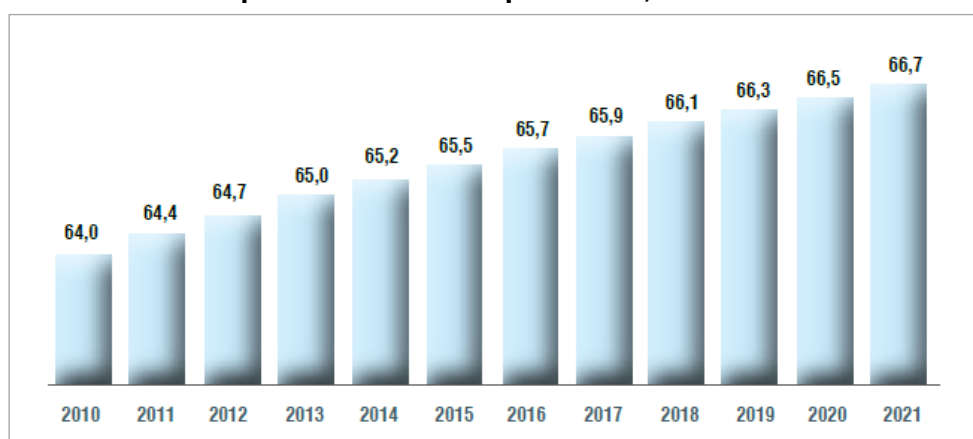
Factores Sociales

Crecimiento y composición de la población al 2021

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

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

Gráfico 4. Evolución de la población en edad de trabajar (15-65 años) respecto al total de la población, 2010-2021



Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado

Los efectos positivos del bono demográfico estimularán el mercado de trabajo y podrán ser aprovechados por diferentes empresas y organizaciones privadas y públicas en los siguientes años. La Corporación FONAFE no es una excepción, pudiendo beneficiarse en la medida que desarrolle los sistemas de gestión del talento humano requeridos para atraer y retener el

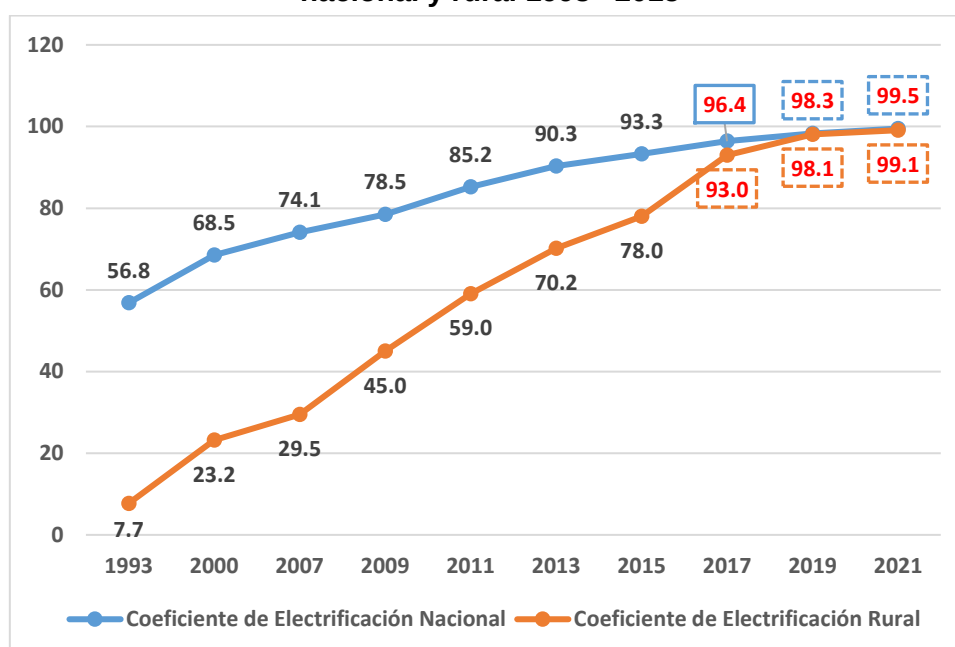
talento, disminuyendo así el riesgo de perder dicho talento en beneficio de otras organizaciones.

Acceso a servicios públicos básicos: electrificación, agua y alcantarillado

El coeficiente de electrificación a nivel nacional, el cual mide la cobertura de disponibilidad eléctrica en la población, ha seguido una tendencia creciente, debido al impulso que ha tenido en los últimos años logrando superar el 93% en el 2015, previniéndose llegar al 99.5 en el 2021.

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

Gráfico 5. Evolución y proyección de los coeficientes de electrificación nacional y rural 1993– 2015



Fuente: Plan Nacional de Electrificación Rural 2016-2025

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

Respecto a los servicios de agua potable y saneamiento, en el Perú se presentan aún brechas importantes que cubrir. De acuerdo al Compendio Estadístico Perú del INEI, la proporción de la población que dispone de suministro de agua es de 85% en el 2015, por lo que se deberá impulsar los proyectos que permitan cerrar la brecha al 2021.

Para lograr este resultado, el Ministerio requiere trabajar de cerca con las empresas que se encargan de la gestión de los servicios de agua potable y alcantarillado. Estos servicios están a cargo de diferentes empresas municipales y regionales, a excepción de Lima Metropolitana

y la provincia Constitucional del Callao, que son atendidas por SEDAPAL, el cual tiene una cobertura de 93% en el 2015.

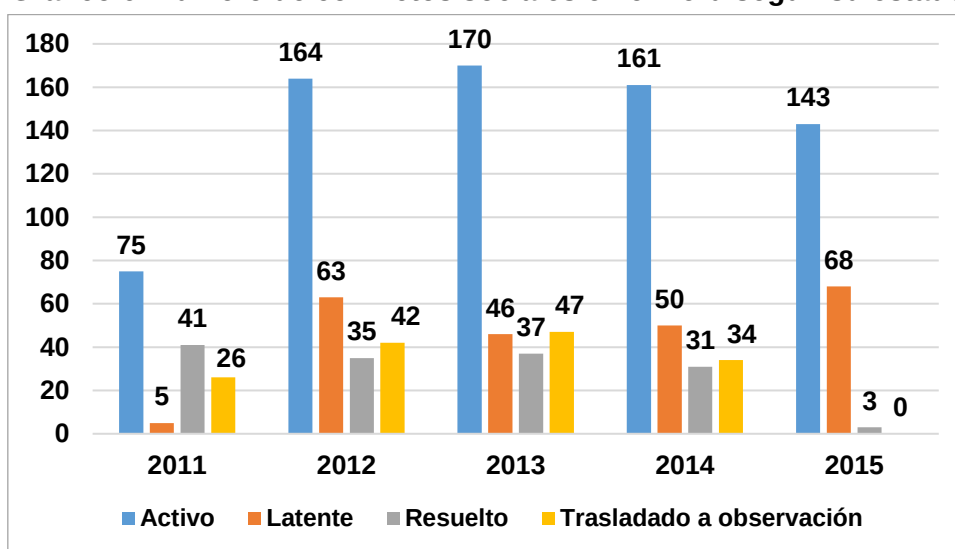
Las inversiones para cerrar la brecha existente en la cobertura y mantenimiento de este servicio constituyen una de las prioridades para la Corporación FONAFE.

Conflictos sociales activos y latentes en el país

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

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

Gráfico 6. Número de conflictos sociales en el Perú según su estado



Fuente: Plan Nacional de Electrificación Rural 2016-2025

Cabe indicar que, al mes de agosto de 2016, se han registrado 152 casos activos de conflicto y 56 en estado latente, según la Defensoría del Pueblo.

Las empresas bajo el ámbito de FONAFE están distribuidas a lo largo del territorio nacional, por lo cual están expuestas a un mayor grado de riesgo (principalmente empresas de distribución eléctrica, al enfrentar riesgos asociados a la medición, cobro de tarifas y calidad de servicio en zonas rurales de difícil acceso).

Percepción de corrupción

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

La Corporación FONAFE ha venido trabajando en iniciativas para implementar buenas prácticas de gobierno corporativo y fortalecer los mecanismos de control para promover la transparencia de la gestión en las empresas bajo su ámbito.

Factores Ambientales

Legislación ambiental

En el sector ambiental el ente rector es el Ministerio del Ambiente (MINAM), mientras que el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), cumple las funciones de monitoreo y vigilancia de la calidad del ambiente, supervisión directa, fiscalización y sanción así como la aplicación de incentivos para promover el sobrecumplimiento de la normativa ambiental. El OEFA fiscaliza entre otras, a las empresas del sector de minería y energía (hidrocarburos y electricidad).

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

Por otro lado, en relación con el uso y gestión de los recursos hídricos, la Autoridad Nacional del Agua (ANA) es el ente rector del Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos según la Ley N° 29338. Forman parte de este sistema las empresas usuarias del agua, del sector industrial, minería y electricidad.

En el marco de lo señalado, las empresas de FONAFE están en la obligación de adecuar sus actividades en cumplimiento de la normativa citada.

Efectos del cambio climático

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

En el caso de las desglaciaciones, ocasionan saturación en los depósitos de piedra y barro en las partes altas de los glaciares, lo cual propicia deslizamientos peligrosos que podrían poner en riesgo la infraestructura de las centrales hidroeléctricas propiedad de las empresas de generación eléctrica de la corporación.

2.2 Diagnóstico interno

El diagnóstico interno muestra el desempeño de la gestión de la Corporación FONAFE en los últimos años, así como el Sistema de valor que relaciona las actividades del Centro Corporativo con las empresas bajo el ámbito de FONAFE.

Desempeño de la Gestión

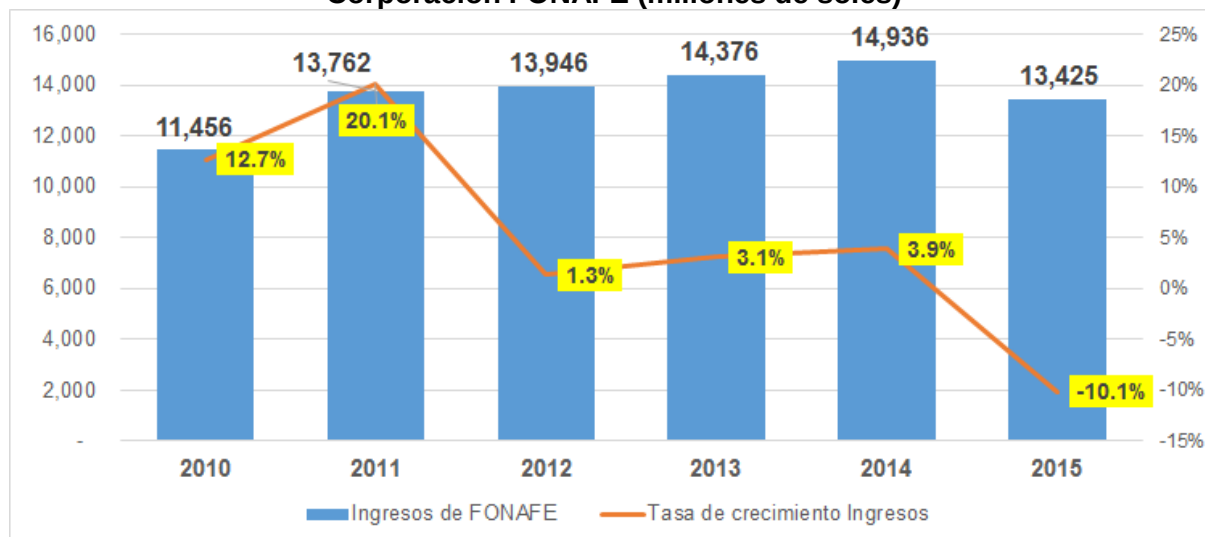
El desempeño de la gestión puede medirse a través de los aspectos más relevantes de la gestión corporativa, como desempeño económico y financiero, ejecución del programa de inversiones FBK corporativo, recursos humanos y calidad de los servicios.

Desempeño económico y financiero

Los ingresos por actividades ordinarias de la corporación fueron de S/. 13,425 millones de soles que fue un 10% inferior al ingreso en el 2014. Tres empresas de la corporación

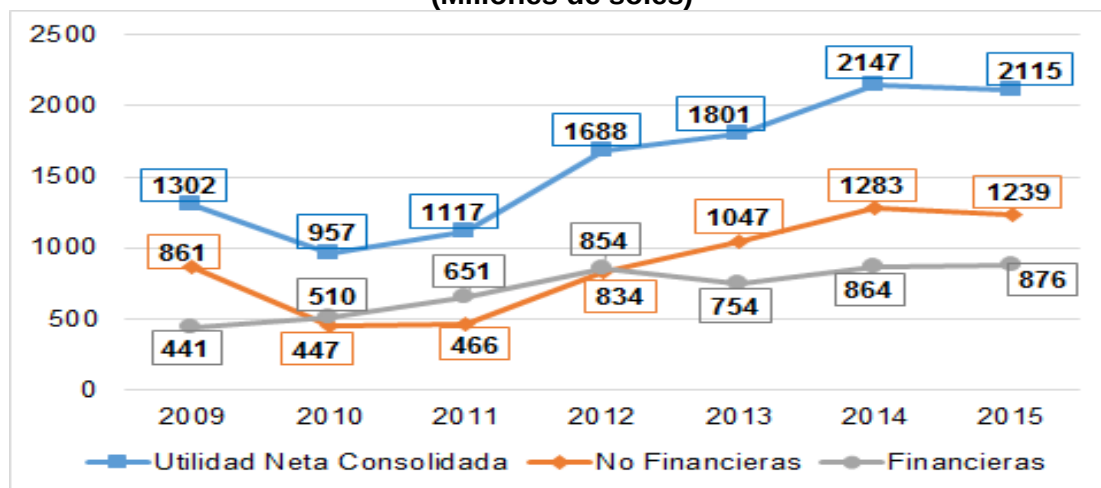
generaron más de la mitad de los ingresos corporativos, estas fueron Perupetro (S/ 3,359 MM, 25%), Banco de la Nación (S/ 2,320 MM, 17%) y Sedapal (S/ 1,624 MM, 12%).

