

2020

INFORME ANUAL DE EVALUACIÓN PLAN  
ESTRATEGICO 2017-2021



Cusco, marzo de 2021

## **INFORME DE EVALUACIÓN ANUAL 2020** **PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021**

### **Generalidades**

Las difíciles condiciones actuales por las que se viene atravesando a raíz de la propagación de la pandemia del Covid- 19 y el comportamiento del mercado eléctrico del Sistema Eléctrico Interconectado Nacional – SIEN, están reconfigurando la determinación de las amenazas y oportunidades que ofrece éste, lo cual fue necesario realizar una revisión y actualización de las metas anuales e indicadores del plan vigente. Puesto que, se han presentado cambios de aspectos internos (Modificación de Plan Operativo Institucional y Presupuestal 2020 con proyección al 2021) y externos (Declaratoria de Emergencia Covid-19, comportamiento del mercado eléctrico y variación del tipo cambio), por lo que necesario la modificación de las metas de los Indicadores del Plan Estratégico 2017-2021, el cual se elaboró conforme al Lineamiento Corporativo para la Formulación, Modificación y Evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, y sus Anexos.

Por otro lado hay que tener presente que, la modificación de las metas de los indicadores del presente instrumento de gestión han sido actualizados al mes de agosto 2020, y aprobados por FONAFE, en noviembre 2020 en su Tercera Modificación, con la información financiera y técnica de las metas aprobadas en agosto con la Primera modificación del Plan Operativo Institucional para el ejercicio 2020, y teniendo en cuenta el Lineamiento Corporativo de formulación, aprobación, modificación y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales definido por FONAFE.

El Informe de evaluación del Plan Estratégico Institucional 2017-2021 al Cierre Anual 2020, se encuentra enmarcado de conformidad con el Lineamiento Corporativo: "Lineamiento para la formulación, aprobación, modificación y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE" Rev. 04, como se detalla a continuación:

### **Anexo N° 8** **Estructura básica del informe de evaluación**

#### **1. Objetivo**

Evaluación de los indicadores de desempeño del Plan Estratégico 2017 – 2021 ANUAL 2020,

#### **2. Antecedentes**

- EGEMSA cuenta con su Plan Estratégico Institucional para el periodo 2017-2021, en concordancia con el nuevo Plan Estratégico Corporativo del FONAFE, aprobado mediante Oficio Circular SIED No. 091-2016/FONAFE.
- FONAFE, mediante Oficio Circular SIED N° 010-2018/DE/FONAFE la Dirección Ejecutiva del FONAFE hizo conocer a la Presidencia del Directorio, que mediante acuerdo de Directorio N° 003-2018/003-FONAFE, la aprobación de los nuevos Valores y Principios Corporativos los mismo que serán aplicables a todas la Empresas del holding, debiendo por tanto ser incorporados en los Planes Estratégicos vigentes.
- EGEMSA, en Sesión de Directorio Nro. 608 del 22 de junio del 2018, aprueba la los nuevos Valores y Principios que deben ser incorporados en el Plan Estratégico 2017 – 2021 de EGEMSA.
- EGEMSA, con Oficio SIED Nro. 061-2018/G/EGEMSA del 28 de junio 2018 remite a FONAFE, la aprobación de los nuevos Valores y Principios, los mismos que será incluidos en el Plan Estratégico 2017-2021.
- EGEMSA, con OFICIO SIED Nro. 050-2019/G/EGEMSA del 29 de abril 2019 remite a FONAFE, la Actualización de los indicadores de desempeño de su Plan Estratégico 2017 – 2021, aprobado en Sesión de Directorio N° 631 del 23 de abril de 2019.

- FONAFE, Oficio SIED Nro. 280-2019/GPC/FONAFE del 20 de diciembre 2019, Aprueba la Modificación del Plan Estratégico 2017-2021, en lo concerniente a las metas de los indicadores de desempeño del referido plan.
- EGEMSA, con Oficio SIED Nro. 128-2020/G/EGEMSA, del 27 de agosto 2020, remite a FONAFE, la Modificación del Plan Estratégico Institucional del 2017 – 2021, aprobado en Sesión de Directorio N° 666 de fecha 25 de agosto de 2020, para su aprobación.
- FONAFE, con Oficio SIED Nro. 235-2020/GPC/FONAFE del 09 noviembre del 2020, Aprueba la Tercera Modificación del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021.

### 3. Evaluación (ver Anexo 9)

La evaluación del Plan Estratégico Institucional del ejercicio 2020 al Cierre Anual 2020, alineado al Plan Estratégico Corporativo de FONAFE, ha alcanzado la cifra del 108.61%, resumidos en el Anexo Nro. 12, el mismo que está reflejado con el resultado de los estados financieros al 31 de diciembre 2020 de fecha 17 de febrero de 2020, cifras que serán alcanzadas a la empresa de auditoría externa para su revisión y aprobación.

