

2017

PLAN OPERATIVO



GERENCIA GENERAL
OFICINA DE GESTION EMPRESARIAL

Oficio Circular SIED N° 545-
2016/GPE/FONAFE

Cusco enero 2017

PLAN OPERATIVO 2017

I. ASPECTOS GENERALES.

1.1. Naturaleza Jurídica.

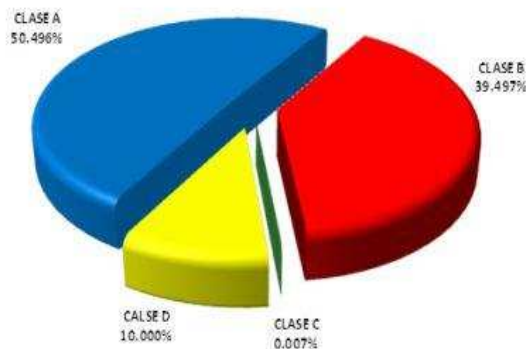
EGEMSA es una empresa del Estado de derecho privado.

1.2. Objeto Social.

El objetivo de la empresa es generar y suministrar energía eléctrica a sus clientes de los mercados regulados, libres y al Sistema Eléctrico Interconectado Nacional – SEIN, mediante líneas de transmisión propias y de terceros.

1.3. Accionariado.

De conformidad a lo establecido en el Estatuto Social de la Empresa, el Capital Social de EGEMSA, pertenece el 100% al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, el mismo que está compuesto por cuatro tipos de clases de acciones, debidamente inscritos en los Registro Públicos de la ciudad del Cusco, con un total 555'662,478 acciones, equivalente a S/. 555'662,478 soles.



1.4. Directorio.

| Apellidos y Nombres | CARGO DESEMPEÑADO | | | |
|----------------------------------|--------------------------|---|---------------------|----------|
| | Nombre del Cargo | Documento Formal Designación | Periodo en el Cargo | |
| | | | Desde | Hasta |
| Guillén Marroquín Jesús Eduardo | Presidente de Directorio | Acuerdo de Directorio N° 001-2012/006-FONAFE 21 febrero 2012 | 21/02/2012 | Continúa |
| Olazabal Ibáñez Frantz | Director | Acuerdo Directorio N° 003-2010/019-FONAFE 11 diciembre 2010 | 11/12/2010 | Continúa |
| Tirado Chapoñan Harold Manuel | Director | Acuerdo de Directorio N° 001-2014/013-FONAFE 26 setiembre 2014 | 26/09/2014 | Continúa |
| Enrique Prado Lopez de Romaña | Director | Acuerdo de Directorio N° 020-2015/016-FONAFE 11 diciembre 2015 | 11/12/2015 | Continúa |
| Pablo Alejandro Estenssoro Fuchs | Director | Acuerdo de Directorio N° 001-2016/016-FONAFE 6 setiembre 2016 | 06/09/2016 | Continúa |

1.5. Gerencias principales.

| Apellidos y Nombres | CARGO DESEMPEÑADO | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------|----------|
| | Nombre del Cargo | Documento Formal Designación | Periodo en el Cargo | |
| | | | Desde | Hasta |
| Mario Ortiz de Zevallos Hermoza | Gerente General (e) | Sesión de Directorio N° 563 | 28/10/2016 | Continúa |
| Guadil Aragón Gibaja | Gerente de Administración (e) | Sesión de Directorio N° 495 | 20/12/2013 | Continúa |
| Mario Ortiz de Zevallos Hermoza | Gerente de Proyectos(e) | Sesión de Directorio N° 540 | 01/12/2015 | Continúa |
| Salas Ninantay Elvis | Gerente Comercial (e) | Sesión de Directorio N° 528 | 29/05/2015 | Continúa |
| Wilbert Huanca Juárez | Gerente Operaciones (e) | Sesión de Directorio N° 528 | 29/05/2015 | Continúa |