Gráfico 7. Evolución de los Ingresos consolidados por actividades ordinarias de la Corporación FONAFE (millones de soles)



La rentabilidad patrimonial de la corporación (ROE) en el 2015 fue de 8.34%, superando la meta anual establecida en el PEC vigente. La utilidad neta consolidada fue de S/ 2,115 millones de soles, 1.5% menor que en el 2014, debido principalmente a pérdidas por la fluctuación en el tipo de cambio en empresas tales como Sedapal (- S/ 109.7 MM), Activos Mineros (- S/ 79 MM), y Enapu (- S/ 47.3 MM).

Gráfico 8. Evolución de la Utilidad neta consolidada de la Corporación FONAFE (Millones de soles)

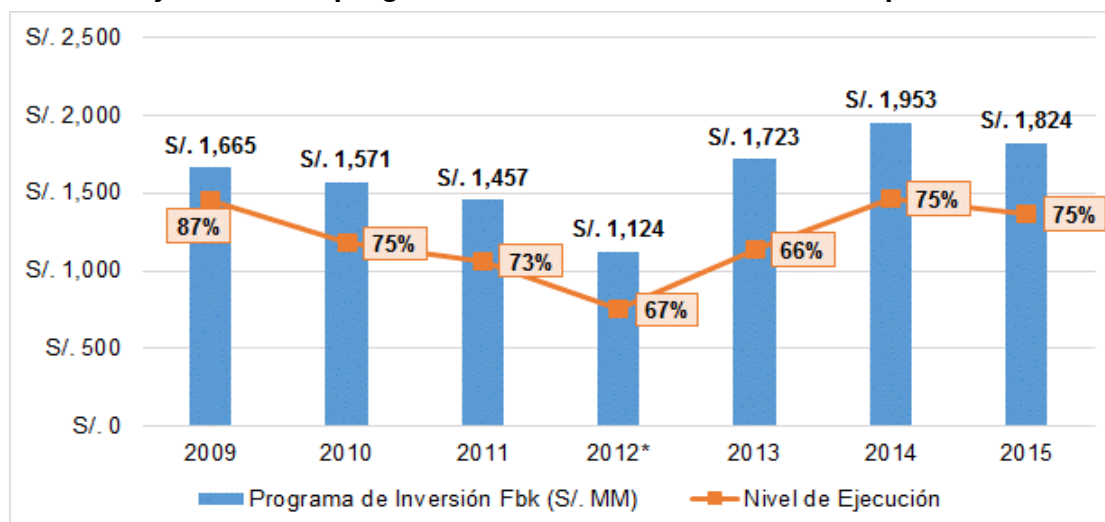


Las empresas no financieras representaron el 59% de la utilidad y las empresas financieras un 41%, siendo cuatro las que explicaron el 66% de la utilidad del año 2015: Banco de la Nación (S/ 684.7 MM), Electroperú (S/ 472 MM), Sedapal (S/ 151.4 MM) y Fondo Mi Vivienda (S/ 92 MM).

Inversiones FBK

Con relación a la ejecución del programa de inversiones (FBK) corporativo, en los últimos cinco años el porcentaje de ejecución se ha incrementado pasando de 67% en el 2012 a 75% en los últimos dos años. Si bien este valor está por encima del promedio histórico de ejecución de la inversión pública (70%), es necesario desarrollar medidas para superar ciertas debilidades que permitirán llegar a niveles por encima del 90%, como se plantea en los escenarios proyectados por el MEF para los próximos años.

Gráfico 9. Ejecución del programa de inversiones FBK de la Corporación FONAFE



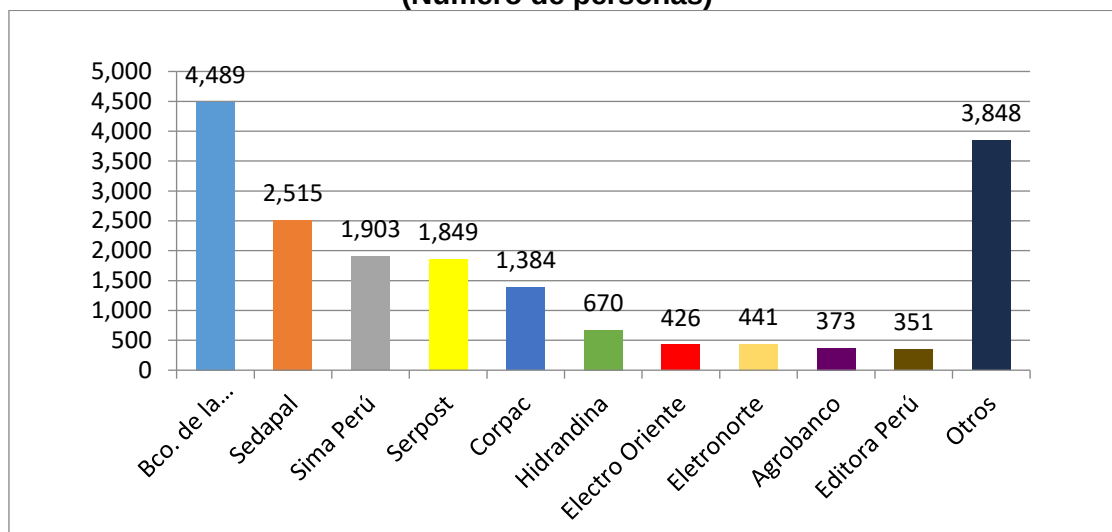
La empresa que presentó una mayor desviación respecto a la inversión programada fue Sedapal, que ejecutó el 58% de lo previsto para el 2015. Una de las prioridades corporativas consiste en la resolución de los problemas y restricciones en todo el ciclo de gestión de los proyectos de inversión, desde la etapa de formulación de los mismos, la gestión de un portafolio de proyectos corporativo, la evaluación y aprobación.

La eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión tiene una importante relación con los esfuerzos a desarrollar para mejorar la calidad de los bienes y servicios que entregan las empresas de la corporación, los cuales son diversos: generación y distribución eléctrica, servicios financieros de primer y segundo piso, servicio de agua potable y alcantarillado, remediación ambiental, servicios portuarios y de aeronavegación, entre otros. Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos al ciudadano constituye también una prioridad corporativa para la estrategia en los próximos cinco años.

Recursos humanos

La Corporación FONAFE al cierre del año 2015 registró 24,151 personas, la misma que considera personal en planilla y contratados por locación de servicios y servicios de terceros. Las empresas de mayor tamaño en cuanto a su fuerza laboral en planilla son Banco de la Nación (25%), Sedapal (14%), Sima Perú (10%) y Serpost (10%). Uno de los retos que enfrenta la corporación es la gestión de un gran número de colaboradores que pertenecen a un grupo de empresas heterogéneas, con diferentes estándares y procesos para su manejo y gestión del desempeño.

**Gráfico 10. Distribución de personal por empresa a fines del año 2015
(Número de personas)**



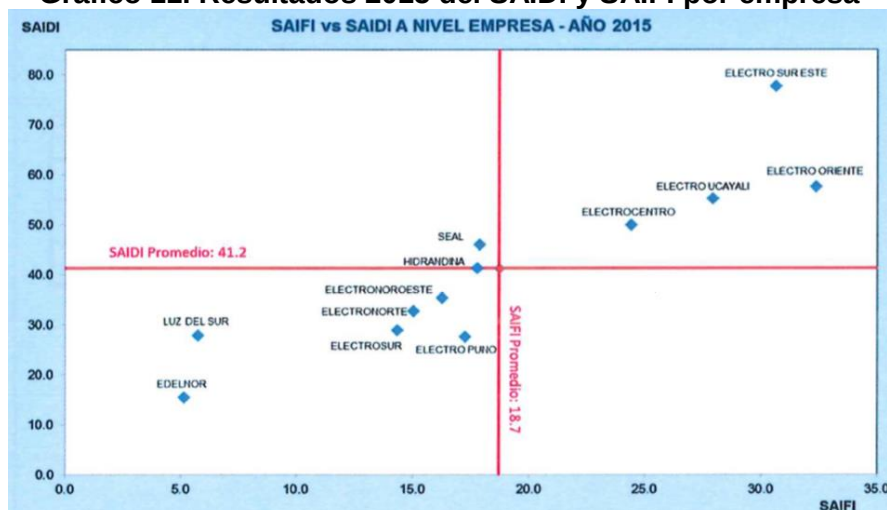
Calidad de los servicios

Dada la importancia de resguardar el interés público en las prestaciones de servicios públicos – categoría en la que se encuentran varios de los servicios de las empresas de la corporación, existen órganos reguladores con la función de normar aspectos económicos y técnicos de su accionar. Uno de los objetivos de la regulación es, precisamente, asegurar la calidad del servicio prestado a usuarios finales.

En el caso del sector de distribución eléctrica, Osinergmin, en calidad de órgano regulador, ha definido dos indicadores para monitorear la calidad del suministro eléctrico, el SAIFI (system average interruption frequency index), o frecuencia media de interrupción por usuario, y el SAIDI (system average interruption duration index), o tiempo total promedio de interrupción por usuario.

Los desempeños esperados de las concesionarias de distribución eléctrica han sido cada vez más exigentes para ambos indicadores, cuyos resultados para el año 2015 se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico 11. Resultados 2015 del SAIDI y SAIFI por empresa



Las empresas con desempeño más crítico son Electrosureste, Electrooriente, Electroucayali y Electrocentro.

Respecto a los servicios de saneamiento, Sunass ha establecido indicadores para la medición de la calidad de la prestación de estos servicios, siendo los principales los que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Indicadores de calidad del servicio de saneamiento de SEDAPAL

Indicador	2010	2011	2012	2015
Continuidad promedio del servicio de agua potable (horas/día)	21.72	21.74	21.89	21.67
Presión promedio en las redes de agua potable (mca*)	22.22	23.16	23.80	23.61

Fuente: Sunass, Sedapal

* mca: metros de columna de agua

De esta manera, se puede observar que el desempeño de las empresas, respecto a los indicadores de calidad técnicos, presenta brechas por cubrir, especialmente a nivel de las distribuidoras eléctricas. Cerrar estas brechas es prioritario para los siguientes años.

Sistema de valor

Las interrelaciones entre las cadenas de valor de las empresas de la Corporación FONAFE configuran un “Sistema de Valor”. La estrategia corporativa se basa en conseguir sinergias entre las cadenas de valor de las empresas que la conforman, para lo cual el Centro Corporativo debe asumir un rol de facilitador que optimice el desarrollo de dichas sinergias.

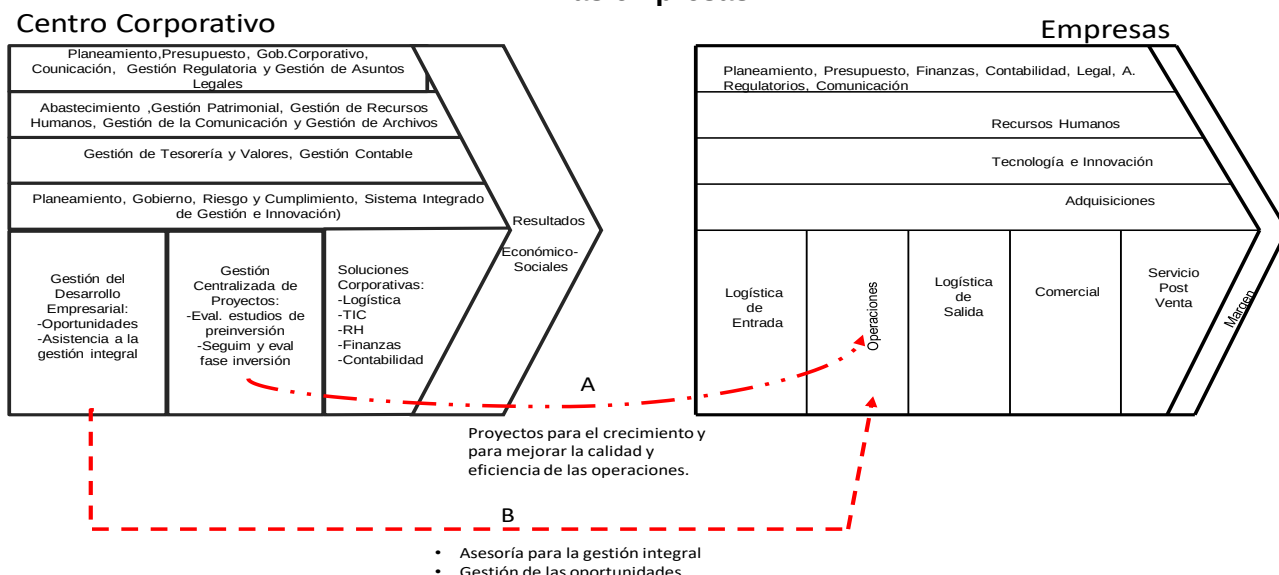
Las interrelaciones entre cadenas de valor pueden ser tangibles e intangibles. Son tangibles cuando surgen de las oportunidades de compartir actividades, productos/servicios o clientes. Por ejemplo, empresas como el Banco de la Nación y Serpost han desarrollado infraestructura para llegar a los lugares más alejados del país, otras empresas de la corporación podrían aprovechar dicha infraestructura. Otras interrelaciones son intangibles y se basan en compartir o transferir conocimiento para la gestión de una actividad específica. Por ejemplo, Activos Mineros ha desarrollado conocimientos para resolver conflictos y mantener buen relacionamiento con las comunidades rurales donde opera, este conocimiento puede servir para otras empresas que operen en ámbitos rurales.

Dentro de las principales interrelaciones identificadas que generan valor entre las empresas bajo el ámbito de la Corporación FONAFE y el Centro Corporativo, así como las características de la cadena de valor de este último como responsable de la función corporativa, se tiene las siguientes:

Interrelaciones con las operaciones

Debido a que las operaciones son muy importantes para la creación de valor de las empresas, el Centro Corporativo ha diseñado sus procesos misionales de gestión de desarrollo empresarial y gestión centralizada de proyectos para apoyar a las empresas en la mejora de la gestión de proyectos de inversión y la gestión del portafolio de proyectos (relación A en el gráfico 12), así como en la asesoría y asistencia para la gestión integral y la búsqueda de oportunidades para maximizar valor (relación B en el gráfico 12).