## Anexo N° 9

### Evaluación del cumplimiento del indicador

#### 3.1. Cumplimiento del Indicador Rentabilidad Patrimonial - ROE del Objetivo 1

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución					Cumplimiento % Al Cierre Anual 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Financiera	Incrementar el valor financiero	Incrementar el valor económico	ROE	%	6.35	6.59	4.29	4.23*	4.50*	6.35	6.59	4.60	5.56		120.00

\* Meta reprogramada

Razones de la variación del indicador respecto a la meta															
El Indicador Rentabilidad Patrimonial - ROE, registró un nivel de cumplimiento del 5.56%, mayor a su meta prevista de 4.23%, explicado por: la disminución de la depreciación por la variación por la reestructuración que se hizo en base a la NIC 16, el incremento de los ingresos de actividades ordinarias (incremento del costo marginal en el último trimestre), renovación de contratos con los clientes y el comportamiento de la demanda a consecuencia de la pandemia Covid19, lo cual incrementó la Utilidad Neta del ejercicio															
Por otra parte, se registró un incremento del Patrimonio por el ajuste de la depreciación y los Resultados Acumulados.															
Razón de la variación del componente 1: Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio respecto a la meta															
La Utilidad Neta del ejercicio se incrementó en un 37.36% es decir de S/ 29'659,773 programado a S/ 40'741,953 ejecutado, por el incremento de los ingresos de actividades ordinarias (incremento del costo marginal en el último trimestre), renovación de contratos con los clientes y el comportamiento de la demanda a consecuencia de la pandemia Covid19.															
Razón de la variación del componente 2: Patrimonio respecto a la meta															
Por otra parte, se registró un incremento del Patrimonio del 4.53% es decir de S/ 701'399,986 programado a S/ 733'162,321 por el ajuste de la depreciación y los Resultados Acumulados del ejercicio.															

#### 3.2. Cumplimiento del Indicador EBITDA del Objetivo 1

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución					Cumplimiento % Al Cierre Anual 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Financiera	Incrementar el valor financiero	Incrementar el valor económico	EBITDA	MM S/	-	55.84	70.68	64.82*	65.85*	94.73	91.96	71.63	75.84		116.99

\* Meta reprogramada

<b>Razones de la variación del indicador respecto a la meta</b>
El indicador EBITDA, registro un nivel de cumplimiento de 75.84 MM S/, mayor a su meta prevista de 64.82 MMS/, el incremento se debe a la mayor utilidad operativa, como resultado de la disminución de la depreciación por la variación de la reestructuración que se hizo en base a la NIC 16, por otro lado el incremento de los ingresos de actividades ordinarias (incremento del costo marginal en el último trimestre), renovación de contratos con los clientes y el comportamiento de la demanda a consecuencia de la pandemia Covid19.
<b>Razón de la variación del componente 1: Utilidad Operativa</b>
La Utilidad operativa se incrementó en un 30.70% vale decir de S/ 40,254,763 a S/ 52,613,325, ello por el incremento de los ingresos de actividades ordinarias (incremento del costo marginal en el último trimestre), renovación de contratos con los clientes y el comportamiento de la demanda a consecuencia de la pandemia Covid19.
<b>Razón de la variación del componente 2: Depreciación</b>
La disminución de la depreciación es por el resultado de la variación de reestructuración que se realizó en base a las NIC 16.
<b>Razón de la variación del componente 3: Amortización</b>
La disminución de la depreciación es por el resultado de la variación de reestructuración que se realizó en base a las NIC 16.

### 3.3. Cumplimiento del Indicador Satisfacción de los clientes del Objetivo 2

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución					Cumplimiento % Al Cierre Anual 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Grupos de Interés	Mejorar la calidad de los bienes y servicios	Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción de los clientes	%	-	82.30	82.30	60.00*	80.00*	-	82.30	85.71	98.31		120.00

\* Meta reprogramada

<b>Razones de la variación del indicador respecto a la meta</b>
El Indicador Satisfacción de los Clientes, según con lo acordado en la reunión virtual del 19 de junio 2020, con funcionarios de FONAFE, y los representantes de las Empresas Generadoras, se acordó que la medición del referido indicador por esta vez sea de carácter anual, ello debido a las condiciones actuales por la declaratoria de emergencia del COVID-19.
<b>Razón de la variación del componente 1: Encuesta de Satisfacción del Cliente</b>
Tomando en cuenta la encuesta estandarizada aprobado por FONAFE, para las empresas generadoras, en ese sentido se ha efectuado la encuesta a 16 clientes de los cuales 8 clientes han dado respuesta con un nivel de Satisfacción del 98.31%.