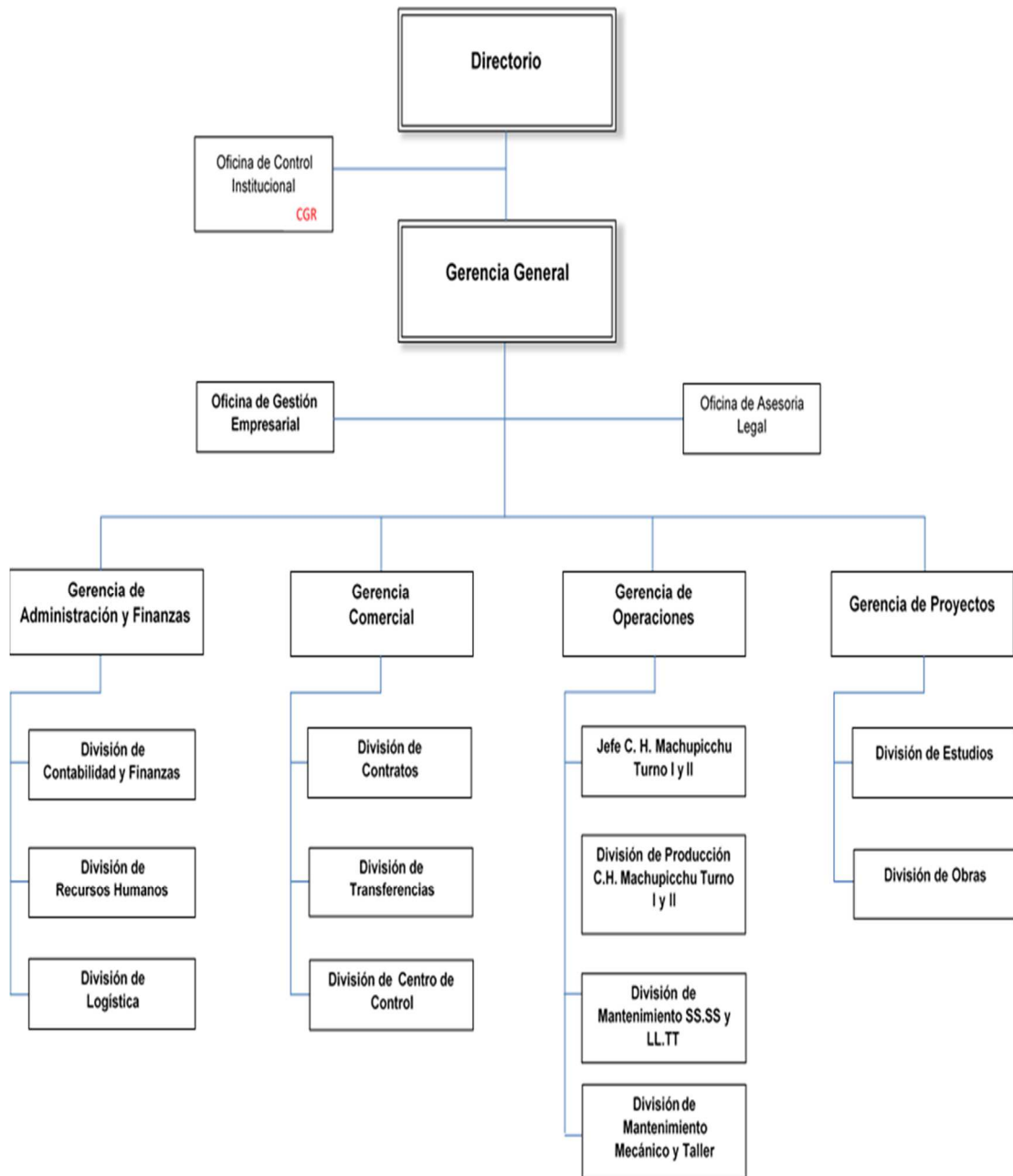
1.6. Marco Regulatorio.

- Ley N° 27170 - Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE, su Reglamento y modificatorias.
- Decreto Legislativo N° 1031 - Decreto Legislativo que Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado y su Reglamento.
- Decreto Supremo N° 176-2010/EF, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado.

- Ley N° 27245 - Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, su reglamento y normas modificatorias y complementarias.
- Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N° 28832 – Ley para asegurar el desarrollo eficiente de la Generación Eléctrica.
- Ley N° 27293 - Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, su Reglamento y normas modificatorias y complementarias.
- Decreto Legislativo N° 1017 - Ley de Contrataciones del Estado, su Reglamento y normas modificatorias y complementarias
- Decreto Ley N° 25844, Ley de Concesiones Eléctricas y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N° 009-93-EM, Reglamento de la Ley de Concesiones Eléctricas y sus modificatorias.
- Decreto de Urgencia 049-2008, que asegura continuidad en la prestación del servicio eléctrico.
- Código del Buen Gobierno Corporativo, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 001-2006/004-FONAFE, y modificatorias.
- Código Marco de Control Interno de las Empresas del Estado, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 001-2006/028-FONAFE y modificatorias.

1.7. Estructura Organizacional de la Empresa.

Con la finalidad de optimizar los recursos de la Empresa, para la operación de la Rehabilitación Segunda Fase de la Central Hidroeléctrica Machupicchu, se modificó la estructura organizacional; con un nuevo Cuadro de Asignación de Personal, el mismo que fue aprobado el 31 de mayo 2015 en Sesión de Directorio N° 534, quedando la estructura con 91 plazas como sigue:



1.8. Factores críticos de éxito.

- a. Obtención de nuevos contratos de venta de energía.
- b. Afianzamiento hídrico de la cuenca del Vilcanota.
- c. Monitoreo permanente de la quebrada Ahobamba.
- d. Repuestos oportunos para la C. H. Machupicchu.

-
- e. Mejorar la confiabilidad de nuestras instalaciones.
 - f. Fortalecer los valores empresariales y ambiente laboral de la empresa.

1.9. Área de Influencia.

EGEMSA está ubicada en el sur este del país y su área de influencia es a nivel Nacional.

1.10. Soporte operativo.

- Central Hidroeléctrica Machupicchu.
- Central Térmica Dolorespata.
- Subestación Machupicchu.
- Subestación Cachimayo.
- Subestación Dolorespata.
- Represa Sibinaccocha.
- Línea de transmisión Machupicchu – Cachimayo (L-1001).
- Línea de transmisión Machupicchu – Quencoro (L-1002).
- Línea de transmisión Cachimayo – Dolorespata (L-1003).
- Taller Central de Mantenimiento.

1.11. Logros.

a. Principales logros esperados a obtener en el año 2017.

Gestión de Proyectos.