Gráfico 12. Eslabonamientos entre el Centro Corporativo y las operaciones de las empresas

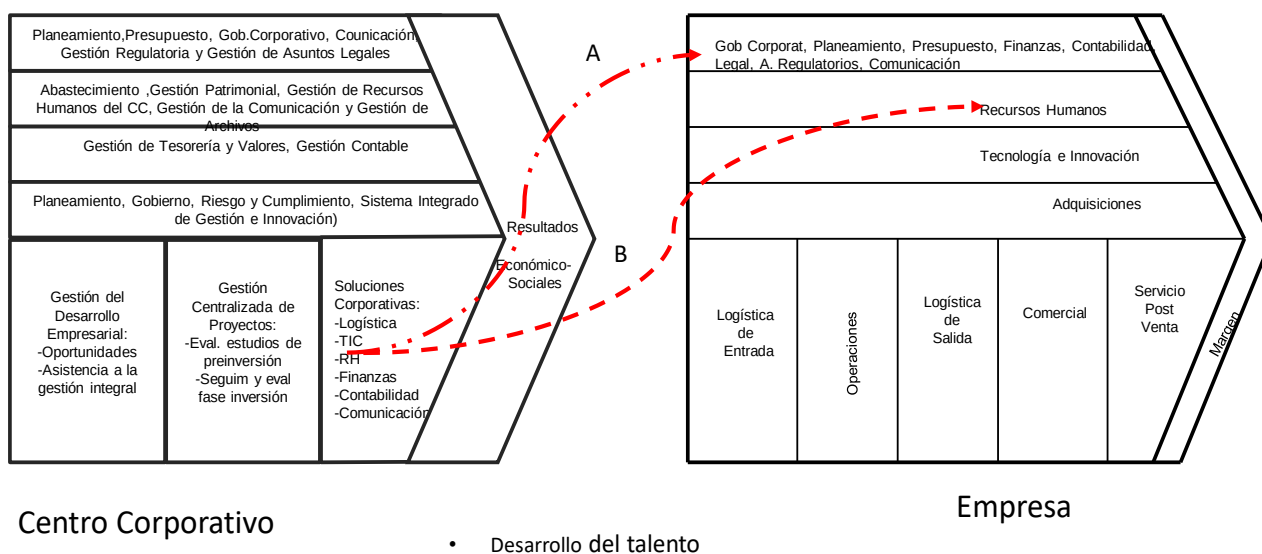


Interrelaciones para la gestión de talento humano

La gestión corporativa del talento humano ofrece oportunidades para el aprovechamiento de las sinergias que son reflejadas en los eslabonamientos que se refieren a actividades relacionadas con el directorio y la Alta Gerencia, que incluye la conformación del directorio de las empresas, la evaluación del desempeño de los directores, la selección de gerentes para las empresas, y la definición del marco normativo que rige la gestión de recursos humanos (relación A en el gráfico 13). Asimismo, se incluye el apoyo en la gestión de recursos humanos de las empresas, el cual comprende la adecuación de la estructura organizativa, el diseño de herramientas de gestión de recursos humanos, la capacitación y el desarrollo del personal (relación B en el gráfico 13).

Gráfico 13. Eslabonamientos entre el Centro Corporativo – y las empresas en la gestión corporativa de recursos humanos

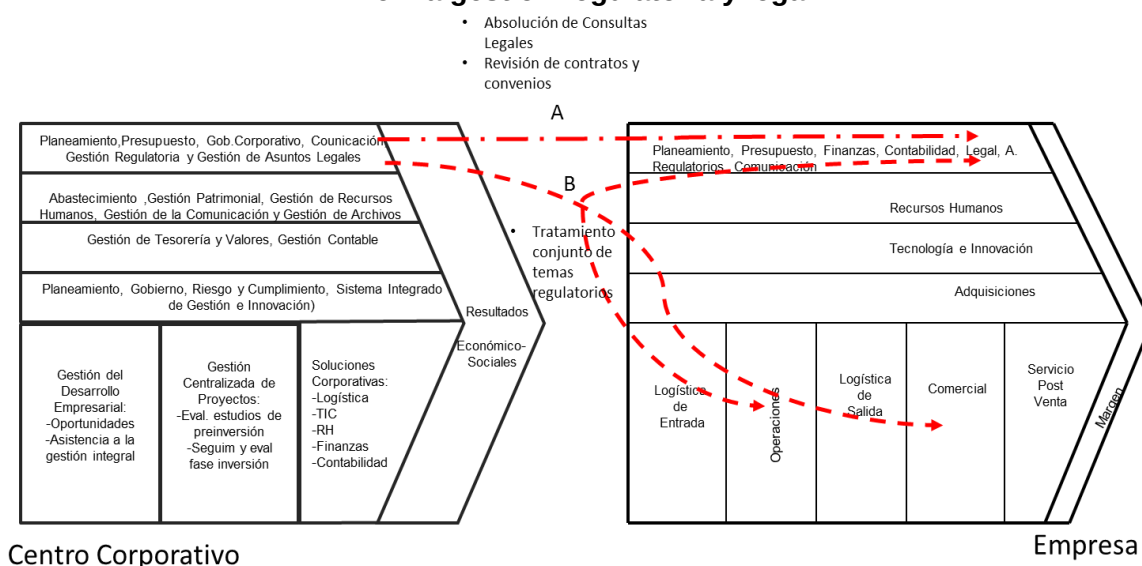
- Conformación de Directorios
- Fortalecimiento de directorios
- Selección de gerentes
- Gestión normativa de Recursos Humanos



Gestión regulatoria y Legal

El tratamiento conjunto de temas regulatorios y legales permite mejorar los resultados obtenidos por las empresas, a través la absolución de consultas legales y la asesoría para la elaboración de contratos y convenios (relación A del gráfico 14). Asimismo, se desarrolla el tratamiento conjunto de los temas regulatorios entre las empresas y el Centro Corporativo (relación B del gráfico 14).

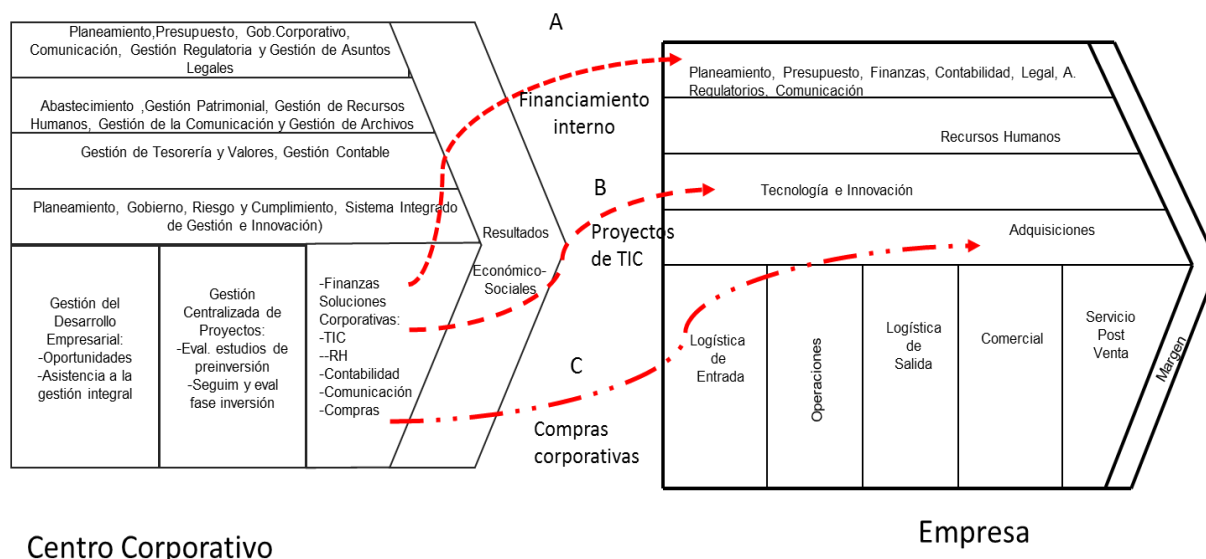
Gráfico 14. Eslabonamientos entre el Centro Corporativo y las empresas en la gestión regulatoria y legal



Gestión de financiamiento, tecnología de información y abastecimiento

Existen otras relaciones importantes requeridas en la gestión de las empresas tales como el aprovechamiento de los recursos disponibles dentro de la corporación para atender los requerimientos de financiamiento de las empresas (relación A del gráfico 15). Asimismo, el desarrollo de proyectos compartidos de tecnología de información para mejorar la eficiencia de las áreas de soporte de las empresas (relación B del gráfico 15). De la misma forma, se desarrollan compras corporativas que permiten acceder a precios competitivos y condiciones favorables gracias al poder de negociación que se genera al consolidar los volúmenes de compra de las empresas (relación C del gráfico 15)

Gráfico 15. Eslabonamientos entre el Centro Corporativo y las empresas en la gestión del financiamiento, abastecimiento y tecnología de información y comunicación



Cadena de valor de la gestión corporativa

El Centro Corporativo de FONAFE gestiona la estrategia corporativa, identificando las actividades que propicien el incremento del valor generado en la corporación por el hecho de trabajar corporativamente, tal como se muestra en la cadena de valor del Centro Corporativo de FONAFE en el Gráfico 16.

Gráfico 16. Cadena de valor del Centro Corporativo



Las **actividades primarias** de la cadena de valor corresponden a las actividades centrales que realiza el Centro Corporativo para el cumplimiento de su misión. En consecuencia, se han definido tres actividades primarias:

- a) La **gestión del desarrollo empresarial** es la actividad que inicia el proceso de dirección de la actividad empresarial del Estado, en lo que respecta a la gestión de los portafolios de empresa. En esta actividad se identifican, analizan y priorizan las oportunidades de mejora estratégicas que decantarán en iniciativas a desplegar en las empresas de la corporación. Asimismo, se contempla la asistencia y asesoría integral a las empresas en los principales temas de gestión cubiertos por el Centro Corporativo.
- b) La **gestión centralizada de proyectos** posee dos componentes: (1) la evaluación y seguimiento de los proyectos de inversión pública, y (2) la gestión de los portafolios, programas y proyectos formulados por el Centro Corporativo. Las funciones para la definición de los proyectos del Centro Corporativo y el establecimiento de un portafolio de proyectos se encuentran en proceso de implementación. La gestión de dicho portafolio va a estandarizar el proceso de selección de proyectos basado en la importancia relativa de un proyecto frente a los otros, de manera que se mantenga el alineamiento con la estrategia y las prioridades determinadas por la Corporación FONAFE.
- c) Las **soluciones corporativas** consideran los servicios compartidos entre grupos de empresas en lo que concierne a logística, tecnología de información, recursos humanos y financiamiento corporativo, entendidos como la centralización y estandarización de una determinada función de soporte de varias empresas para lograr el aprovechamiento de sinergias y economías de escala.

Logística Corporativa. Se ha hecho énfasis en la ejecución de compras corporativas, la misma que, desde el año 2004, ha venido siendo impulsada por el Centro Corporativo con el objetivo de generar considerables ahorros a las empresas de la corporación e incrementar el poder de negociación a través de la adquisición conjunta.

Tecnología de Información y Comunicación Corporativa. Se ha definido un marco funcional soportado en cuatro objetivos corporativos: lograr un rol estratégico de las TIC para la innovación y obtención de sinergias, impulsar una cultura tecnológica, ofrecer un gobierno y gestión eficientes de las TIC y ofrecer servicios compartidos.

Recursos Humanos Corporativo. Está enfocado en los siguientes temas: (1) conformación del Directorio de las empresas, (2) evaluación del desempeño del Directorio y los Directores, (3) selección de Gerentes para las empresas y (4) evaluación del cuerpo gerencial de dichas empresas. Se requiere desarrollar la función corporativa en recursos humanos y establecer una cultura corporativa que fomente la integración, la colaboración para ejecución de las acciones corporativas, la identificación de sinergias y la meritocracia.

En la cadena de valor también se presentan las **actividades de apoyo** siguientes: la gestión de los procesos estratégicos, gestión financiera, gestión regulatoria, gestión legal y la gestión de recursos no financieros

- a) La **gestión de los procesos estratégicos** abarca los aspectos que gobiernan la organización y aseguran el control de la gestión para un desempeño coherente con la estrategia y empleando de manera adecuada los recursos. De esta manera, aquí se incluyen la gestión de la estrategia corporativa; la gestión operativa; el gobierno, riesgo y cumplimiento y el sistema integrado de gestión e innovación.

En la *gestión de la estrategia corporativa*, se ha avanzado en la implementación del primer plan corporativo (PEC 2013-2017), lo que implicó el despliegue hacia los planes

de las empresas y la evaluación del cumplimiento. La retroalimentación del PEC hizo evidente la necesidad de estandarizar y reducir el número de indicadores, para priorizar los aspectos más relevantes en la gestión de la corporación.

En relación al *gobierno corporativo, administración de riesgos y control interno*, estas actividades se encuentran en proceso de consolidación, siendo necesario impulsar estas funciones en las empresas, inclusive considerando modificaciones en sus estructuras organizacionales.

En relación a la gestión del Directorio de la Corporación FONAFE, el principal problema a enfrentar es la irregularidad en los periodos en que se llevan a cabo los directorios.

Respecto al *sistema integrado de gestión e innovación*, se debe indicar que está en proceso de implementación, y en varios de los temas es aún incipiente.