### 3.4. Cumplimiento del Indicador Incrementar el valor social y ambiental del Objetivo 3

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución					Cumplimiento % Al Cierre Anual 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Grupos de Interés	Incrementar el Valor Social y Ambiental	Incrementar el valor social y ambiental	Hallazgos de OEFA subsanados	%	-	85.00	85.00	85.00	85.00	-	85.00	85.00	85.00		100.00

<b>Razones de la variación del indicador respecto a la meta</b>
OEFA realiza periódicamente fiscalizaciones en Sede Cusco como en la Sede de la Central Hidroeléctrica Machupicchu, en aspectos medio ambientales, que algunos de ellos derivan observaciones, para ser subsanadas en los plazos que se indican por dicho organismo, es así que del ejercicio 2019 no se tiene pendiente hallazgo alguno, y las fiscalizaciones realizadas en el ejercicio 2020, estos han sido subsanadas en los plazos previstos.
<b>Razón de la variación del componente 1: Hallazgos Subsanaados en periodo anterior 2019 respecto a la meta</b>
No se ha tenido observaciones pendientes alguno.
<b>Razón de la variación del componente 2: Hallazgos subsanados en periodo vigente 2020 respecto a la meta</b>

Mediante Informe de Supervisión N° 502-2020-OEFA/DSEM-CELE, dio a conocer los resultados de la acción de supervisión realizada el 5 de noviembre de 2020 a la C.T. Dolorespata, indicando que no detectaron Hallazgos que ameriten incumplimientos a los instrumentos de gestión ambiental y normativa vigente con el OEFA, por cuanto se ha cumplido la meta prevista del 85.00%.

### 3.5. Cumplimiento del Indicador Niveles de implementación del CBGC, SCI y SIG. del Objetivo 4

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución					Cumplimiento % Al Cierre Anual 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Procesos Internos	Fortalecer la Gestión Corporativa	Fortalecer los sistemas de gestión	Niveles de implementación del CBGC, SCI y SIG.	%	-	39.77	45.33	47.83	51.00	-	35.05	47.12	62.27		120.00
Razones de la variación del indicador respecto a la meta															
FONAFE, en el mes de setiembre puso a disposición de las empresas del Holding, la nueva Herramienta del Sistema Integrado de Gestión que engloba a los sistemas de Código de Buen Gobierno Corporativo, Sistema de Control Interno															
Es de señalar que el resultado obtenido de 62.27% responde al promedio del Nivel de Implementación de los tres sistemas de gestión: Código de Buen Gobierno Corporativo (87.02%), Sistema de Control Interno (52.48%), Sistema Integrado de Gestión (47.31%); cifras que obedecen a la validación de la evaluación de la nueva herramientas integrada de estos instrumentos de gestión efectuada por la empresa de Auditoría Externa Grant Thornton.															
Razón de la variación del componente 1: Sistema de Código de Buen Gobierno Corporativo respecto a la meta															
El nivel de cumplimiento de la autoevaluación de la nueva herramienta integrada del Sistema de Código de Buen Gobierno Corporativo al cierre anual 2020 alcanzó la cifra de 87.02% de la meta programada del 42.50%, por el mayor grado de implementación durante el presente ejercicio. Según validación de la empresa Auditoría Externa Grant Thornton por encargo de FONAFE.															
Razón de la variación del componente 2: Sistema de Control Interno respecto a la meta															
El nivel de cumplimiento de la autoevaluación de la nueva herramienta integrada del Sistema de Control Interno al cierre anual 2020 alcanzó la cifra de 52.48% inferior a la meta programada de 58.0%. Según validación de la empresa Auditoría Externa Grant Thornton por encargo de FONAFE															
Razón de la variación del componente 3: Sistema Integrado de Gestión respecto a la meta															
El nivel de cumplimiento de la autoevaluación de la nueva herramienta del sistema de Gestión Integrado de Gestión al cierre anual 2020 alcanzó la cifra de 47.31% menor a su meta programa de 55.0%, con la herramienta anterior.															
Pendiente aún de la validación de la empresa de Auditoría Externa Grant Thornton.															

### 3.6. Cumplimiento del Indicador Nivel de Implementación del Sistema de Gestión Documental - Digital – SIGED del Objetivo 4

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución					Cumplimiento % Al Cierre Anual 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Procesos Internos	Fortalecer la Gestión Corporativa	Fortalecer los sistemas de Gestión	Nivel de Implementación del Sistema de Gestión Documental Digital	%	-	11.92	27.74	49.62	62.53	-	11.92	33.67	50.19		101.15
Razones de la variación del indicador respecto a la meta															
El Indicador Nivel de Implementación del Modelo de Gestión Documental Digital, que registró un nivel de cumplimiento del 50.185%, ligeramente mayor a su meta prevista 49.615% explicado, por el promedio de la implementación de sus dos componentes siguientes:															
Razón de la variación del componente 1: Modelo de Gestión Documental respecto a la meta															
-Modelo de Gestión Documental Digital (MGD) registró un nivel de cumplimiento del 69.70%, ligeramente mayor a su meta prevista 69.23%, este incremento es debido a que con fecha 24 setiembre 2020 se remite el Informe de Gestión de Riegos de Gestión Documental y con fecha 16 octubre															

2020 se ha realizado el servicio de soporte de implementación, configuración y capacitación de nueva versión del SIGEDD (mejoras al MGD y al sistema).