- Conclusión fase de Pre Inversión del proyecto “Fortalecimiento de las Capacidades Administrativas EGEMSA, distrito de Santiago – Cusco”.
- Conclusión fase de Pre Inversión del proyecto “Ampliación de la Capacidad Hídrica Mediante Regulación Estacional para la Operación de la Central Hidroeléctrica Machupicchu, en la cuenca del Vilcanota, provincia de Canchis, departamento de Cusco”.
- Conclusión fase de Pre Inversión del proyecto “Ampliación de la Capacidad Hídrica Mediante Regulación Horaria para la Operación de la Central Hidroeléctrica Machupicchu, en la cuenca del Rio Vilcanota, Distritos De Maras, Urubamba, Ollantaytambo y Machupicchu, Provincia de Urubamba, Departamento de Cusco”.
- Conclusión fase de Pre Inversión del proyecto “Mejoramiento del Sistema de Refrigeración de la Central Hidroeléctrica De Machupicchu – Distrito De Machupicchu, Provincia de Urubamba, Departamento de Cusco”.

- Inicio fase de Estudios de Pre Inversión del proyecto “Ampliación de la Capacidad de Generación de la C.H.Machupicchu”.
- Inicio fase de Estudios de Pre Inversión del proyecto “Central Hidroeléctrica Phinaya”
- Inicio fase de Inversión (Expediente Definitivo) del proyecto “Fortalecimiento de las Capacidades Administrativas EGEMSA, distrito de Santiago – Cusco”.

Gestión de Operaciones.

- Adquisición de un rodete Francis para repuesto.
- Mantenimiento preventivo mayor de generador G1 de los grupos Pelton.
- Conclusión de los 07 expedientes deficientes para el saneamiento de la faja de servidumbre de los vanos deficientes al 100% de las líneas L-1001, L-1002 y L-1003.
- Mantenimiento de la infraestructura de los desgravadores de las naves desarenadoras de la I Fase.
- Construcción de la infraestructura para conducción del agua del Rio Ahobamba para el sistema de refrigeración de los grupos de la C.H Machupicchu (en coordinación con la Gerencia de Proyectos).
- Evaluación y elaboración de especificaciones técnicas para nuevo sistema de control para los 03 grupos Pelton de la C.H Machupicchu.
- Independización entre las redes de control y la red corporativa de EGEMSA, para fortalecer los niveles de seguridad, estabilidad y disponibilidad del sistema de control.
- Construcción de horno de pre calentamiento y tratamiento térmico para mantenimiento de la turbina Francis (grupo 4).
- Rehabilitación de la salida 2 de la bahía 22.9 kV en SECA.
- Indagación de proveedores en el mercado Nacional e Internacional para mantenimiento mayor de los interruptores de potencia Alsthom (1985) en SEDO.
- Estudio para el cambio de barra en 138 kV SEDO por el ingreso de transformador de 30 MVA.
- Evaluación de las alternativas de la capacidad de la barra de 10.6 kV en SEDO por incremento del transformador de 30 MVA.
- Disposición final del transformador de potencia de 12.2 MVA retirado del servicio de SEDO.

Sistema de Gestión Integrado y Responsabilidad Social Empresarial.

- Continuar con la implementación del Código del Buen Gobierno Corporativo, según la “Herramienta para el monitoreo” desarrollado por el FONAFE.
- Continuar con la implementación del Sistema de Control Interno (SCI) según la Herramienta para el Monitoreo de la Implementación del SCI en las empresas del FONAFE.
- Se realizarán auditorías de seguimiento de los sistemas de gestión más la transición a las nuevas normas en los Sistemas de Gestión de la Calidad y Gestión Ambiental.
- Capacitación interna del personal en los temas del COSO, CBGC, SGI.
- Apoyo continuo por Responsabilidad Social a las poblaciones cercanas y circundantes a la Represa de Sibinacocha (Phinaya, Sallma, Sibina Sallma, Chuachua, Pichuchani, Canllini, Sora, Tres Estrellas e Inguyo, Tucsa, Cuyunuma, Sta. Bárbara) y a la Central Hidroeléctrica de Machupicchu (Ahobamba, Intiatana, Santa Teresa).

Gestión Comercial.

- Maximización de la producción de energía eléctrica de la CHM.
- Acuerdo con Electro Sur Este S.A.A. para el establecimiento y coordinación de las protecciones de los alimentadores de distribución en media tensión de las SEs de Dolorespata, Cachimayo y Machupicchu.
- Optimización del despacho del recurso hídrico de la Represa Sibinacocha.
- Elaboración de análisis de flujo de potencia para la realización de estudios, mantenimientos y operación del SEIN.
- Mejora de los informes diarios y mensuales de la operación de las instalaciones de EGEMSA.
- Realizar la simulación del despacho económico en el SEIN, con el nuevo software del COES.
- Pasantía de los supervisores de Centro de Control de EGEMSA en el Centro de Control del COES, en las diferentes áreas de interés de la Empresa.
- Se gestionará la contratación de la potencia y energía firme que producirá la Segunda Fase de la Central Hidroeléctrica Machupicchu y del porcentaje de la CH Santa Teresa que corresponde a EGEMSA, en condiciones económicas favorables para la empresa.

- Fortalecer las relaciones comerciales con los actuales clientes, enfatizando en las Empresas distribuidoras que atienden a sus clientes libres a fin de incrementar las potencias contratadas
- Se seguirá coordinando con las empresas generadoras del SEIN para compartir las mediciones de calidad de energía.
- Concretar satisfactoriamente el Proyecto MEGA en la Gerencia Comercial
- Lograr el acuerdo definitivo con Luz del Sur, respecto a la asignación de la energía activa de la C.H. Santa Teresa, conforme el contrato y las adendas firmadas.
- Implementación del módulo Controlling, con el modelo de empresa de generación definido, como parte del proyecto MEGA-generación.