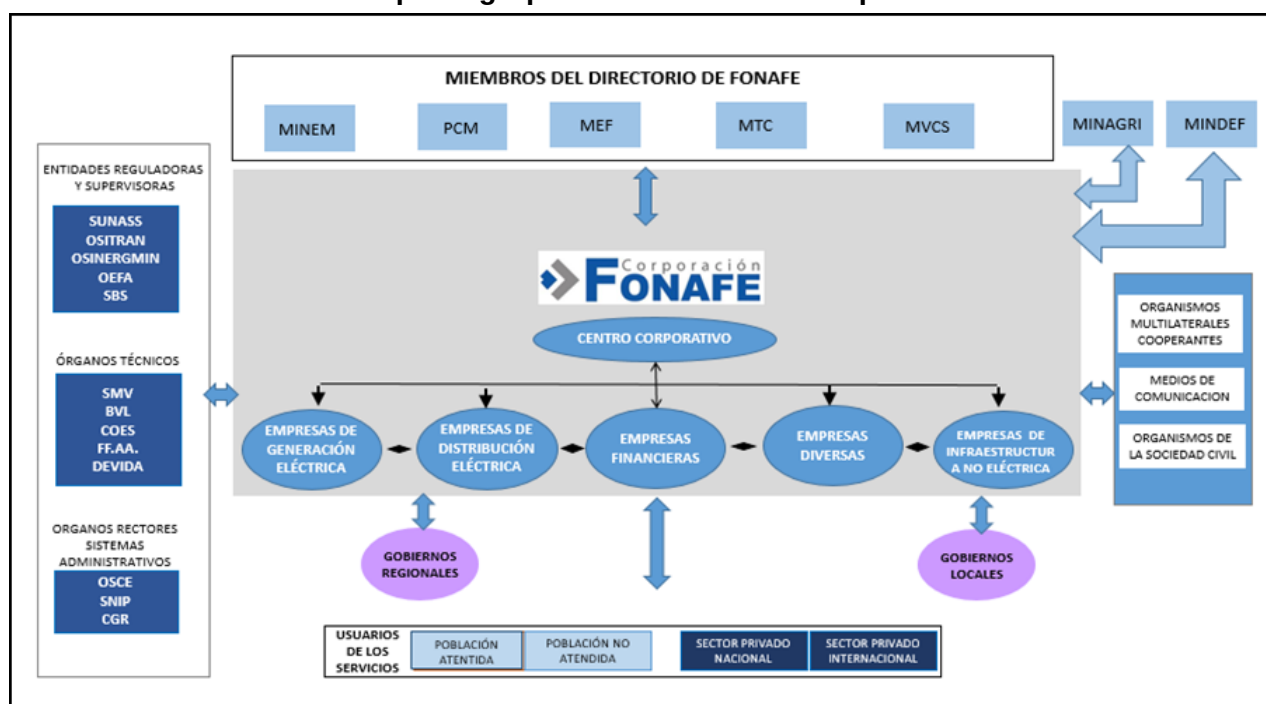
- b) La **gestión financiera** comprende la gestión de tesorería y valores, la gestión contable institucional y la consolidación de estados financieros. En los tres casos, se ha identificado retrasos en el envío de información por parte de las áreas y baja automatización para la ejecución de las acciones.
- c) La **gestión regulatoria**. Debe indicarse que la asignación de responsabilidades para la identificación de las mejoras en el marco normativo, el desarrollo de las mismas y la representación de intereses que logre la modificatoria están asignados a diferentes áreas, mediante la conformación de comités de trabajo.
- d) La **gestión legal**. Esta actividad está relacionada con el asesoramiento y representación en procesos judiciales, administrativos y/o arbitrales, además de dirigir los procesos de liquidación de empresas y cobranza de carteras, a nivel de la corporación; la diversidad de responsabilidades demanda la utilización de mayores recursos para temas operativos.
- e) La **gestión de recursos no financieros** comprende el abastecimiento y gestión patrimonial, la gestión de recursos humanos, la gestión de la comunicación e imagen y la gestión de archivo del Centro Corporativo.

Los **eslabonamientos** entre las **actividades de apoyo y primarias** presentan diversos estados de desarrollo, que requieren ser afianzados para una adecuada interacción entre áreas de la corporación, asimismo se debe cubrir la demanda de automatizar diversas acciones para agilizar los procesos y descargar las labores operativas del personal.

2.3 Grupos de interés

Los grupos de interés pueden agruparse en internos y externos a la Corporación FONAFE, como se aprecia en el Gráfico 17

Gráfico 17. Principales grupos de interés de la Corporación FONAFE



Los grupos de interés internos de la corporación corresponden a los directivos y colaboradores de la Corporación FONAFE y de las empresas bajo su ámbito.

Cabe resaltar que el Directorio de FONAFE 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), quienes desarrollan un doble rol, ya que además dirigen sus respectivos sectores. Esta composición del directorio permite que la corporación tenga una visión estratégica sobre las prioridades para el desarrollo de los sectores y un enlace directo con las decisiones que se toman al más alto nivel en el gobierno. Sin embargo, su accionar está supeditado a la disponibilidad de los ministros debido a las múltiples funciones que también deben atender como parte del poder ejecutivo.

En relación a los grupos de interés externos de la corporación se puede resaltar a los organismos reguladores que fiscalizan el cumplimiento de la normatividad relacionada a las actividades de las empresas de la corporación y a los usuarios de sus bienes y servicios.

Como parte de la etapa de diagnóstico para la formulación de la estrategia, se desarrolló el mapeo de las expectativas de los principales grupos de interés y su alineamiento con la propuesta de valor de la Corporación FONAFE, como se presenta en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Principales Grupos de Interés de la Corporación FONAFE: expectativas y propuesta de valor

	Grupo de Interés	Expectativas al 2021	Propuesta de Valor de la Corporación FONAFE
Internos	Directorio de FONAFE	Lograr que las empresas del Estado creen valor económico, social y ambiental, generando los incentivos adecuados para que sean eficientes y contribuyan a cumplir los objetivos del sector.	• Creación de valor económico y social, buen gobierno corporativo y una gestión eficiente de los recursos, del ambiente, y el cumplimiento de mandatos sectoriales y nacionales.
	Empresas de la corporación	Generar las condiciones para que las empresas puedan ser más eficientes, agilizar la toma de decisiones y tener el talento humano adecuado. El Centro Corporativo debe ser el aliado de las empresas, mejorando la coordinación, y entendiendo los negocios en los que operan y las características distintivas de cada una.	• Optimización de procesos comunes, implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo y gestión, con flexibilidad en la toma de decisiones.
	Colaboradores de la corporación	Sistema de gestión del talento humano moderno y eficiente, remuneraciones competitivas, meritocracia. Sindicatos con la facultad de negociar remuneraciones y derechos laborales como en otras empresas.	• Desarrollo de capacidades, aprendizaje de buenas prácticas respecto a derechos laborales y compensaciones justas.
Externos	Clientes / Usuarios de las empresas de la corporación y ciudadanos de los territorios de influencia de las empresas.	Recibir servicios de calidad en agua, saneamiento, electricidad, créditos para vivienda y agro, entre otros productos y servicios, que contribuyan al desarrollo y mejoras en la calidad de vida.	• Usuarios: acceso y calidad del producto y/o servicio, entregando el valor esperado a precio justo (costo-beneficio). • Crecimiento con inclusión social que permita ampliar los productos y servicios hacia los ciudadanos que lo requieran. • Empresas: información oportuna y amigable, calidad del producto o servicio, transparencia en las transacciones comerciales.
Externos	Entidades reguladoras y supervisoras, órganos técnicos.	Empresas del Estado que operen de acuerdo a los estándares de calidad y regulatorios de sus sectores, cumpliendo el marco jurídico que las rigen y siendo eficientes y eficaces en la gestión de las actividades propias de los servicios brindados por las empresas.	• Brindar servicios de calidad de acuerdo a los estándares establecidos en la normatividad vigente.
	Órganos rectores de los Sistemas Administrativos del Estado	Ser eficaces en la implementación de normas directivas aplicables a la actividad empresarial del Estado (adquisiciones, control gubernamental, presupuesto, inversión pública, entre otros).	• Optimización de los procesos internos para el cumplimiento de los requerimientos de los sistemas administrativos del Estado
	Sectores, Gobiernos Regionales y Locales.	Demandan que las empresas de la corporación participen en los planes sectoriales, regionales y locales.	• Desarrollo de planes de acción concordados con planes sectoriales, regionales y locales, que garanticen la sostenibilidad de los servicios entregados por las empresas.
	Organismos Multilaterales	Incrementar la cooperación internacional para que los gobiernos a través de sus entidades y empresas, construyan y mantengan una economía sólida, así como disminuir los niveles de pobreza extrema, promoviendo la prosperidad compartida.	• Optimización del uso de los recursos cooperantes para la ejecución de estudios y proyectos de inversión de las empresas en mejora de los bienes y servicios ofrecidos por las empresas.

2.4 Matriz y Análisis FODA

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

Cuadro 5. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Composición del Directorio de FONAFE que comprende cinco Ministros facilita las coordinaciones a nivel del gobierno para la implementación de decisiones vinculadas a la actividad empresarial del Estado en esos sectores.	1. Modificaciones en el marco normativo que promueve el gobierno para mejorar la competitividad y promover nuevas inversiones.
2. Disposición para el trabajo colaborativo, compartir experiencias y soluciones entre empresas de la corporación para atender temas comunes.	2. Crecimiento de la economía del país generará mayor demanda de bienes y servicios para las empresas de la corporación, así como la expansión de diferentes sectores (telecomunicaciones, construcción, servicios, etc.) con actividades que pueden ser aprovechadas por la corporación (alianzas).
3. Reconocimiento de la Corporación FONAFE como un buen modelo de gestión corporativa de la actividad empresarial del Estado a nivel de la región.	3. Adoptar mejores prácticas de otras empresas estatales exitosas en el mundo.
4. Tamaño de la corporación, activos y recursos disponibles que permiten obtener economías de escala y economías de alcance.	4. Estrategias para modernizar el Estado que impulsará el gobierno.
5. Mecanismos para la resolución de controversias patrimoniales dentro de la corporación de forma más eficiente que utilizando mecanismos externos.	5. Condiciones favorables como la buena imagen del país y la participación de inversionistas privados (nacionales y extranjeros) para fortalecer actividades a cargo de las empresas bajo el ámbito de la Corporación FONAFE.
6. Personal experimentado y calificado en diferentes posiciones en las empresas de la corporación.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Alta rotación de directores y gerentes de las empresas.	1. La Influencia política en la selección y gestión de los Directorios.
2. Gestión del talento humano incipiente a nivel de la corporación, especialmente en temas como líneas de carrera, retención de personal y planes de sucesión.	2. Imagen negativa de las empresas del Estado por parte de la población, debido a la presunción de ineficiencia y/o corrupción.
3. La calidad de los bienes y servicios ofrecidos por algunas de las empresas de la corporación no alcanza los estándares esperados.	3. Políticas y marco normativo del Estado inadecuados que limitan la gestión de las empresas del Estado.
4. Inadecuada gestión no permite lograr niveles óptimos de aprovechamiento de sinergias corporativas (compras corporativas, excedentes de caja, portafolio de proyectos corporativos).	4. Mercado laboral privado es atractivo para los gerentes y profesionales de la corporación, con mejores oportunidades económicas y de desarrollo profesional.
5. Soporte en tecnologías de la información en la mayoría de empresas no está acorde con el desarrollo del mercado.	5. Conflictos sociales, ambientales e inseguridad ciudadana en regiones donde operan las empresas bajo el ámbito de la Corporación FONAFE.
6. Toma de decisiones del directorio de la Corporación FONAFE supeditado a la disponibilidad de los ministros.	6. Caja de las empresas centralizada en el Tesoro Público, que limite la capacidad de inversión en la modernización de la infraestructura de las empresas.
7. La gestión corporativa del portafolio de proyectos está por desarrollar y la capacidad para gestionar los proyectos de inversión requeridos en las empresas de la corporación es insuficiente.	7. Excesivos requerimientos de la normatividad ambiental, el cambio climático y la creación de áreas naturales protegidas, podrían afectar las operaciones, infraestructura y resultados económicos.
8. La estructura organizacional del Centro Corporativo en proceso de consolidación, así como las estructuras orgánicas de varias empresas bajo el ámbito de FONAFE requieren optimizarse.	8. Presión de algunos gobiernos regionales para que se les transfiera activos o empresas que están ubicados en su jurisdicción.
9. Identidad, cultura y sentido de pertenencia corporativa en proceso inicial de formación.	9. Planes multisectoriales y planes urbanos no articulados entre sí, con impacto en los mercados donde operan las empresas bajo el ámbito de la Corporación FONAFE.
10. La implementación promedio del CBGC se encuentra en un nivel básico en las empresas de la corporación.	10. Nuevos encargos sin financiamiento para su ejecución y sin considerar la especialidad, alcance y capacidad operativa de las empresas de la Corporación FONAFE.
11. Mecanismos de coordinación y comunicación entre las empresas y el Centro Corporativo de FONAFE aún poco desarrollados.	11. Excesivo control gubernamental limita el accionar de empresas del Estado.
12. Limitaciones para obtener financiamiento de largo plazo.	
13. Nivel de Sistema de Control Interno es aún incipiente.	
14. Gestión de Responsabilidad Social Empresarial dispersa y en proceso inicial de formación.	

Analizando la matriz FODA se puede determinar que la Corporación deberá considerar principalmente los siguientes aspectos en la estrategia a desarrollarse:

- Alcanzar los estándares requeridos en la calidad de los bienes y servicios (D3) que demande el crecimiento de la economía del país (O2).
- Obtener economías de escala aprovechando el tamaño de la corporación y sus recursos disponibles (F4) para hacer frente a un marco normativo y niveles de control gubernamental que pueden limitar la gestión de las empresas (A3, A11).
- Aprovechar las modificaciones en el marco normativo que promueve el gobierno en materia de competitividad e inversiones (O1) para desarrollar la capacidad de gestionar los proyectos de inversión que las empresas requieren (D7).
- Mejorar el gobierno corporativo (D10) aprovechando las estrategias de modernización del Estado que el gobierno impulsará (O4), de manera que garantice el reconocimiento de la corporación como un buen modelo de gestión corporativa a nivel regional (F3).
- Desarrollar la gestión de responsabilidad social (D14) para hacer frente a las excesivas exigencias de los grupos de interés de la corporación, así como a los requerimientos de la normatividad ambiental que pueda afectar las operaciones (A7).
- Mejorar la gestión de talento humano (D2), promoviendo la identidad y cultura corporativa (D9) alcanzando los estándares requeridos en la modernización del Estado (O4) y haciendo frente a un mercado laboral cada vez más atractivo para los profesionales de la corporación (A4).