Razón de la variación del componente 2 Cumplimiento Normativo de Gestión de Archivos respecto a la meta

-En Gestión de Archivos registró un nivel de cumplimiento del 30.67%, ligeramente mayor a su meta prevista 30.00%, este incremento es debido a que, con fecha 04 diciembre 2020 se aprueban los Procedimientos S6.2.1. PR2 Transferencia de Documentos Archivísticos, y Procedimiento S6.2.1. PR3 Eliminación de Documentos Archivísticos, para su difusión.

### 3.7. Cumplimiento del indicador Nivel de Implementación de Proyectos de Gobierno Digital (Indicador Incluido) Objetivo 4.

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución					Cumplimiento % Al Cierre Anual 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Procesos Internos	Fortalecer la Gestión Corporativa	Fortalecer los sistemas de Gestión	Nivel de Implementación de Proyectos de Gobierno Digital	%	--	--	--	95.00+	95.00+	--	--	--	98.22		103.39

+ Meta Incluida.

Razones de la variación del indicador respecto a la meta

El Indicador Nivel de Implementación de Proyectos de Gobierno Digital, registró un nivel de cumplimiento del 98.22%, mayor a su meta prevista, explicado por la priorización en el avance en la implementación de los proyectos en el presente periodo.

Razón de la variación del componente 1: Proyectos de Gobierno Digital

De acuerdo con la norma de Implementación de Proyectos de Gobierno Digital se han realizado los siguientes Proyectos:

N°	Proyecto	Peso	Avance	Avance Ponderado
P8	Implementación del Sistema de atención al Cliente - Comercial	0.20	100.00%	20.00%
P6	Rediseño e implementación de la Página Web de EGEMSA	0.17	96.00%	16.32%
P7	RSE - Internet satelital C.E. Phinaya	0.16	100.00%	16.00%
P4	Implementación de Red Operativa Inalámbrica para CHM	0.16	100.00%	16.00%
P5	Capacitación en competencias digitales para colaboradores de EGEMSA	0.11	100.00%	11.00%
P3	Gestión de Riesgos del SGSI operativo	0.10	89.00%	8.90%
P2	Implementación de Mesa de Ayuda TIC	0.10	100.00%	10.00%
TOTAL=				98.22%

### 3.8. Cumplimiento del Indicador Margen Comercial por MWh producido del Objetivo 5

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución					Cumplimiento % Al Cierre Anual 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Procesos Internos	Mejorar la Eficiencia Operativa	Impulsar la Gestión Comercial	Margen comercial por MWh producido	\$/MWh	-	27.36	24.15	24.03*	24.50*	-	27.36	25.33	25.40		105.72

\* Meta reprogramada

<b>Razones de la variación del indicador respecto a la meta</b>
El Indicador Margen Comercial por MWh producido, que registró un nivel de cumplimiento del 25.40 US\$ /MWh mayor a su meta re-programada prevista de 24.03 US\$ / MWh, explicado por el incremento de los ingresos (facturación a los clientes) de venta de energía eléctrica, con respecto a los meses anteriores, en que se viene recuperando paulatinamente y sumado a ello tenemos el incremento del Costo Marginal en los meses de octubre y noviembre, adicionado a la mayor producción de la central en conjunto con 120.74 GWh, en el mes de diciembre.
<b>Razón de la variación del componente 1: Ingresos Comerciales respecto a la meta</b>
Incremento de los ingresos comerciales producto de la mayor facturación por venta de energía eléctrica en comparación con los meses anteriores en se viene recuperando paulatinamente adicionado a ello por el Incremento del Costo Marginal en los meses de octubre y noviembre, finalmente por la mayor producción de energía de la central en su conjunto en mes de diciembre.
<b>Razón de la variación del componente 2: Egresos Comerciales respecto a la meta</b>
Los egresos comerciales se han mantenido de acuerdo con la meta reprogramada.
<b>Razón de la variación del componente 3: MWh Producidos respecto a la meta</b>
Menor ejecución de la energía producida MWh valorizada en la barra de 138,00 KV, debido a los mantenimientos mayor del grupo y Francis 04GTA, en los meses de marzo a mayo.

### 3.9. Cumplimiento del Indicador Disponibilidad de los grupos de generación del Objetivo 6

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución					Cumplimiento % Al Cierre Anual 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Procesos Internos	Mejorar la Eficiencia Operativa	Optimizar la eficiencia técnica operativa	Disponibilidad de los grupos de generación	%	97.94	93.59	93.38	93.38	94.00	97.94	93.59	96.82	94.81		101.53