Gestión de Administración y Finanzas.

- EGEMSA espera obtener una utilidad neta de S/ 50.4 millones de soles, durante el ejercicio 2017.
- Se seguirá pagando el capital más los intereses del préstamo otorgado por FONAFE, para el financiamiento de la obra Rehabilitación II Fase Central Hidroeléctrica Machupicchu.
- Se continúa brindando el apoyo a las distintas Gerencias de la Empresa, para el cumplimiento de sus fines y objetivos.

II. Líneas de negocio de la Empresa.

2.1. Descripción de las Líneas de negocio de la empresa.

EGEMSA al ser parte del segmento de generación, tiene (02) dos líneas de negocio la producción y comercialización de energía eléctrica en el Sistema Eléctrico Nacional (SEIN).

La Segunda Fase de la Rehabilitación Central Hidroeléctrica Machupicchu ingresó en operación comercial a partir de mayo 2015, así como el aporte del 15% del total de la generación de energía eléctrica de la Central Hidroeléctrica de Santa Teresa, según Contrato de Coordinación Empresarial y Constitución de Servidumbre con la C.H. Santa Teresa; por tanto no se tiene prevista la compra de energía eléctrica del mercado Spot.

2.2. Información cuantitativa de líneas de negocio de los años: Real al 2015, estimado año 2016 y previsto 2017.

La capacidad de potencia instalada que cuenta EGEMSA es:

| Año | Central | Potencia Instalada |
|------|---|--------------------|
| 2015 | Central Hidroeléctrica Machupicchu - I | 90.45 MW |
| | Central Térmica Dolorespata (retirado del COES) | 15.62 MW |

| Año | Central | Potencia Instalada |
|-------------|--|--------------------|
| 2016 y 2017 | Central Hidroeléctrica Machupicchu – I | 90.45 MW |
| | Central Hidráulica Segunda Fase Machupicchu – II | 102.00 MW |
| | Central Térmica Dolorespata (retirado del COES) | 15.62 MW |
| | Aporte Central Hidroeléctrica Santa Teresa (15 % de la energía eléctrica generada) | 15.00 MW |

a. Producción.

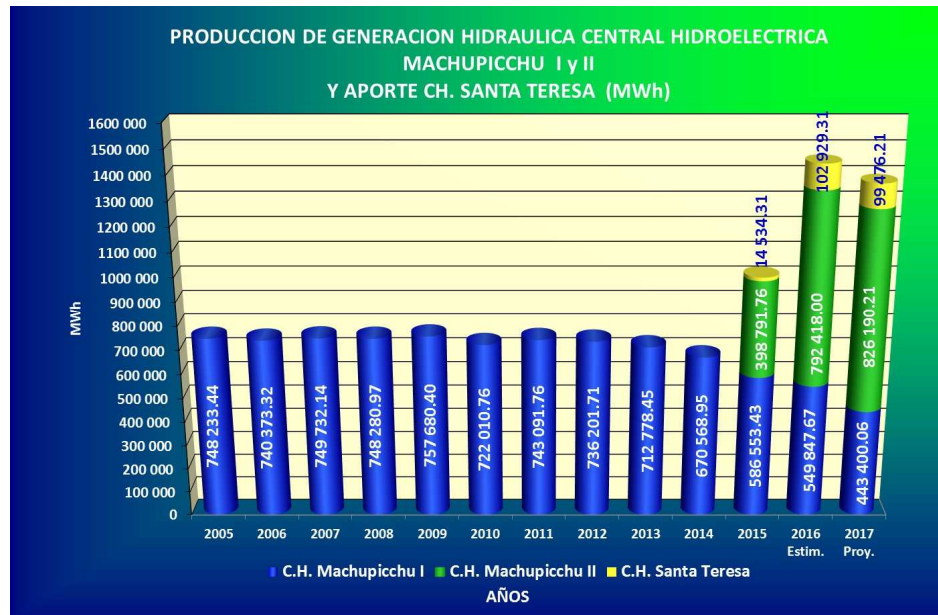
El total de la producción de energía eléctrica es el 99% hidráulica, proveniente de la Central Hidroeléctrica Machupicchu (I y II). En la actualidad se encuentra en evaluación el retiro de la Central Térmica Dolorespata de la operación comercial del COES.

Para la entrega de la energía eléctrica a sus clientes, EGEMSA utiliza instalaciones de transmisión propia (Machupicchu – Cusco) y privada de la empresa de transmisión Red de Energía del Perú – REP.

La programación de la producción de generación hidráulica bruta (C.H. Machupicchu y 15% como aporte de la energía producida de la Central Hidroeléctrica Santa Teresa) para el año 2017, bajo un escenario medio tiene previsto alcanzar 1'369,066.49 MWh, de la siguiente manera:

| Ítem | Descripción / Central | Volumen Energía |
|------|---|-----------------|
| 1 | Central Hidroeléctrica Machupicchu grupos Pelton: | 443,400.06 MWh. |
| 2 | Central Hidroeléctrica Machupicchu grupo Francis | 826,190.21 MWh. |
| 3 | Aporte Central Hidroeléctrica Santa Teresa: | 99,476.21 MWh |

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico.



b. Compra de energía eléctrica del sistema.

Considerando que la Segunda Fase de la Central Hidroeléctrica Machupicchu ingresó en Operación a partir de agosto 2015 y la operación de la Central Hidroeléctrica Santa Teresa (con el 15% de la energía producida), no se tiene prevista la compra de energía eléctrica del mercado Spot.

c. Venta de energía eléctrica.