3 Fundamentos estratégicos

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

3.1 Misión

“Somos la corporación de empresas del Estado que brinda bienes y servicios de calidad y genera valor económico, social y ambiental para el desarrollo del país.”

La misión de la Corporación FONAFE enfatiza las siguientes ideas centrales:

“Somos la corporación de empresas del Estado”, es un tema fundamental que refuerza la identidad corporativa del conjunto de empresas que integran la corporación.

“brinda bienes y servicios de calidad”, enfatiza el compromiso con la calidad de los productos, para motivar a cada empresa y colaborador a alcanzar altos estándares y que la ciudadanía perciba que las empresas del Estado son capaces de ofrecer calidad en sus bienes y servicios.

“genera valor económico, social y ambiental para el desarrollo del país.”, plantea el triple resultado relacionado al desarrollo sostenible. Se ha preferido hacer explícitos los tres elementos que lo comprenden. En cuanto al *Valor económico*, es responsabilidad de todas las empresas buscar el crecimiento rentable con eficiencia de acuerdo a las necesidades del país. En el tema del *Valor social*, es el elemento del valor público que la distingue de las empresas privadas. El valor social impacta en varios grupos de interés a los que los servicios de FONAFE les mejoran su bienestar. Finalmente se encuentra el *Valor ambiental*, entendido como el valor que los grupos de interés, en especial la población de la zona de influencia

directa de las empresas, experimenta gracias a las mejoras en las condiciones ambientales propiciadas por las empresas. Asimismo, se enfatiza que la misión de FONAFE tiene como finalidad última el desarrollo del país.

3.2 Visión

“Empresas del Estado modernas y reconocidas por brindar bienes y servicios de calidad responsablemente.”

En la visión se plantean las siguientes ideas centrales:

“Empresas del Estado modernas”, este enunciado mantiene y enfatiza el concepto de modernidad, señalando los elementos que tal concepto involucra, entre ellos que las empresas bajo el ámbito de FONAFE cuenten con visión estratégica, orientación a resultados, sean meritocráticas y que aprovechen la tecnología.

“reconocidas por brindar bienes y servicios de calidad”, evidencia la aspiración corporativa de que la opinión pública en general y la ciudadanía en particular reconozcan la calidad que las empresas bajo el ámbito de FONAFE brindan en sus productos y servicios;

“responsablemente.”, se establece además que lo anterior se realizará en forma responsable, es decir con el compromiso por el respeto a las personas, la sociedad y el ambiente.

3.3 Valores y Principios

Los valores corporativos son las creencias, principios y prácticas que guían la conducta de las empresas bajo el ámbito de FONAFE, la búsqueda de su visión estratégica y el comportamiento del personal en la corporación.

Cuadro 6. Valores y principios

Valores	Principios
<u>CORPORATIVOS</u> EXCELENCIA EN EL SERVICIO. Buscamos la excelencia en la gestión de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a las empresas de la corporación, a los ciudadanos y al país con el objetivo de agregar valor y superar las metas que nos trazamos. COMPROMISO. Somos una corporación comprometida con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, de las comunidades, de los ciudadanos a los que servimos y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos. INTEGRIDAD. Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos, veraces y justos. Respetamos la diversidad en todos sus sentidos, la pluralidad de opiniones y creencias en base a las normas establecidas.	Eficiencia y Generación de valor: Actuamos con eficiencia y vocación de servicio al cliente, generando valor para las Empresas de nuestra corporación, los Ciudadanos y el País. Encaminamos todas nuestras acciones al logro de nuestros objetivos, optimizando el uso de recursos. Actuar con Responsabilidad: Cumplimos con nuestros objetivos haciéndonos cargo de los resultados y las consecuencias que pueden tener nuestras decisiones y actos en las Empresas de la corporación, la Sociedad y el medio ambiente. Transparencia: Somos honestos y transmitimos a la sociedad información de la gestión de forma veraz, clara y oportuna.
<u>ESPECÍFICOS DEL CENTRO CORPORATIVO</u> INNOVACIÓN. Promovemos el cambio promoviendo el desarrollo de nuevas ideas y el cuestionamiento de nuestros procesos y procedimientos, buscando la mejora continua con el objetivo de generar mayor valor. INTEGRACIÓN. Compartimos una misma visión, misión y valores y construimos las sinergias necesarias para alcanzarlos. Damos lo mejor de nosotros en cada acción que realizamos, manteniendo una actitud positiva y un espíritu colaborativo y solidario.	Flexibles al cambio: Nos adaptamos fácilmente al cambio. Somos capaces de trabajar en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Entendemos y valoramos las perspectivas de los demás. Estamos abiertos a las transformaciones que requieren nuestras organizaciones para ser más competitivas. Promovemos cambios positivos en nuestra organización. Trabajo en equipo: Fomentamos el trabajo colaborativo en pos del logro de los objetivos comunes. Anteponemos el interés colectivo al individual. Desarrollamos el espíritu de equipo y la generación de sinergias.

4 Ejes y Mapa estratégicos

La estrategia de la corporación se enfoca en 6 ejes, al interior de los cuales se han establecido los objetivos corporativos a lograr al año 2021. Los ejes de la estrategia se representan en el gráfico 3.1 y en el gráfico 3.2 se muestra el mapa estratégico que hace explícita la relación causa efecto entre los objetivos y los muestra en cada eje y perspectiva.

4.1 Ejes estratégicos

La Corporación FONAFE ha definido seis (6) ejes en los cuales enfocará su estrategia en los próximos 5 años, considerando los resultados de la fase de diagnóstico, buscando cumplir con su misión y alcanzar su visión al 2021. Los ejes estratégicos de la corporación se presentan en el Gráfico 18.

Gráfico 18. Ejes estratégicos de la Corporación FONAFE al 2021



Los ejes abordan asuntos estratégicos que la corporación está priorizando al 2021, sobre los cuales ha establecido sus objetivos y desarrollará un conjunto de acciones estratégicas y actividades.

Eje I - Creación de valor económico

Aborda el incremento de los ingresos, los márgenes y la rentabilidad de la corporación. Al respecto, la contribución de cada empresa a la rentabilidad de la corporación, se logra de acuerdo a sus características, y rol subsidiario en los mercados donde opera. Un aspecto importante, y común a todas las empresas, consiste en la búsqueda de sinergias corporativas para ser más competitivas y mejorar su eficiencia.

Eje II - Calidad de servicios

Las empresas bajo el ámbito de la Corporación FONAFE deben brindar servicios que cumplan los estándares técnicos que los reguladores, usuarios y la ciudadanía exigen. En los próximos años las empresas de la corporación deberán alcanzar mejoras o consolidar su desempeño, según sea el caso, en los estándares técnicos de calidad de los bienes y servicios que ofrecen.

Eje III - Creación de valor social y ambiental

Uno de los resultados esperados de la Corporación FONAFE es entregar valor social, ejecutando los encargos que las empresas han recibido con relación a la entrega de bienes públicos (remediación ambiental, defensa-seguridad) o incrementando el acceso a servicios públicos de calidad tales como electrificación, agua y saneamiento, crédito agrario, vivienda social, puertos en la selva, etc.

Asimismo, se debe evaluar también la dimensión ambiental del desempeño de las empresas. Los grupos de interés son muy sensibles a los impactos ambientales que las empresas generan, el marco regulatorio se ha vuelto muy exigente y las empresas pueden perder su “licencia social para operar”, con mayor razón siendo empresas del Estado, si no se contempla la preocupación por los impactos ambientales en los seres vivos, el agua, el aire y la naturaleza en general.

Eje IV – Gobierno corporativo y Directorio

La gobernanza corporativa, tal como la denomina la OCDE abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño. En la estrategia corporativa de FONAFE se espera que los procesos de selección y gestión de directorios sean fortalecidos para que éstos puedan liderar los procesos de cambio y de toma de decisiones que se necesitan a nivel de las empresas. En este eje se establecerá la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo definidas por la Corporación FONAFE: 1) Objetivos, 2) Marco jurídico, 3) Derechos de propiedad, 4) Directorio y gerencia, 5) Riesgos y código de ética y 6) Transparencia.

Eje V - Gestión del portafolio de proyectos

Constituye una prioridad corporativa mejorar la gestión del portafolio de proyectos, el cual está conformado por los programas de inversión de las empresas bajo el ámbito de la Corporación FONAFE, que a su vez están conformados por un conjunto de proyectos.

Se busca incrementar la capacidad en la corporación para ejecutar exitosamente la inversión ligada a proyectos, los cuales tienen como finalidad mejorar el desempeño y resultados de las empresas a través de la creación, ampliación, mejora, modernización o recuperación de la capacidad de producir bienes o servicios a mediano y largo plazo. También se busca optimizar los resultados que se obtienen de los gastos de capital no ligados a proyectos, que son gastos de soporte a las actividades operativas.

Eje VI – Desarrollo del talento humano y organizacional de la corporación

El fortalecimiento de la gestión del talento humano en las empresas y el alineamiento de la organización con la estrategia en cada nivel son fundamentales para mejorar drásticamente los resultados de la corporación. Existen varios asuntos estratégicos relacionados al talento humano tales como los programas de sucesión, la retención y la gestión por competencias, que deberán ser abordados en este objetivo estratégico. Asimismo, se requiere fortalecer la organización dotándola de recursos tangibles e intangibles que permitan implementar la estrategia sin caer en la burocratización y más bien otorgándole agilidad y flexibilidad. Estas son condiciones necesarias para la creación de valor económico, social y ambiental que forma parte esencial de la misión de la Corporación FONAFE.

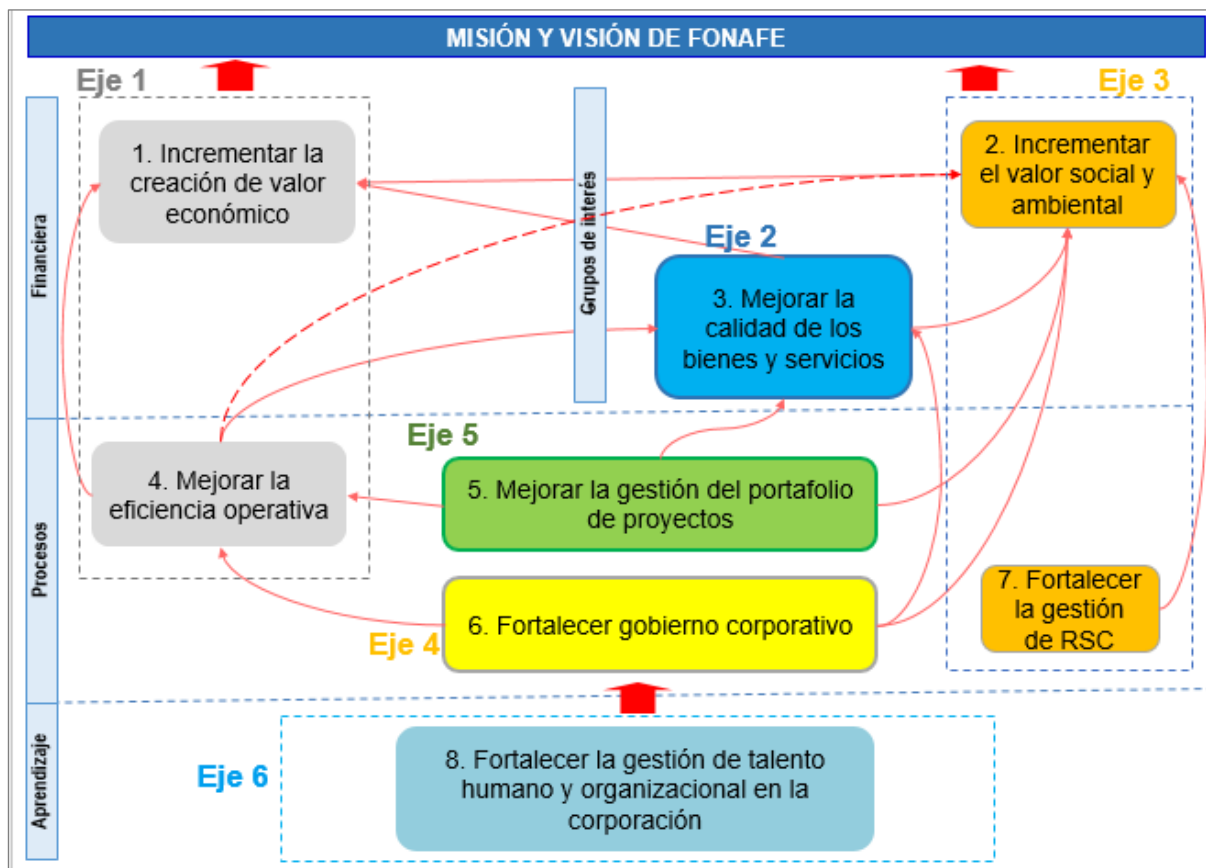
4.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico muestra la lógica de la estrategia de la Corporación FONAFE. Tal como se muestra en el Gráfico 19, para el cumplimiento de la misión y la visión, FONAFE ha establecido dos objetivos de resultados finales: Creación de valor económico (objetivo 1) y Creación de valor social y ambiental (objetivo 2).

Ambos objetivos son necesarios para cumplir con la misión y visión de la corporación y se relacionan mutuamente debido a que el incremento del valor social y ambiental (objetivo 2) impacta en el objetivo de creación de valor económico (objetivo 1) a través del fortalecimiento de la licencia social para operar y de la disminución de riesgos financieros que provienen del mal manejo social o ambiental (paralizaciones o multas). El objetivo de creación de valor económico se relaciona con el objetivo de valor social y ambiental debido a que los recursos

generados pueden impulsar programas sociales o se requieren subsidios cruzados para incrementar el valor social y cumplir con la misión.

Gráfico 19. Mapa estratégico de la Corporación FONAFE



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

Asimismo, para mejorar la calidad de los bienes y servicios que ofrece la corporación (objetivo 3), se requiere mejorar la eficiencia operativa (objetivo 4) y la gestión del portafolio de proyectos (objetivo 5).

Para incrementar el valor social y ambiental (objetivo 2), se requiere mejorar la calidad de los bienes y servicios (objetivo 3), así como el fortalecimiento del gobierno corporativo (objetivo 6) y de la responsabilidad social corporativa (objetivo 7).