<b>Razones de la variación del indicador respecto a la meta</b>
El Indicador Disponibilidad de los grupos de generación, registró un nivel de cumplimiento del 94.81%, ligeramente mayor a su meta prevista, de 93.38%, explicado por el mantenimiento mayor del grupo Francis entre los meses de marzo a mayo, por las condiciones de la cuarentena focalizada que se tenía programado en la ciudad del Cusco, adicionado la mayor producción de la central en conjunto con 120.74 GWh, en el mes de diciembre.
<b>Razón de la variación del componente 1: Horas programadas de mantenimiento respecto a la meta</b>
Del total de horas programadas 2,168.93, solo se han efectivizado 450.04 horas, ello debido al declaratoria de emergencia del Covid-19, así como cuarentena focalizada en la ciudad del Cusco en los meses de marzo a mayo y de agosto a octubre.
<b>Razón de la variación del componente 2: Horas forzadas respecto a la meta</b>
Mientras que las horas forzadas estimadas para el ejercicio era de 560.00 horas, y se han ejecutado 1,372.64 horas por el mantenimiento del grupo Francis 04 GTA, en los meses de marzo a mayo.
<b>Razón de la variación del componente 3: Horas totales del periodo respecto a la meta</b>
Sobre las horas del periodo corresponde a las horas totales del año 8,784.00 horas, por ser año bisiesto.
<b>Razón de la variación del componente 4: Número de grupos respecto a la meta</b>
El número de grupos, se refiere a las 4 unidades de la Central Hidroeléctrica Machupicchu (03 pelton + 01 francis).

### 3.10. Cumplimiento del Indicador Factor de Planta del Objetivo 7

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución					Cumplimiento % Al Cierre Anual 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Procesos Internos	Mejorar la gestión del portafolio de Proyectos	Mejorar el aprovechamiento hídrico y otras oportunidades de negocio	Factor de planta	%	86.51	86.92	82.91	75.90*	80.84	83.16	86.92	84.80	79.10		104.22

\* Meta reprogramada

Razones de la variación del indicador respecto a la meta		
El Indicador factor de planta, registró un nivel de cumplimiento del 79.10% mayor a su meta reprogramada prevista, de 75.90%, explicado por la mayor producción de energía durante el mes de diciembre, a pesar del mantenimiento mayor del grupo Francis en los meses de marzo a mayo.		
Razón de la variación del componente 1: Energía Producida MWh respecto a la meta		
La energía producida en el ejercicio 2020 ha tenido un acumulado de 1,173,061 MWh, de la meta reprograma de 1,173,139 MWh significando un disminución de 0.007 % con la meta programada.		
Razón de la variación del componente 2: Potencia efectiva MW respecto a la meta		
En cuanto a la potencia efectiva medida en los grupos de la central por la empresa CENERGÍA en abril del 2016 se obtuvo la cifra de 168.83 MW, equivalente a un caudal de 55.83 m3/seg con el siguiente detalle:		
	<b>Grupo</b>	<b>Poten.Efectiva MW</b>
	G. Pelton 01 GTA	17.46
	G. Pelton 02 GTA	29.46
	G. Pelton 03 GTA	17.41
	G. Francis 04 GTA	104.49
	<b>Total Pot. Efec.</b>	<b>168.83</b>
Razón de la variación del componente 3: Horas del Periodo respecto a la meta		
Sobre las horas del periodo corresponde a las horas totales del año 8,784.00 horas, por ser año bisiesto.		

### 3.11. Cumplimiento del Indicador Eficiencia de Inversiones FBK del Objetivo 7

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución					Cumplimiento % Al Cierre Anual 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Procesos Internos	Mejorar la gestión del Portafolio de Proyectos	Mejorar el aprovechamiento hídrico y otras oportunidades de negocio	Eficiencia de inversiones FBK	%	80.99	88.92	100.00	100.00	100.00	35.10	118.36	89.18	97.87		97.87

Razones de la variación del indicador respecto a la meta	
El Eficiencia de las inversiones FBK, que registró un nivel de cumplimiento del 97.87% menor a su meta re-programada S/ 3'723,583, explicado por la paralización de la ejecución de las obras debido a las condiciones actuales por la declaratoria de emergencia del COVID-19; mientras que el incremento del III al IV Trimestre se ha dado por los pagos pendientes en maquinaria de generación por la compra del rodete Francis, y accesorios.	
Razón de la variación del componente 1: Monto ejecutado FBK respecto a la meta	
El monto ejecutado de los Gastos de Capital (FBK) 2020, ha alcanzado la cifra de S/ 3'644,270.68, menor a la meta programada de la primera modificación presupuestal del Plan Operativo y Presupuestal 2020 cuyo monto aprobado por S/. 3'723,583.	
Razón de la variación del componente 2: Monto inicial aprobado FBK respecto a la meta	
El monto inicial de aprobación de los Gastos de Capital FBK para el ejercicio 2020 era de S/ 8'124,166 cifra que fue modificada en la primera reformulación presupuestal a S/. 5,873,939 agosto 2020, y aprobada por FONAFE, en diciembre 2020 por S/ 3'723,583 a nivel desagregado por EGEMSA.	

3.12.