Las ventas de EGEMSA están orientadas principalmente a tres tipos de mercado: Regulado, Libre y Spot, con un total de 54 puntos de suministro.

En el primero se encuentran las empresas distribuidoras para abastecer a su demanda regulada:

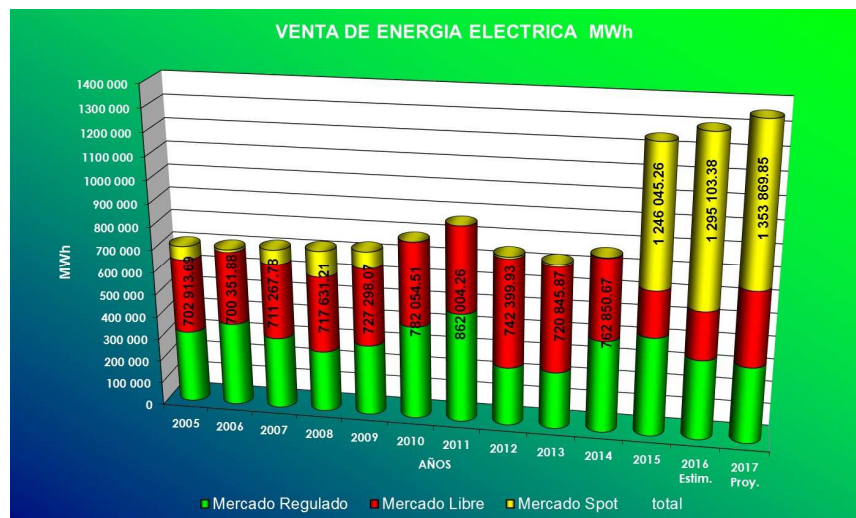
- Electro Dunas (5 puntos de suministro)
- Consorcio Eléctrico Villacuri SAC - Independencia (1 punto de suministro)
- Hidrandina (16 puntos de suministro)
- Electronoroeste (7 puntos de suministro)
- Electronorte (3 puntos de suministro)
- Electrocentro (16 puntos de suministro)
- Coelvisac (Licitación) (1 punto de suministro)

En el segundo, los usuarios libres:

- INCASA (1 punto de suministro)
- Consorcio Eléctrico Villacuri SAC (Clientes Libres) (2 puntso de suministro)

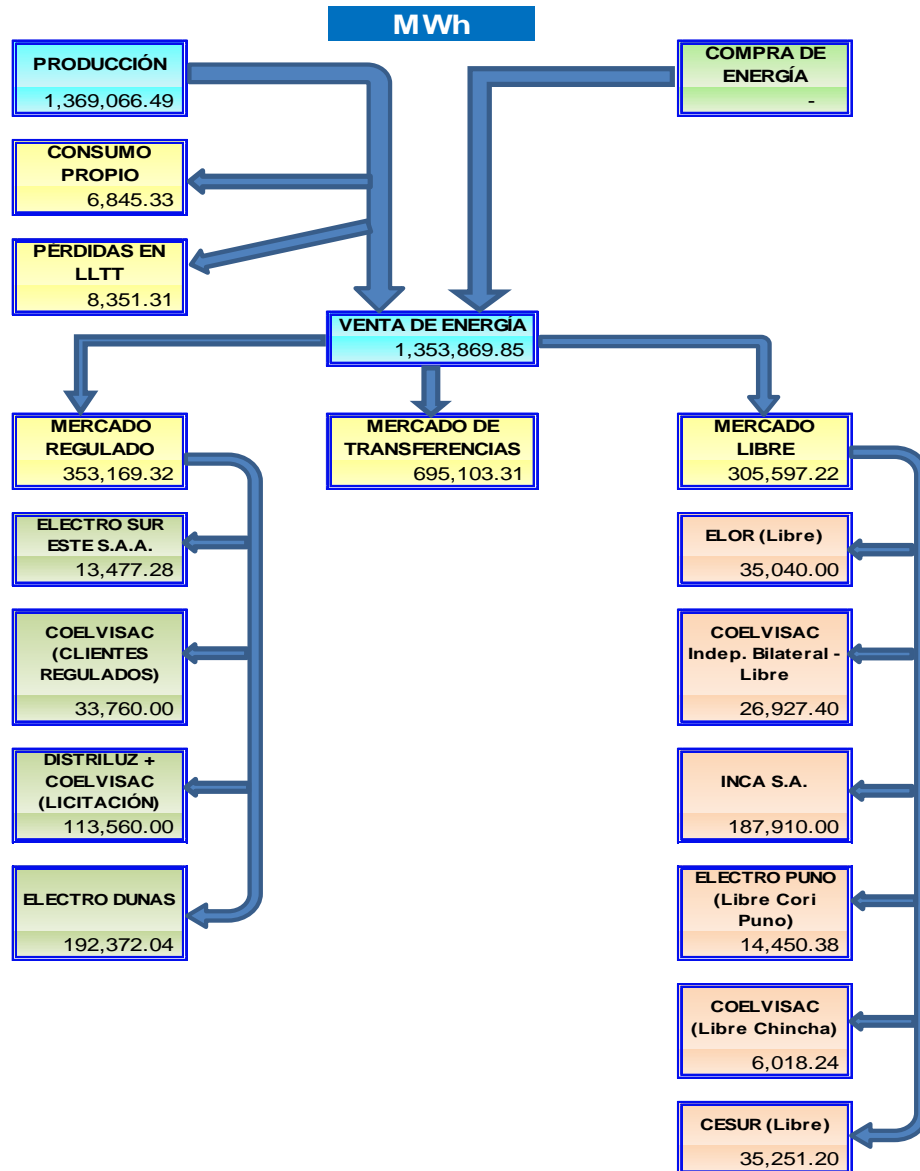
- Electro Sur Este (Clientes Libres) (2 puntos de suministro)
- Electro Puno (Cliente Libre) (1 punto de suministro)
- Electro Oriente (Clientes Libres) (3 puntos de suministro)
- SEAL (Clientes Libres) (6 puntos de suministro)
- Cal & Cemento Sur S.A. (1 punto de suministro)
- CEPER CABLES - Conductores y Cables del Perú (1 punto de suministro)