El fortalecimiento del gobierno corporativo (objetivo 6) y la gestión de talento humano y organizacional (objetivo 8) son la base para el logro de los demás objetivos.

5 Objetivos estratégicos

En esta sección se presenta la matriz estratégica conteniendo los 8 objetivos estratégicos corporativos mostrados en el mapa estratégico y que conforman el Plan Estratégico Corporativo de FONAFE para el período 2017 - 2021. Para cada objetivo se ha definido indicadores y metas para monitorear su logro en los próximos años, así como un responsable a nivel corporativo.

Cuadro 7. Matriz estratégica al 2021

Objetivos Estratégicos	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Línea Base		Metas					Fuente Auditable	Responsable
				Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
O1. Incrementar la creación de valor económico	ROE	%	Ganancia (pérdida) neta del ejercicio / Patrimonio x 100	2015	8.3	8.2	8.5	8.6	8.8	9.0	EEFF	GDC
	Margen EBITDA	%	[Ganancia (pérdida) operativa + Depreciación + Amortización] / Ingresos x 100	2015	31	28	28	28	29	30	EEFF	
O2. Incrementar el valor social y ambiental	Cumplimiento del rol social misional	%	Promedio del grado de cumplimiento de la principal meta social misional	2015	91	100	100	100	100	100	Informe GDC	GDC
	Cumplimiento de metas ambientales	%	Promedio del grado de cumplimiento de la principal meta ambiental	2015	89	100	100	100	100	100	Informe GDC	
O3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	Cumplimiento de calidad	%	Promedio de cumplimiento corporativo alcanzado en los principales indicadores de calidad de bienes y servicios	2015	96	100	100	100	100	100	Informe Trimestral Empresas/FONAFE Web	GDC
	Nivel de satisfacción de clientes	%	Promedio corporativo de la satisfacción de los clientes con la calidad de los bienes y servicios	2015	64.9	68	71	74	77	80	Informe anual Empresas / FONAFE Web	
O4. Mejorar la eficiencia operativa	Cumplimiento de eficiencia	%	Cumplimiento promedio de las metas de eficiencia de las empresas	2015	88	100	100	100	100	100	Informe Trimestral Empresas / FONAFE Web	GDC

Objetivos Estratégicos	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Línea Base		Metas					Fuente Auditable	Responsable
				Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
O5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	Proyectos con contratos suscritos	%	$(\text{N}^\circ \text{ de proyectos con suscripción de contrato} / \text{N}^\circ \text{ de proyectos con suscripción de contrato planificados al 2021}) \times 100$	-	-	20	40	70	90	100	Informe GDC/OPI	GDC
	Proyectos con inicio de operación	%	$(\text{N}^\circ \text{ de proyectos con inicio de operación} / \text{N}^\circ \text{ de proyectos con inicio de operación planificados al 2021}) \times 100$	-	-	10	25	45	70	100	Informe GDC/OPI	
O6. Fortalecer el gobierno corporativo	Nivel de implementación del CBGC	%	Promedio del nivel de implementación validado del CBGC de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE	2015	33	46	51	56	60	63	Informe GDC	GDC
	Incorporación de Directores independientes	Nº	Nº de Directores independientes designados en Directorios de las empresas	2016	12	22	35	44	44	44	Reporte de RRHH	
O7. Fortalecer la gestión de RSC	Grado de madurez de la gestión de Responsabilidad Social Corporativa	Nº	Promedio del grado de madurez de la gestión de RSE de las empresas	-	-	1.9	2.1	2.5	2.8	3.4	Reporte de RSC	GPE
O8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	Índice de desempeño	Nº	Promedio del Índice de desempeño de los colaboradores de las empresas	-	-	5	5	5	6	6.5	Informe Anual Empresas	GSC
	Índice de clima laboral	%	Promedio del índice de clima laboral en las empresas	2015	69	74	76	78	80	82	Informe Anual Empresas	

6 Acciones estratégicas

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

6.1 Acciones estratégicas

Se han definido 23 acciones estratégicas para alcanzar los 8 objetivos del PEC de FONAFE 2017 - 2021, las cuales se listan en el Cuadro 8.

Cabe señalar que los objetivos 1 – Creación de valor económico y 2 –Incrementar el valor social y ambiental, corresponden a objetivos de resultado final; es decir, no se alcanzan mediante la aplicación de acciones estratégicas propias, sino que se logran en base a la implementación de los planes de acción de los otros objetivos estratégicos, como se muestra gráficamente en el Mapa Estratégico.

Cuadro 8. Acciones Estratégicas

Objetivo estratégico	Acción estratégica
O3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	3.1 Promover la implementación de mejoras de la calidad técnica y comercial de los bienes y servicios
	3.2 Implementar sistemas de gestión de calidad
	3.3 Promover la implementación de mejoras de productos, servicios y de los procesos de atención al cliente, basados en los resultados de la medición de la satisfacción del cliente
	3.4. Difundir los resultados de las buenas prácticas de gestión de la calidad de la corporación, con la finalidad de lograr el reconocimiento de la ciudadanía
O4. Mejorar la eficiencia operativa	4.1 Fortalecer la gestión de la cadena de suministro en la corporación
	4.2 Establecer un programa de mejora y estandarización de los procesos de las empresas de la corporación
	4.3 Implementar la estrategia para mejorar la madurez de las TIC en las empresas de la corporación
	4.4 Desarrollar iniciativas (proyectos) corporativas para incrementar la creación de valor económico y social a nivel de los portafolios de empresas y de toda la corporación
O5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	5.1 Implementar mejoras en el planeamiento de los proyectos a través de la implementación de la gestión de los portafolios de proyectos en la corporación (identificación, priorización, aprobación y control)
	5.2. Implementar mejoras en la formulación y evaluación de proyectos de inversión en la corporación

Objetivo estratégico	Acción estratégica
O6. Fortalecer el buen gobierno corporativo	6.1 Fortalecer la gestión de los directorios de las empresas
	6.2. Fortalecer la gestión integral de riesgos
	6.3. Fortalecer el sistema de control interno en la corporación
O7. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social Corporativa	7.1 Alinear los planes de responsabilidad social de las empresas a los lineamientos y políticas de responsabilidad social corporativa
	7.2 Implementar la elaboración de reportes de sostenibilidad
	7.3 Fomentar la mejora en la gestión de temas sociales misionales y ambientales a través del aprovechamiento de sinergias
	7.4 Fortalecer la comunicación externa con los principales grupos de interés para dar a conocer los resultados de los planes de RSE, asuntos sociales misionales y ambientales y mejorar la imagen institucional de las empresas
O8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	8.1 Elaborar un diagnóstico y la estrategia de gestión de los RRHH en las empresas
	8.2 Realizar la reestructuración organizacional basada en procesos y el desarrollo de instrumentos de gestión con un enfoque en competencias
	8.3 Desarrollar el proyecto de fortalecimiento de capacidades y mejora del desempeño del personal de la corporación
	8.4 Promover planes de sucesión en la corporación
	8.5 Promover la mejora del clima laboral en la corporación
	8.6 Fortalecer la comunicación interna, impulsando la cultura corporativa

6.2 Matriz de acciones estratégicas

La presente matriz facilita la gestión adecuada de las acciones estratégicas, definiendo para cada una los indicadores, unidad de medición, metas anuales para monitorear su avance, forma de cálculo y responsables de implementación.

Cuadro 9. Matriz de acciones estratégicas de la Corporación FONAFE

Perspectiva	Objetivo estratégico
Financiera	O1. Incrementar la creación de valor económico Este es un objetivo de resultado, por lo tanto, no contiene planes de acción propios, sino que se logra mediante la implementación de los planes de acción de los otros objetivos estratégicos, tal como se esquematiza en el mapa estratégico
Grupo de interés	O2. Incrementar el valor social y ambiental Este es un objetivo de resultado, por lo tanto, no contiene planes de acción propios, sino que se logra mediante la implementación de los planes de acción de los otros objetivos estratégicos, tal como se esquematiza en el mapa estratégico

Matriz de acciones estratégicas de la Corporación FONAFE													
Perspectiva	Objetivo estratégico	Acción estratégica	Prioridad	Indicador	Unidad de Medida	Metas anuales					Forma de cálculo	Fuente auditable	Responsable
						2017	2018	2019	2020	2021			
Grupos de interés	O3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios.	3.1 Promover la implementación de mejoras de la calidad técnica y comercial de los bienes y servicios	Alta	Empresas con planes para reducir brechas de calidad ejecutados	N°	10	16	20	22	32	Número de empresas con planes para reducir brechas de calidad ejecutados	Informe de PE	PE
		3.2 Implementar sistemas de gestión de calidad	Media	Empresas con sistema de gestión de la calidad implementado	N°	5	10	15	20	22	Número de empresas con sistema de gestión implementado	Registro de EO & Informe de empresa certificadora	EO
		3.3 Promover la implementación de mejoras de productos, servicios y de los procesos de atención al cliente, basados en los resultados de la medición de la satisfacción del cliente	Alta	Empresas que ejecutan un plan anual para mejorar la satisfacción de sus clientes	N°	10	11	17	17	17	Número de empresas que ejecutan un plan anual para mejorar el nivel de satisfacción de clientes	Registro de EO	EO
		3.4. Difundir los resultados de las buenas prácticas de gestión de la calidad de la corporación, con la finalidad de lograr el reconocimiento de la ciudadanía	Alta	Empresas que elaboran plan de comunicación externa	N°	-	5	8	12	15	Número de empresas que elaboran plan de comunicación externa	Registro de GSC	GSC

Matriz de acciones estratégicas de la Corporación FONAFE													
Perspectiva	Objetivo estratégico	Acción estratégica	Prioridad	Indicador	Unidad de Medida	Metas anuales					Forma de cálculo	Fuente auditable	Responsable
						2017	2018	2019	2020	2021			
Procesos	O4. Mejorar la eficiencia operativa	4.1 Fortalecer la gestión de la cadena de suministro en la corporación	Media	Nivel de inventarios en la corporación	%	31	30	29	28	27	Valor de inventarios de las empresas priorizadas/Ingreso total de las empresas priorizadas x100	Registro de LC	LC
				Ahorro generado por compras corporativas (bienes y servicios)	%	12	14	14	15	15	(Valor referencial total anual - Valor adjudicado total anual) Valor referencial total anual x 100	Registro de LC	
		4.2 Establecer un programa de mejora y estandarización de los procesos de las empresas de la corporación	Alta	Avance en la estandarización de los procesos de negocio en las empresas	%	20	40	60	80	100	(Cantidad de empresas con procesos de negocio estandarizados/Total de empresas priorizadas al 2021) x 100	Informe de GDC	PE
				Avance en la estandarización de los procesos base en las empresas	%	53	67	80	87	100	(Cantidad de empresas con procesos base estandarizados / Total de empresas priorizadas al 2021) x 100	Informe de GDC	PE
		4.3 Implementar estrategia para mejorar la madurez de las TIC en las empresas de la corporación	Baja	Nivel de Madurez Promedio TIC	Índice	--	--	2.10	--	2.50	De acuerdo a la metodología utilizada en el PETI Corporativo	Informe de empresa consultora	TICC
		4.4 Desarrollar iniciativas (proyectos) corporativas para incrementar la creación de valor económico y social a nivel de los portafolios de empresas y de toda la corporación.	Alta	Iniciativas presentadas y aprobadas por el Comité de Gerentes	Nº	10	10	10	10	10	Nº de iniciativas presentadas y aprobadas por el Comité de Gerentes	Registro de iniciativas de GDC	GDC

Matriz de acciones estratégicas de la Corporación FONAFE													
Perspectiva	Objetivo estratégico	Acción estratégica	Prioridad	Indicador	Unidad de Medida	Metas anuales					Forma de cálculo	Fuente auditable	Respon sable
						2017	2018	2019	2020	2021			
Procesos	O5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	5.1 Implementar mejoras en el planeamiento de los proyectos a través de la gestión de los portafolios de proyectos en la corporación	Alta	Avance en la implementación de la gestión del portafolio en la corporación	N°	6	20	32	32	32	Número empresas en las que se ha completado la implementación de la metodología corporativa de gestión del portafolio de proyectos	Reporte de OPI / GDC	OPI
		5.2. Optimizar los tiempos de evaluación para lograr la viabilidad de los proyectos.	Alta	Tiempo promedio de OPI para otorgar la aprobación o viabilidad de PIP <u>a nivel de perfil.</u>	Días hábiles	60	55	50	45	40	Sumatoria de [(Fecha de declaratoria de viabilidad o aprobación de PIP a nivel de perfil)-(Fecha de presentación del estudio de perfil a la OPI por primera vez)-(Tiempo total de levantamiento de observaciones de la Empresa para el PIP a nivel de perfil)] / Número total de PIP declarados viables o aprobados a nivel de perfil.	Registro de OPI	OPI
				Tiempo promedio de las Empresas para levantar observaciones para obtener la aprobación o viabilidad a los estudios <u>a nivel de perfil.</u>	Días hábiles	125	115	100	85	65	Sumatoria de (Tiempo total de levantamiento de obser- vaciones de la Empresa para el PIP a nivel de perfil)/Número total de PIP declarados viables o aprobados a nivel de perfil.	Registro OPI	

Matriz de acciones estratégicas de la Corporación FONAFE													
Perspectiva	Objetivo estratégico	Acción estratégica	Prioridad	Indicador	Unidad de Medida	Metas anuales					Forma de cálculo	Fuente auditable	Respon sable
						2017	2018	2019	2020	2021			
Procesos	O5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	5.2. Optimizar los tiempos de evaluación para lograr la viabilidad de los proyectos	Alta	Tiempo promedio de OPI para otorgar la viabilidad de PIP <u>a nivel de factibilidad</u>	Días hábiles	90	80	70	55	45	Sumatoria de [(Fecha de declaratoria de viabilidad de PIP a nivel de factibilidad)- (Fecha de presentación del estudio de factibilidad a la OPI por primera vez)- (Tiempo total de levanta- miento de observaciones de la Empresa para el PIP a ni- vel de factibilidad)] / Número total de PIP declarados viables a nivel de factibilidad	Registro OPI	OPI
				Tiempo promedio de las Empresas para levantar observaciones para obtener la viabilidad a los estudios <u>a nivel de factibilidad</u>	Días hábiles	135	120	105	90	80	Sumatoria de (Tiempo total de levantamiento de observaciones de la Empresa para el PIP a nivel de factibilidad) / Número total de PIP declarados viables a nivel de factibilidad	Registro de OPI	