**3.13. Cumplimiento del Indicador Ingresos por otras actividades/ S/ 1'080,000 constante del Objetivo 8**

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución					Cumplimiento % Al Cierre Anual 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Procesos Internos	Mejorar la Eficiencia Operativa	Generar otros ingresos.	Otros ingresos por otras actividades	%	-	99.05	81.42	48.34*	10.57*	-	96.96	148.97	102.51		120.00

\* Meta reprogramada

**Razones de la variación del indicador respecto a la meta**

El Indicador Ingresos por otras actividades, registró un nivel de cumplimiento del 102.51%, mayor a su meta re-programada de 48.34%, explicado por el registro de ingresos extraordinarios (devoluciones), por otro lado se renovó el contrato de arrendamiento con la Empresa telecomunicaciones Telefónica del Perú S.A.A. de la fibra óptica propia de EGEMSA sólo el tramo Subestación Dolorespata - Subestación Machupicchu, por un periodo de 4 años a partir de agosto 2020, a menores precios respecto a los anteriores contratos.

**Razón de la variación del componente 1: [Ingresos por otras actividades (alquiler y otros)] respecto a la meta**

Entre los ingresos por otras actividades durante el periodo se han tenido los siguientes:

- Alquileres	: 621,349
- Penalidades	: 14,852
- Subsidio Essalud	: 8,886
- Redondeo	: 2,749
- Otros (provisiones)	: 459,224
- Total	: 1'107,060

**Razón de la variación del componente 2 S/ 1'080,000.00 respecto a la meta**

Meta esperada alcanzar.

**3.14. Cumplimiento del Indicador Grado de Madurez de la Gestión de Responsabilidad Social del Objetivo 9**

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución					Cumplimiento % Al Cierre Anual 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Procesos Internos	Fortalecer la Gestión de RSC	Desarrollar proyectos que tengan impacto social y ambiental.	Grado de madurez de la gestión de Responsabilidad Social	Puntaje	1	2	2	3	3	1	2	2	3		100.00

**Razones de la variación del indicador respecto a la meta**

El Indicador Grado de Madurez de la Gestión de Responsabilidad Social, registró un nivel de cumplimiento de 17 puntos igual a su meta prevista 17, equivalente a un 30.56%, explicado según la nueva herramienta de autoevaluación que tiene un grado de madurez "Intermedio o en Desarrollo", ello por la instalación del servicio de internet satelital en la localidad de Phinaya, el mismo que está disponible desde el mes de octubre y se continuara por el lapso de 12 meses.

**Razón de la variación del componente 1: Autoevaluación respecto a la meta**

De la herramienta de este instrumento de gestión se ha registrado un nivel de cumplimiento de 3, equivalente a 17 puntos igual a su meta prevista, el que es explicado por las actividades de propias, como suscripción del servicio de internet satelital en la localidad de Phinaya, el mismo que está disponible desde el mes de octubre y se continuara por el lapso de 12 meses.

### 3.15. Cumplimiento del Indicador Nivel de cumplimiento del PACA (Plan Anual de Capacitación) Objetivo 10

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa	Indicador	Unidad de medida	Metas					Ejecución					Cumplimiento % Al Cierre Anual 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Aprendizaje	Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional	Nivel de cumplimiento del PACA (Plan Anual de Capacitación)	%	-	-	100.00	100.00	100.00	-	-	112.30	103.47		103.47

#### Razones de la variación del indicador respecto a la meta

El Indicador Nivel de cumplimiento del Plan Anual de Capacitación - PACA, registró un nivel de cumplimiento del 103.47%, mayor a su meta reprogramada prevista, explicado por la mayor ejecución de los cursos de capacitación virtuales durante el IV trimestre 2020.

#### Razón de la variación del componente 1: Cursos Realizados / Cursos Ejecutados respecto a la meta

Tomando en la aprobación de la Primera modificación presupuestal 2020, por FONAFE y aprobado a nivel de desagregado por EGEMSA, se tuvo que modificar el Plan Anual de Capacitación - PACA 2020, con el siguiente detalle:

#### Ejecución de Plan de Capacitación Anual 2019

$$\frac{\text{Programa de Capacitación Ejecutados 2020}}{\text{Plan de Capacitación Anual 2020}} = \frac{27}{26} = 103.84\%$$

#### Razón de la variación del componente 2: Monto Presupuestado ejecutado / Monto Presupuesto Aprobado respecto a la meta

De igual manera la reducción de la partida presupuestal se vio afectada con la reducción de S/ 211,115.00 a S/ 148,635.00 obteniéndose el siguiente detalle:

#### Progreso de la Inversión en la Capacitación (PIC)

$$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado 2020}}{\text{Presupuesto Aprobado 2020 Modificado}} = \frac{140,160.79}{136,599.00} = 102.61\%$$

Por Tanto, teniendo en cuenta la fórmula de cálculo para este indicador se obtiene el siguiente resultado:

$$\text{Nivel PACA} = 0.7 \times \left( \frac{\text{Número de Cursos realizados}}{\text{Número de Cursos Programados}} \right) + 0.30 \times \left( \frac{\text{Presupuesto Ejecutado 2020}}{\text{Presupuesto Aprobado 2020 Modificado}} \right)$$

$$\text{Nivel PACA} = 0.7 \times (103.84) + 0.3 \times (102.61) = 72.688 + 30.783 = 103.47\%$$

$$\text{Nivel PACA} = 103.47\%$$

### 3.16. Cumplimiento del Indicador de Clima Laboral Objetivo 10

#### Razones de la variación del indicador respecto a la meta

El Indicador Clima Laboral, este indicador se mide con la encuesta al final de ejercicio 2020, el cual fue desarrollado por la empresa consultora Cambio & Gerencia, obteniendo un nivel de cumplimiento alcanzado del 85.0% mayor a su meta prevista, cabe mencionar que este nivel alcanzado, ya se considera con un valor de sostenimiento en el tiempo.