La programación de las ventas para el ejercicio 2017 bajo un escenario medio que se espera alcanzar es de: 1'353,869.85 MWh (Mercado Regulado: 353,169.32 MWh, Mercado libre: 305,597.22 MWh y Mercado de transferencia-Spot 695,103.31 MWh), como se puede apreciar a continuación:



d. Balance de la Producción y Venta de Energía.

El balance de la producción y venta de energía en MWh, previsto para el ejercicio 2017 es el siguiente:



e. Ingresos por venta de energía eléctrica.

Los ingresos estimados por venta de energía eléctrica al mes de diciembre 2017 bajo el escenario medio según el reporte de Resultados Integrales de los estados financieros alcanzará el orden de S/. 161, 910,516 soles.

Cientes.

Nuestros clientes para el ejercicio 2017 son los siguientes:

| CLIENTES | MERCADO | POTENCIA CONTRATADA | FECHA FINALIZACIÓN |
|---|------------------|----------------------------------|--------------------|
|  Hidrandina | Regulado | 7.09 MW | 31/12/2022 |
|  Ensa | Regulado | 5.03 MW | 31/12/2022 |
|  Enosa | Regulado | 3.53 MW | 31/12/2022 |
|  Electrocentro | Regulado | 4.20 MW | 31/12/2022 |
|  ElectroDunas | Regulado | 29.89 MW | 30/11/2018 |
|  COELVISAC <small>CONSORCIO ELÉCTRICO DE VILACURI S. A. C.</small> | Regulado y Libre | HP: 5.30 MW HFP: 24.40 MW | 31/12/2023 |
|  Electro Sur Este S.A.A. | Libre | HP: 1.60 MW HFP: 6.50 MW | 01/02/2018 |
|  Industrias Cachimayo | Libre | HP: 8.5 MW HFP: 29.0 MW | 31/12/2021 |
|  Electro Puno S.A.A. | Libre | HP: 2.5 MW HFP: 2.5 MW | 31/03/2021 |
|  Electro Oriente | Libre | HP: 4.0 MW HFP: 4.0 MW | 31/12/2022 |
|  SEAL | Libre | Fija: 3.5 MW Variable: 1.5 MW | 31/12/2018 |
|  CEPER CABLES | Libre | HP: 1.4 MW HFP: 1.4 MW | 30/11/2026 |
|  GRUPO GLORIA Cal & Cemento Sur S.A. | Libre | HP: 10.0 MW HFP: 10.0 MW | 31/12/2025 |

III. Plan Estratégico.

3.1. Misión.

Misión

“Generar energía eléctrica con calidad y comercializar de manera eficiente, logrando la satisfacción de nuestros clientes, brindando un entorno laboral adecuado e incrementando el valor de la empresa bajo una política de responsabilidad para con la sociedad y el medio ambiente”.

3.2. Visión.

Visión

“Ser reconocida como modelo de empresa eléctrica eficiente y responsable¹”

La elaboración de este instrumento de gestión, se ha realizado con la participación directa de las Gerencias de Área y Jefaturas, puntualizando con detalle, para los fines internos de gestión, las estrategias y metas empresariales a nivel de cada área funcional.

3.3. Valores.

EGEMSA cultiva los siguientes valores empresariales y principios del accionar:

- a. Identidad
- b. Trabajo
- c. Eficiencia
- d. Rentabilidad
- e. Innovación

3.4. Horizonte del Plan Estratégico

2013 - 2017

¹ Responsable. Que suministra energía eléctrica con calidad al sistema, cumple con sus trabajadores dándoles condiciones de trabajo cada vez mejores, así como el desempeño de los requisitos de calidad, y las buenas prácticas de responsabilidad social y ambiental.