Matriz de acciones estratégicas de la Corporación FONAFE													
Perspectiva	Objetivo estratégico	Acción estratégica	Prioridad	Indicador	Unidad de Medida	Metas anuales					Forma de cálculo	Fuente auditable	Responsable
						2017	2018	2019	2020	2021			
Procesos	O6. Fortalecer el gobierno corporativo	6.1 Fortalecer la Gestión de los Directorios de las empresas	Muy alta	Resultado de evaluación de desempeño de directorios	%	--	60	70	80	90	Promedio de evaluación de directorios	Informe de evaluación de directorios GDC	GDC
		6.2. Fortalecer la gestión integral de riesgos	Media	Nivel de madurez del Sistema de Gestión Integral de Riesgos (escala de 1 a 5)	N°	1.94	2.38	2.82	3.27	3.71	Promedio de nivel de madurez en el Sistema de Gestión Integral de Riesgos	Informes de evaluación de nivel de madurez de GIR de OCR.	OCR
		6.3 Fortalecer el sistema de control interno en la corporación	Media	Nivel de madurez del Sistema de Control Interno SCI (escala de 1 a 5)	N°	2.75	3.00	3.25	3.50	3.75	Promedio de nivel de madurez en Control Interno en la corporación	Informes de evaluación de grado de madurez de OCR.	OCR
Grupos de interés	O7. Fortalecer la gestión de RSC	7.1 Alinear los planes de responsabilidad social de las empresas a los lineamientos y políticas de responsabilidad social corporativa	Media	Empresas que tienen planes ejecutados de RSE alineados a la política de RSC	N°	23	25	26	27	32	Número de empresas que tienen planes ejecutados de RSE alineados a la política de RSC	Registro de RSC	RSC

Matriz de acciones estratégicas de la Corporación FONAFE													
Perspectiva	Objetivo estratégico	Acción estratégica	Prioridad	Indicador	Unidad de Medida	Metas anuales					Forma de cálculo	Fuente auditable	Respon sable
						2017	2018	2019	2020	2021			
Grupos de interés	O7. Fortalecer la gestión de RSC	7.2 Implementar la elaboración de reportes de sostenibilidad	Baja	Empresas que cuentan con reportes de sostenibilidad	N°	6	12	18	25	32	Número de empresas que elaboran reportes de sostenibilidad	Registro de RSC	RSC
		7.3 Fomentar la mejora en la gestión de temas sociales-ambientales a través del aprovechamiento de sinergias	Media	Iniciativas de trabajo conjunto en temas sociales o ambientales entre las empresas o con otras entidades externas	N°	3	4	5	6	7	Número de iniciativas de trabajo conjunto ejecutadas	Informes de RSC	RSC
		7.4 Fortalecer la comunica- ción externa con los princi- pales grupos de interés para dar a conocer los resultados de los planes de RSE	Media	Promedio de los Índices de percepción de los stakeholders sobre el desempeño en RSE	%	32	42	47	52	55	Promedio de los índices de percepción de los stakeholders sobre el desempeño en RSE	Informes de medición elaborado por empresa especializada	CIC

Perspectiva	Objetivo estratégico	Acción estratégica	Prioridad	Indicador	Unidad de Medida	Metas					Forma de cálculo	Fuente auditable	Responsable
						2017	2018	2019	2020	2021			
Aprendizaje	O8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	8.1 Elaborar un diagnóstico y la estrategia de gestión de los RRHH en las empresas	Muy alta	Empresas que cuentan con diagnóstico y estrategia de RRHH	%	-	32	39	45	52	N° de empresas que cuentan con un diagnóstico y estrategia /N° de empresas x 100	Informe de diagnóstico y estrategia de RRHH	RRHH
		8.2 Realizar la reestructuración organizacional basada en procesos y el desarrollo de instrumentos de gestión con un enfoque en competencias	Muy alta	Empresas reestructuradas	Número	-	18	19	20	21	Número de empresas reestructuradas	Informe de estado de implementación de la reestructuración de las empresas	RRHH
		8.3 Desarrollar el proyecto de fortalecimiento de capacidades y mejora del desempeño del personal de la corporación	Muy alta	Efectividad de los programas corporativos de fortalecimiento de capacidades	%	-	60	65	70	75	N° de personas que aprueban los programas de fortalecimiento de capacidades corporativo/N° de participantes x 100	Reporte de evaluación final de los programas de Trainees y de capacitación	RRHH

Perspectiva	Objetivo estratégico	Acción estratégica	Prioridad	Indicador	Unidad de Medida	Metas					Forma de cálculo	Fuente auditable	Responsable
						2017	2018	2019	2020	2021			
Aprendizaje	O8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	8.4 Promover planes de sucesión en la corporación	Muy alta	Efectividad en el reemplazo de plazas vacantes por sucesión	%	10	20	30	40	50	N° de vacantes no gerenciales cubiertas con personal interno/ N° de vacantes no gerenciales cubiertas x 100	Informes de las empresas validados por RRHH	RRHH
		8.5 Promover la mejora del clima laboral en la corporación	Media	Índice de clima laboral promedio	%	74	76	78	80	82	Sumatoria de índice de empresas que reportan clima laboral / N° de empresas que reportan clima laboral	Informes de RRHH	RRHH
		8.6 Fortalecer la comunicación interna, impulsando la cultura corporativa	Media	Nivel de internalización de la cultura corporativa	%	100	100	100	100	100	Promedio del nivel de internalización de la cultura corporativa en las empresas	Informes de avance de RRHH	RRHH

7 Ruta estratégica

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

En el Cuadro 10 se presenta de manera gráfica la ruta estratégica, la cual proporciona una idea global de las acciones con mayor prioridad y su horizonte de ejecución en los próximos años. Para ello se ha utilizado la siguiente escala de color para diferenciar las acciones según sus distintos niveles de prioridad relativa:

Prioridad relativa	Color
Muy alta	
Alta	
Media	
Baja	

Cuadro 10. Ruta estratégica de la Corporación FONAFE para el periodo 2017-2021

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Prioridad	Responsable
O3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	3.1 Promover la implementación de mejoras de la calidad técnica y comercial de los bienes y servicios	Alta	PE
	3.2 Implementar sistemas de gestión de calidad	Media	EO
	3.3 Promover la implementación de mejoras de productos, servicios y de los procesos de atención al cliente, basados en los resultados de la medición de la satisfacción del cliente	Alta	EO
	3.4 Difundir los resultados de las buenas prácticas de gestión de la calidad de la corporación, con la finalidad de lograr el reconocimiento de la ciudadanía	Alta	GSC
O4. Mejorar la eficiencia operativa	4.1 Fortalecer la gestión de la cadena de suministro en la corporación	Media	LC
	4.2 Establecer un programa de mejora y estandarización de los procesos de las empresas de la corporación	Alta	PE
	4.3 Implementar estrategia para mejorar la madurez de las TIC en las empresas de la corporación	Baja	TICC
	4.4 Desarrollar iniciativas (proyectos) corporativas para incrementar la creación de valor económico y social a nivel de los portafolios de empresas y de toda la corporación	Alta	GDC
O5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	5.1 Implementar mejoras en el planeamiento de los proyectos a través de la implementación de la gestión de los portafolios de proyectos en la corporación (identificación, priorización, aprobación y control)	Alta	OPI

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Prioridad	Responsable
	5.2 Optimizar los tiempos de evaluación para lograr la viabilidad de los proyectos	Alta	OPI
O6. Fortalecer el gobierno corporativo	6.1. Fortalecer la Gestión de los Directorios de las empresas	Muy alta	GDC
	6.2 Fortalecer la gestión integral de riesgos	Media	OCR
	6.3 Fortalecer el sistema de control interno en la corporación	Media	OCR
7. Fortalecer la gestión de responsabilidad social corporativa	7.1 Alinear los planes de responsabilidad social de las empresas a los lineamientos y políticas de responsabilidad social corporativa	Media	RSC
	7.2 Implementar la elaboración de reportes de sostenibilidad	Media	RSC
	7.3 Fomentar la mejora en la gestión de temas sociales, ambientales a través del aprovechamiento de sinergias	Media	RSC
	7.4 Fortalecer la comunicación externa con los principales grupos de interés para dar a conocer los resultados de los planes de RSE	Media	CIC
O8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	8.1 Elaborar un diagnóstico y la estrategia de gestión de los RRHH en las empresas	Muy alta	RRHH
	8.2 Realizar la reestructuración organizacional basada en procesos y el desarrollo de instrumentos de gestión con un enfoque en competencias	Muy alta	RRHH
	8.3 Desarrollar el proyecto de fortalecimiento de capacidades y mejora del desempeño del personal de la corporación	Muy alta	RRHH
	8.4 Promover planes de sucesión en la corporación	Muy alta	RRHH
	8.5 Promover la mejora del clima laboral en la corporación	Media	RRHH
	8.6 Fortalecer la comunicación interna, impulsando la cultura corporativa	Media	RRHH

Anexos

Anexo 1. Alineamiento del Plan Estratégico Corporativo de FONAFE

En el presente Anexo se muestra el alineamiento de los objetivos de la Corporación FONAFE con los objetivos y acciones estratégicas del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, además de los PESEM correspondientes a los sectores: Energía y Minas; Vivienda, Construcción y Saneamiento; Agricultura y Riego; Economía y Finanzas; Transportes y Comunicaciones y finalmente el sector Defensa. Asimismo, se presenta el alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

1. Plan Estratégico de Desarrollo Nacional PEDN

La Corporación FONAFE debe alinearse en primera instancia al Acuerdo Nacional, el cual por su parte ha sido considerado en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado – Perú hacia el 2021 (PEDN). El PEDN es la versión más reciente del Plan Bicentenario.

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

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

La visión del PEDN se despliega en 6 ejes estratégicos y cada uno de ellos está representado por un objetivo nacional estratégico, los que a su vez se detallan en objetivos específicos. Finalmente, estos últimos objetivos plantean las acciones estratégicas que el Perú requiere para cumplir con la visión país. No todos los objetivos estratégicos nacionales ni específicos constituyen mandatos para FONAFE, es por ello que se ha construido el Cuadro A.1, el cual presenta el alineamiento del PEC de la Corporación FONAFE a los mandatos del PEDN actualizado.

Cuadro A.1. Alineamiento de los Objetivos estratégicos de la Corporación FONAFE con los objetivos y acciones estratégicas del PEDN

Objetivos Nacionales	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Objetivos estratégicos de la Corporación FONAFE	Empresas relacionadas
Eje 2. Oportunidades y acceso a los servicios: "Asegurar a los ciudadanos peruanos la oportunidad de acceder a servicios de calidad en forma creciente, sostenida y equitativa, atendiendo la diversidad cultural de la población con énfasis en los ámbitos rural y urbano-marginal".				
Objetivo Nacional 2. Garantizar el acceso a servicios de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles	Ampliar el acceso de los servicios de agua potable y saneamiento, asegurando su calidad, sostenibilidad y viabilidad	Consolidar un adecuado Plan Sectorial que incluya las políticas financieras y de inversiones, así como el Informe Multianual de Inversiones en Asociaciones Público Privadas que contemple la promoción de la inversión privada en proyectos para el diseño, financiamiento la construcción, operación y mantenimiento de la infraestructura de agua potable y saneamiento	O2: Incrementar el valor social y ambiental O3: Mejorar la calidad de los servicios O5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	Sedapal
	Disponer de un nivel suficiente de uso masificado de gas natural, de acceso y uso adecuado del servicio eléctrico	Ampliar la cobertura del servicio mediante instalación, ampliación o mejoramiento de redes primarias y secundarias en aquellas zonas rurales factibles de conectar al SEIN	O2 Incrementar el valor social y ambiental O3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios	Empresas de Distribución Eléctrica,
		Ejecutar proyectos de generación local y distribución de electricidad procedente de fuentes eólicas, hidroeléctricas y/o fotovoltaicas para la población rural, aislada y de frontera	O2 Incrementar el valor social y ambiental O5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	Empresas de Generación Eléctrica
		Adecuar normas para agilizar procesos de inversión, planificación y la gestión de los proyectos de electrificación	O5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	Empresas de Distribución Eléctrica, Empresas de Generación Eléctrica
	Mejorar las condiciones de habitabilidad y el acceso a viviendas adecuadas	Fomentar mayor inversión e implementar mecanismos de financiamiento para la construcción de viviendas con énfasis en el ámbito urbano-marginal	O2 Incrementar el valor social y ambiental	Empresas Financieras

Objetivos Nacionales	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Objetivos estratégicos de la Corporación FONAFE	Empresas relacionadas
Eje 3. Estado y gobernabilidad: "Promover el desarrollo y la consolidación de la gobernabilidad democrática, el fortalecimiento de la institucionalidad pública; atendiendo las demandas de la población y garantizando el cumplimiento de sus derechos"				
Objetivo Nacional 3. Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública	Desarrollar una gestión pública efectiva orientada al ciudadano en los tres niveles de gobierno	Articular, simplificar y actualizar los sistemas administrativos y promover un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades	O4 Mejorar la eficiencia operativa	Corporación FONAFE (Centro Corporativo y Empresas)
		Implementar tecnologías de la comunicación e información apropiadas para un gobierno electrónico efectivo y abierto	O4 Mejorar la eficiencia operativa	Corporación FONAFE (Centro Corporativo y Empresas)
Eje 4. Economía diversificada, competitividad y empleo. "Promover la construcción de una economía con estructura productiva diversificada, intensiva en conocimiento científico y tecnológico, desarrollada, inclusiva, con talento humano competitivo, y que permita generar igualdad de oportunidades, empleo digno, con una estructura capaz de integrarse a las cadenas de valor mundiales; para así poder tener tasas de crecimiento sostenibles en el tiempo"				
Objetivo Nacional 4. Desarrollar una economía diversificada y sofisticada con crecimiento sostenible, en una estructura descentralizada, generadora de empleo digno	Mantener la estabilidad macroeconómica que permita el crecimiento económico sostenido	Mejorar la calidad de la inversión pública en los tres niveles de gobierno, con énfasis en la infraestructura básica productiva	O5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	Corporación FONAFE (Centro Corporativo y Empresas)
	Desarrollar los mercados financieros promoviendo la inclusión financiera	Promover en los mercados financieros, el acceso y uso a productos y servicios financieros de calidad, mejorando las competencias y capacidades financieras de todos los segmentos de la población	O2 Incrementar el valor social y ambiental O3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios	Empresas Financieras
		Profundizar el desarrollo del mercado financiero en moneda nacional, completando los mercados e instrumentos financieros	O2 Incrementar el valor social y ambiental	Empresas Financieras
	Mejorar el ambiente de negocios y desarrollo productivo	Fortalecer la infraestructura de calidad en certificaciones de sistemas de gestión, normas técnicas y laboratorios acreditados	O3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios	Corporación FONAFE (Centro Corporativo y Empresas)