#### Razón de la variación del componente 1: Índice de Clima Laboral respecto a la meta

El objetivo general de Clima Laboral es medir la percepción de los colaboradores de EGEMSA sobre las diferentes dimensiones que impactan en el Clima laboral, a fin de contar de manera confiable de un índice de satisfacción general e índice de percepción general que permita tomar medidas y acciones para el fortalecimiento y mejora continua de la organización.

El estudio cuantitativo de Clima Laboral se realizó tomando el contexto actual, en el cual FONAFE ha priorizado para la encuesta de clima 2020 solo 7 factores de un total de 13 factores del Modelo de Clima Laboral como describe a continuación:



### LISTA DE FACTORES

1. Formación
2. Compensación
3. Equidad
4. **Identidad y compromiso**
5. **Comunicación organizacional**
6. **Condiciones de trabajo**
7. **Cultura Organizacional**
8. **Liderazgo**
9. **Organización del trabajo**
10. Reconocimiento
11. Relaciones interpersonales
12. **Trabajo en equipo**
13. Servicio

### Resultados - Índice de Satisfacción General (ISG)

A continuación, se presentan los resultados generales obtenidos en la encuesta de Clima Laboral en EGEMSA,

FACTORES	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Satisfacción ISG
1. Cultura organizacional	0.0	3.6	10.4	42.6	43.4	85%
2. Identidad y Compromiso	0.0	4.5	9.0	27.1	59.3	88%
3. Organización del trabajo	0.7	2.2	6.5	33.7	56.9	89%
4. Trabajo en equipo	0.0	2.4	11.1	42.2	44.3	86%
5. Condiciones de trabajo	0.0	2.4	11.2	40.2	46.2	86%
6. Comunicación organizacional	1.2	4.2	19.6	43.7	31.3	80%
7. Liderazgo	1.2	4.8	18.3	43.1	32.5	80%
<b>TOTAL</b>	<b>0.5</b>	<b>3.5</b>	<b>12.4</b>	<b>38.7</b>	<b>44.8</b>	<b>85%</b>

#### 4. Matriz de evaluación del Plan Estratégico (ver anexo 10)

#### Anexo 10

Perspectiva	OEC FONAFE	Objetivo Estratégico Corporativo	OEI Empresa		Objetivo Operativo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Ponderación %	METAS					Ejecución Cierre Anual 2020	Nivel de Cumplimiento %	Responsable del Indicador Gerencia / División
										2017	2018	2019	2020 Re-Programado	2021			
Financiera	OEC 1	Incrementar el valor económico	OEI 1	Incrementar el valor económico	Mantener la rentabilidad sobre los activos y patrimonio	Rentabilidad patrimonial - ROE	Ganancia (Pérdida) neta del ejercicio / patrimonio del ejercicio	Porcentaje	0.06667	6.35	6.59	4.60	4.23	4.50	5.56	120.00	Gerencia Administración y Finanzas Div. Contabilidad
					Incrementar nivel de ingresos	EBITDA	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización	MMS/	0.06667	-	55.84	71.63	64.82	65.85	75.84	116.99	Gerencia Administración y Finanzas Div. Contabilidad
Grupos de Interés	OEC 3	Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI 2	Incrementar la satisfacción de los clientes	Brindar una atención personalizada y oportuna a sus necesidades	Satisfacción de los clientes	Puntaje encuesta según lineamiento del FONAFE	Porcentaje	0.06667	-	82.30	85.71	60.00	80.00	98.31	120.00	Gerencia Comercial División de Contratos
	OEC 2	Incrementar el Valor Social y Ambiental	OEI 3	Incrementar el valor social y ambiental	Adoptar una posición responsable frente a la comunidad y el medioambiente.	Hallazgos de OEFA subsanados	(Hallazgos subsanados en el periodo / (Hallazgos pendientes al 31/12/19 + Hallazgos encontrados del 01/01/20 hasta el 31/10/20)) x 100	Porcentaje	0.06667	-	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	100.00	Gerencia Operaciones Oficina de Seguridad y Medio Ambiente
Procesos Internos	OEC 6	Fortalecer la Gestión Corporativa	OEI 4	Fortalecer los sistemas de gestión	Implementar instrumentos de gestión-FONAFE	Niveles de implementación del CBGC, SCI y SIG.	Nivel de implementación del CBGC, SCI y SIG (Promedio de los 3 sistemas)	Porcentaje	0.06667	-	39.77	47.12	47.83	51.00	62.27	120.00	Gerencia General Oficina de Gestión Empresarial
						Nivel de Implementación del Sistema de Gestión Documental Digital	Nivel de Implementación del Sistema de Gestión Documental Digital (Promedio 2 actividades).	Porcentaje	0.06667	-	11.92	33.67	49.62	62.53	50.19	101.15	Gerencia Administración Especialista de Gestión Documental
					Impulsar la Transformación Digital	Nivel de Implementación de Proyectos de Gobierno Digital	Nro. de Proyectos ejecutados / Total de Proyectos programados	Porcentaje	0.06667	0.00	0.00	0.00	95.00	95.00	98.22	103.39	Gerencia Administración Especialista de Tecnología de Información
	OEC 4	Mejorar la Eficiencia Operativa	OEI 5	Impulsar la Gestión Comercial	Incrementar nivel de ventas	Margen comercial por MWh producido	(Ingresos comerciales - egresos comerciales)/MWh producido	\$/MWh	0.06667	-	27.36	24.15	24.03	24.50	25.40	105.72	Gerencia Comercial División Transferencias
			OEI 6	Optimizar la eficiencia Técnico-Operativa	Mejorar la eficiencia operativa	Disponibilidad de los grupos de generación.	$D = [1 - (HP + HF) / (HT \times N)] \times 100$ Donde: HP: Horas programadas Mantto. HF: Horas Forzadas HT: horas totales del periodo N: número de grupos	Porcentaje	0.06667	97.94	93.59	96.82	93.38	94.00	94.81	101.53	Ger. Operaciones Jefatura CH. Machupicchu / Ger. Comercial Div. Centro de Control