3.5. Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas

a. Objetivos estratégicos

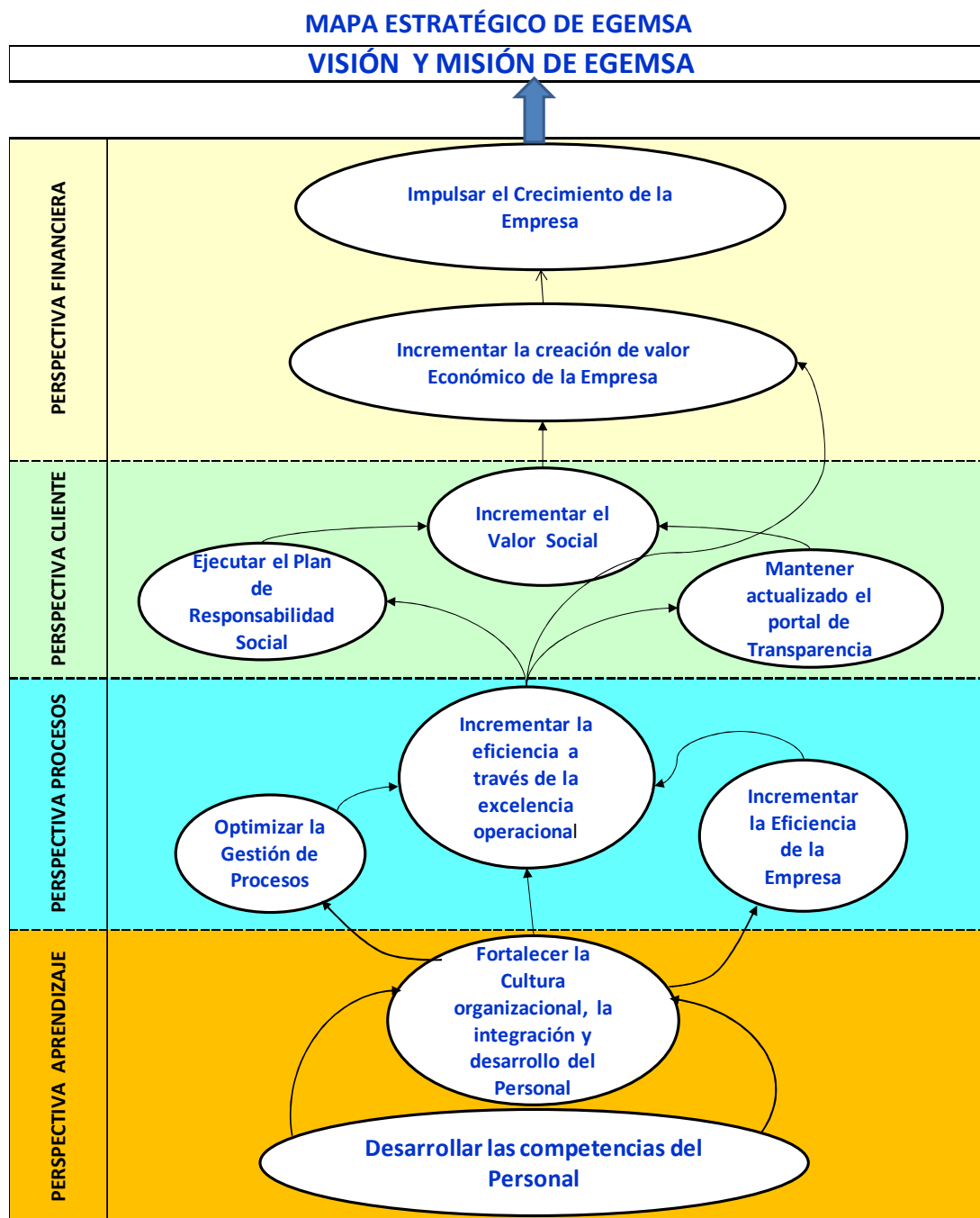
| Nº | Objetivos Estratégicos |
|----|--|
| O1 | Objetivo Estratégico 1.0 Impulsar el crecimiento de la empresa. |
| O2 | Objetivo Estratégico 2.0 Incrementar el valor social. |
| O3 | Objetivo Estratégico 3.0 Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional |
| O4 | Objetivo Estratégico 4.0 Fortalecer la Cultura Organizacional, la Integración y el Desarrollo del Personal, con una cultura de planeamiento al servicio de calidad. |