Objetivos Nacionales	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Objetivos estratégicos de la Corporación FONAFE	Empresas relacionadas
Eje 5. Desarrollo territorial e infraestructura productiva: <i>"Lograr la cohesión territorial competitiva sustentada en el desarrollo de sus potencialidades económicas, de sus recursos naturales y las capacidades de la población, asentada en ciudades sostenibles adecuadamente provistas de infraestructura productiva de calidad"</i>				
Objetivo Nacional 5. Territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con provisión asegurada de infraestructura de calidad	Desarrollar el territorio con mayor cohesión en lo físico, económico, social e institucional en distintos niveles (nacional, regional y local)	Consolidar el crecimiento de las instituciones financieras, así como promover la ampliación del acceso al crédito de mercados incompletos, fortalecer el gobierno corporativo, y el soporte tecnológico de las cajas municipales y rurales	O1 Incrementar la creación de valor económico. O2 Incrementar el valor social y ambiental	Empresas Financieras
	Asegurar la provisión de la infraestructura productiva suficiente, adecuada y de una calidad que favorezca la integración, la competitividad y la productividad	Promover la inversión pública y privada en los tres niveles de gobierno, sobre la base de planes con enfoque de desarrollo territorial integral, a fin de reducir la brecha de infraestructura en beneficio de la población	O5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos O4 Mejorar la eficiencia operativa	Empresas de Generación Eléctrica, Empresas de Distribución Eléctrica, Empresas de Infraestructura No Eléctrica
		Desarrollar la infraestructura de transportes (carreteras, aeropuertos, puertos y ferrocarriles), con criterios de sostenibilidad y modernidad, que permita interconectar nuestro país internamente y que facilite el comercio y la inversión	O2 Incrementar el valor social y ambiental O5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	Corpac, Sima Perú, Sima Iquitos y Enapu

Objetivos Nacionales	Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Objetivos estratégicos de la Corporación FONAFE	Empresas relacionadas
Eje 6. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres. <i>"Promover el cambio hacia el crecimiento verde basado en la innovación, de modo que se favorezca el uso eficiente y sostenible de los servicios ecosistémicos, el logro de una calidad ambiental adecuada para la salud de las personas, la reducción de la pobreza y el aumento de la competitividad"</i>				
Objetivo Nacional 6. Aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica, asegurando una calidad ambiental adecuada para la vida saludable de las personas y el desarrollo sostenible del país	Asegurar una calidad ambiental adecuada para la salud y el desarrollo integral de las personas	Implementar programas de monitoreo, evaluación y reporte de la calidad ambiental más eficientes	O2 Incrementar el valor social y ambiental	Empresas de Generación Eléctrica, Empresas de Distribución Eléctrica, Empresas de infraestructura no eléctrica, Empresas Diversas
		Diseñar y proponer mecanismos para la prevención y recuperación gradual de la degradación del suelo		
		Garantizar que las actividades productivas se manejen con altos estándares ambientales, controlando y sancionando a las empresas que contaminan, pero evitando la sobreexplotación		
	Garantizar la disponibilidad y calidad de los recursos hídricos	Promover el uso eficiente del agua para riego agrario, según cultivos y crianzas, mediante la aplicación de riego tecnificado, el tratamiento y uso de aguas residuales y mejorar los sistemas de agua potable para reducir el agua no contabilizada	O3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios	Sedapal
		Desarrollar, rehabilitar, modernizar y conservar la infraestructura hidráulica para asegurar el abastecimiento, con el mínimo impacto en los recursos hídricos	O4 Mejorar la eficiencia operativa O5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	Empresas de Generación Eléctrica
	Disminuir la vulnerabilidad ante el cambio climático y promover una economía baja en carbono, impulsando la conservación de bosques	Promover la ecoeficiencia en el sector público y privado e incentivar especialmente la eficiencia energética	O2 Incrementar el valor social y ambiental O7 Fortalecer la gestión de RSC	Corporación FONAFE (Centro Corporativo y Empresas)

2. PESEM Sector Economía y Finanzas

El PESEM del Sector Economía y Finanzas, se encuentra en proceso de elaboración para el periodo 2017-2021, por lo cual se mostrará el alineamiento al proyecto de PESEM que se tiene a la fecha, en el cuadro A.2.

Cuadro A.2. Alineamiento de los Objetivos estratégicos de la Corporación FONAFE con los objetivos y acciones estratégicas del Sector Economía y Finanzas (Proyecto de PESEM)

DOCUMENTO PROSPECTIVO	PESEM (Proyecto)		PEC FONAFE	
Variable Estratégica	Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Objetivo Estratégico	Empresa relacionada
Estabilidad financiera	3. Lograr el posicionamiento del Perú en materia de la productividad económica	3.1 Fortalecer la armonización del mercado de bienes y servicios; y la productividad de la economía	O1. Incrementar la creación de valor económico O4. Mejorar la eficiencia operativa	Todas las empresas
		3.2 Promover la profundización y liquidez del mercado financiero incentivando la competencia entre los intermediarios financieros	O2. Incrementar el valor social y ambiental	Empresas Financieras
Eficiencia del ciclo de la inversión pública	5. Expandir la inversión como motor del crecimiento económico	5.1 Promover la eficiencia de la inversión pública	O5. Mejorar la gestión de portafolio de proyectos	Todas las empresas

3. PESEM Sector Minero Energético 2016-2021

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

A continuación, se presentan aquellos objetivos y sus acciones estratégicas, vinculados con la Corporación FONAFE, en el cuadro A.3.

Cuadro A.3. Alineamiento de los Objetivos estratégicos de la Corporación FONAFE con los objetivos y acciones estratégicas del Sector Minero Energético

Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Objetivos estratégicos de la Corporación FONAFE	Empresas relacionadas
I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético	I.1 Promover las actividades mineras y energéticas	O1 Incrementar la creación de valor económico O2 Incrementar el valor social y ambiental	PERÚPETRO, Empresas de Generación Eléctrica, Empresas de Distribución Eléctrica
	I.2 Garantizar el abastecimiento de la energía e impulsar la diversificación de la matriz energética	O2 Incrementar el valor social y ambiental O3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios O4 Mejorar la eficiencia operativa	Empresas de Generación Eléctrica, Empresas de Distribución Eléctrica
II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas	II.1 Fomentar que las operaciones mineras y energéticas se realicen cumpliendo con los estándares ambientales	O2 Incrementar el valor social y ambiental	Empresas de Generación Eléctrica, Empresas de Distribución Eléctrica
	II.2 Promover la eficiencia energética y el uso de recursos energéticos renovables	O2 Incrementar el valor social y ambiental O4 Mejorar la eficiencia operativa	Empresas de Generación Eléctrica, Empresas de Distribución Eléctrica
	II.3 Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales del sector	O2 Incrementar el valor social y ambiental	Activos Mineros

Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Objetivos estratégicos de la Corporación FONAFE	Empresas relacionadas
III. Contribuir al desarrollo humano y las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético	III.1 Mejorar la gestión social en las áreas de influencia de las actividades mineras y energéticas	O2 Incrementar el valor social y ambiental O7 Fortalecer la gestión de RSC	Empresas de Generación Eléctrica, Empresas de Distribución Eléctrica y Activos Mineros
	III.2 Incrementar el acceso a la energía	O2 Incrementar el valor social y ambiental O3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios	Empresas de Distribución Eléctrica
IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero Energético	IV.3 Promover la coordinación y articulación entre las entidades públicas y privadas vinculadas al sector	O6 Fortalecer el gobierno corporativo	Empresas de Generación Eléctrica, Empresas de Distribución Eléctrica y Perupetro y Activos Mineros

4. PESEM Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento 2016-2021

El PESEM del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento, plantea en su *visión* “*Los peruanos viven en un territorio ordenado, en centros poblados urbanos y rurales sostenibles, en viviendas seguras, con servicios de agua y saneamiento de calidad*”, acorde con ella, se plantean objetivos orientados a la reducción de las principales brechas de servicios de competencias del sector.

A continuación, se presentan aquellos objetivos y sus acciones estratégicas, vinculados con la Corporación FONAFE, en el cuadro A.4.

Cuadro A.4. Alineamiento de los Objetivos estratégicos de la Corporación FONAFE con los objetivos y acciones estratégicas del Sector Vivienda, construcción y saneamiento. PESEM 2016-2021

Objetivos Estratégicos Generales	Acciones estratégicas	Objetivos estratégicos de la Corporación FONAFE	Empresas relacionadas
Objetivo 2. Incrementar el acceso a una vivienda segura	Promoción, difusión, asistencia técnica y financiera para promover el acceso de la población a viviendas nuevas en ámbitos urbanos	O2 Incrementar el valor social y ambiental O3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios	FMV
	Promoción, difusión, asistencia técnica y financiera, para el mejoramiento de viviendas en el ámbito urbano	O3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios	FMV
Objetivo 4. Incrementar la oferta del sector inmobiliario y de la industria de la construcción	Promover mecanismos de acceso al crédito inmobiliario	O2 Incrementar el valor social y ambiental O3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios	FMV
Objetivo 6. Incrementar el acceso de la población urbana a servicios de agua y saneamiento sostenibles y de calidad	Ampliación y renovación de la infraestructura de agua y saneamiento en el ámbito urbano	O2 Incrementar el valor social y ambiental O5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	Sedapal
	Fomentar en la población el uso adecuado de los servicios de agua y saneamiento en el ámbito urbano	O3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios	Sedapal
Objetivo 7. Mejorar la capacidad de gestión de las instituciones del sector	Implementación progresiva e integral de la gestión por procesos en las entidades del sector	O4 Mejorar la eficiencia operativa	FMV Sedapal
	Implementación de la política sectorial de Seguridad y Salud en el Trabajo	O8 Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	FMV Sedapal

5. PESEM Sector Agricultura y Riego 2015 - 2021

El PESEM del Sector Agricultura, busca el logro de un conjunto de resultados estratégicos orientados a la optimización de la productividad agrícola, así como a fomentar y salvaguardar el equilibrio entre protección del medio ambiente y la biodiversidad y el crecimiento económico junto con la mejora de la calidad de vida de los trabajadores agropecuarios.

Acorde con su misión de ser el “Sector que gestiona la mega biodiversidad, líder en la producción agraria de calidad con identidad cultural y en armonía con el medio ambiente.”, a continuación, se despliegan los objetivos estratégicos relacionados con el quehacer de la Corporación FONAFE, las acciones estratégicas que permitirán cumplir con dichos objetivos, así como el alineamiento de los objetivos de la Corporación FONAFE con los objetivos del sector.

Cuadro A.5. Alineamiento de los Objetivos estratégicos de FONAFE con los objetivos y acciones estratégicas del Sector Agricultura y Riego.
PESEM 2015-2021

Objetivos Estratégicos Generales	Acciones estratégicas	Objetivos estratégicos de FONAFE	Empresa relacionada
Objetivo 2. Incrementar la competitividad agraria y la inserción a los mercados, con énfasis en el pequeño productor agrario.	Facilitar el acceso del productor agrario a los servicios financieros.	O2 Incrementar el valor social y ambiental	Agrobanco

6. PESEM Sector Defensa 2017-2021

El Sector Defensa, de acuerdo a su visión, establece que las Fuerzas Armadas garantizan la soberanía e integridad territorial, participan en el desarrollo nacional y fortalecen la seguridad internacional en función de los intereses nacionales.

A continuación, se presenta el objetivo estratégico relacionado con el quehacer de la Corporación FONAFE, las acciones estratégicas que permitirán cumplir con dichos objetivos, así como el alineamiento de los objetivos de la Corporación FONAFE con los objetivos del sector.

Cuadro A.6. Alineamiento de los Objetivos estratégicos de FONAFE con los objetivos y acciones estratégicas del Sector Defensa.
PESEM 2017-2021

Objetivos Estratégicos Generales	Acciones estratégicas	Objetivos estratégicos de FONAFE	Empresas relacionadas
Objetivo 3. Mejorar la efectividad de la participación del Sector Defensa en el desarrollo sostenible	Mejorar la participación en los programas sociales para el desarrollo sostenible en los tres niveles de gobierno	O2 Incrementar el valor social y ambiental	SIMA PERU, SIMA IQUITOS, FAME

7. PESEM Sector Transportes y Comunicaciones

El PESEM del Sector Transportes y Comunicaciones 2017-2021, se encuentra en proceso de elaboración, por lo que una vez aprobado el documento se procederá a validar el alineamiento del Plan Estratégico Corporativo de FONAFE 2017-2021 con la estrategia sectorial.

8. Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

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

Los objetivos de desarrollo sostenible se desglosan en 169 metas, los cuales son desplegados a nivel país. Si bien no todos los ODS son aplicables al objeto social de las empresas bajo el ámbito de FONAFE, muchos de ellos formarán parte de la estrategia corporativa que adopte cada una, de acuerdo a su grado de madurez y a su ruta de sostenibilidad.

El cuadro A.7 presenta los ODS relacionados con el quehacer de la Corporación FONAFE, así como el alineamiento de los objetivos del PEC con los ODS.

Cuadro A.7. Alineamiento de los Objetivos estratégicos de la Corporación FONAFE con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

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

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