Perspectiva	OEC FONAFE	Objetivo Estratégico Corporativo	OEI Empresa		Objetivo Operativo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Ponderación %	METAS					Ejecución Cierre Anual 2020	Nivel de Cumplimiento %	Responsable del Indicador Gerencia / División
										2017	2018	2019	2020 Re-Programado	2021			
Procesos Internos	OEC 5	Mejorar la gestión del Portafolio de Proyectos	OEI 7	Mejorar el aprovechamiento hídrico y otras oportunidades de negocio	Optimizar el aprovechamiento hídrico	Factor de planta	$\frac{\text{Energía producida}}{(\text{potencia efectiva} \times \text{horas del período}) \times 100}$	Porcentaje	0.06667	86.51	86.92	84.80	75.90	80.84	79.10	104.22	Ger. Operaciones Jefatura CH. Machupicchu / Ger. Comercial Div. Centro de Control
					Mejorar la gestión del Portafolio de Proyectos	Eficiencia de inversiones FBK	$\frac{\text{Monto ejecutado FBK}}{\text{Monto inicial aprobado FBK}} \times 100$	Porcentaje	0.06667	80.99	89.92	89.18	100.00	100.00	97.87	97.87	Gerencia Proyectos División Estudios División Obras Gerencia Operaciones Gerencia Administración
	OEC 4	Mejorar la Eficiencia Operativa	OEI 8	Generar otros ingresos.	Generar otros ingresos, aprovechando los activos y capacidades	Otros ingresos por otras actividades	$\frac{[\text{Ingresos por otras actividades (alquiler y otros)] / S/ 1,080,000 \text{ constante}}{S/ 1,080,000 \text{ constante}}$	Porcentaje	0.06667	S/D	99.05	148.97	48.34	10.57	102.51	120.00	Gerencia Administración y Finanzas División Contabilidad
	OEC 7	Fortalecer la Gestión de RSC	OEI 9	Implementar Proyectos de impacto social y ambiental	Desarrollar proyectos que tengan impacto social y ambiental, par obtener la licencia social.	Grado de madurez de la gestión de Responsabilidad Social	Autoevaluación	Puntaje	0.06667	1	2	2	3	3	3	100.00	Gerencia General Oficina de Gestión Empresarial
Aprendizaje	OEIC8	Fortalecer la gestión y organizacional en la corporación	OEI10	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional	Fortalecer el desarrollo del personal	Nivel de cumplimiento del PACA (Plan Anual de Capacitación).	$(0.7 N^* \times (\text{cursos realizados} / \text{total de cursos programados}) + 0.3 \times (\text{monto presupuesto ejecutado} / \text{monto presupuesto aprobado})) \times 100$	Porcentaje	0.06667	-	-	112.34	100.00	100.00	103.47	103.47	Gerencia Administración y Finanzas División Recursos Humanos
					Desarrollar las competencias del personal y mejorar el clima laboral.	Índice de clima laboral	Resultado de la evaluación del clima laboral de la empresa según lineamientos de FONAFE	Porcentaje	0.06667	3.85	73.00	76.65	74.00	75.00	85.00	114.86	Gerencia Administración y Finanzas División Recursos Humanos
															108.61		