b. Indicadores y Metas

| VISIÓN: "SER RECONOCIDA COMO MODELO DE EMPRESA EFICIENTE Y RESPONSABLE". | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--|
| MISIÓN: "GENERAR ENERGÍA ELÉCTRICA CON CALIDAD Y COMERCIALIZAR DE MANERA EFICIENTE, LOGRANDO LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES, BRINDANDO UN ENTORNO LABORAL ADECUADO E INCREMENTANDO EL VALOR DE LA EMPRESA BAJO UNA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD PARA CON LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE". | | | | | | | | | | | | |
| Perspectiva | Objetivo Estratégico FONAFE | Objetivo Estratégico Empresa | Objetivo Específico Empresa | Indicador | Unidad de Medida | Meta | | | | | | Forma de cálculo |
| | | | | | | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | |
| Financiera | Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país | Impulsar el crecimiento de la Empresa. | Incrementar la Creación de Valor Económico de la Empresa | Rentabilidad patrimonial - ROE | Porcentaje | 1.17% | 2.55% | 1.73% | 3.93% | -0.63% | 7.39% | (Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio / Total del patrimonio al cierre de ejercicio anterior) x 100 |
| | | | | Margen de ventas | Porcentaje | 6.83% | 14.48% | 10.40% | 18.59% | -2.71% | 30.80% | (Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio / Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio) x 100 |
| | | | | Rotación de activos | Porcentaje | 15.03% | 14.40% | 11.80% | 15.32% | 19.90% | 17.27% | (Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio / Total Activos del ejercicio) x 100 |
| | | | | Incremento de ingresos | Porcentaje | -2.84% | 3.36% | 2.27% | 26.92% | 11.64% | -2.73% | (I del ejercicio - I del ejercicio anterior) / I del ejercicio anterior x 100 Donde I = Total de Ingresos de Actividades Ordinarias |
| | | | | Ratio gasto administrativo - producción | S// MWh | 8.42 | 12.97 | 11.29 | 6.25 | 6.9 | 8.79 | Gastos de administración / Producción del ejercicio |
| Clientes y Grupos de Interés | Impulsar la creación de valor social | Incrementar el Valor Social | Ejecutar el Plan de Responsabilidad Social Empresarial Mantener actualizado el portal de transparencia | Implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial. | Porcentaje | 5.00% | 60.00% | 80.00% | 90.00% | 175.00% | 100.00% | (Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100 |
| | | | | Cumplimiento Directiva de Transparencia | Porcentaje | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 99.25% | 100.00% | Puntaje promedio Ranking Corporativo Transparencia FONAFE |
| Procesos Internos | Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional | Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional | Incrementar la Eficiencia de la Empresa. | Gestión de Contrataciones | Porcentaje | 80.00% | 90.00% | 95.00% | 96.00% | 30.57% | 100.00% | (Presupuesto Ejecutado PAC/ Presupuestos Programado PAC) x 100 |
| | | | | Gestión de Contrataciones | Porcentaje | 76.19% | 89.55% | 93.33% | 91.43% | 94.87% | 100.00% | (Procesos Ejecutados del PAC / Procesos Programados del PAC) x 100 |
| | | | | Cumplimiento Programa de Proyectos de Inversión | Porcentaje | 93.81% | 93.26% | 100.00% | 100.00% | 82.11% | 100.00% | (Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado) x100 |
| | | | | Eficiencia operativa | Porcentaje | 56.97% | 66.40% | 59.56% | 53.82% | 43.99% | 47.56% | (Costo ventas del ejercicio / Ventas Netas de bienes del ejercicio) x 100 |
| | | | Optimizar la gestión de Procesos. | Implementación Código de Buen Gobierno Corporativo | Porcentaje | 54.17% | 60.00% | 80.00% | 90.00% | 91.67% | 100.00% | (Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100 |
| | | | | Implementación del Sistema de Control Interno | Porcentaje | 35.00% | 60.00% | 75.00% | 95.00% | 125.00% | 100.00% | (Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100 |
| Aprendizaje | Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación | Fortalecer la Cultura Organizacional, la Integración y el Desarrollo del Personal, con una cultura de planeamiento al servicio de calidad. | Desarrollar las competencias del personal | Índice de Clima Laboral | Porcentaje | 55.03% | 60.00% | 70.00% | 80.00% | 63.90% | 60.00% | (Nivel actual de satisfacción laboral de la empresa/nivel requerido de satisfacción laboral de la empresa) x100 |
| | | | | Cumplimiento Programa de Capacitación | Porcentaje | 65.13% | 65.67% | 80.33% | 87.00% | 101.39% | 100.00% | (Presupuesto Ejecutado Pac/ Presupuesto Programado Pac) x 100 |

3.6. Mapa Estratégico de la Empresa

A continuación se presenta el Mapa Estratégico empresarial bajo las cuatro perspectivas de: Aprendizaje, Procesos, Clientes y Financiera:



3.7. Nivel de cumplimiento de los Principios de Gobierno Corporativo estimado para el año 2016.

Se alcanzó un 48.55% de cumplimiento, utilizando la Herramienta Automatizada para la Evaluación del Código de Buen Gobierno Corporativo, desarrollado por el FONAFE; el cual ubicó al Código de Buen Gobierno Corporativo en un Nivel de Madurez 2, cuya descripción es “Útil para el Buen Gobierno Corporativo de la Empresa”.

3.8. Nivel de cumplimiento de los Principios de Gobierno Corporativo previsto para el año 2017.

Se espera alcanzar un 52.00% de cumplimiento, utilizando la Herramienta Automatizada para la Evaluación del Código de Buen Gobierno Corporativo, el cual mantiene al Código de Buen Gobierno Corporativo en un Nivel de Madurez 2, cuya descripción es “Útil para el Buen Gobierno Corporativo de la Empresa”.

Se precisa que para pasar al siguiente Nivel de Madurez (3) se debe alcanzar un cumplimiento mayor al 62.51 %.

IV. PLAN OPERATIVO 2017.

4.1 Plan Operativo 2016: Avance de Indicadores y estimación al cierre del año.

EVALUACION PLAN OPERATIVO AL CUARTO TRIMESTRE 2016.

| Objetivo Estratégico | Objetivo Especifico | Indicador Operativo | Formula | Unidad de Medida | Meta Anual | Ejecución AIV trim | Diferencia | Nivel de Cumplimiento % |
|---|---|--|--|------------------|------------|--------------------|--------------|-------------------------|
| II reformulación | | | | | | | | |
| 1. Impulsar el crecimiento de la Empresa. | 1. Incrementar la Creación de Valor Económico de la Empresa | Rentabilidad Patrimonial - ROE | $(\text{Garancia (Pérdida) Neta del ejercicio} / \text{Total del patrimonio al cierre de ejercicio anterior}) \times 100$ | Porcentaje | 6.61 | -0.63 | -7.24 | -9.46 |
| | | Margen de Ventas | $(\text{Garancia (Pérdida) Neta del ejercicio} / \text{Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio}) \times 100$ | Porcentaje | 30.49 | -2.71 | -33.20 | -3.90 |
| | | Rotación de activos | $(\text{Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio} / \text{Total Activos del ejercicio}) \times 100$ | Porcentaje | 17.78 | 19.90 | 2.12 | 100.00 |
| | | Incremento de ingresos | $(\text{I del ejercicio} - \text{I del ejercicio anterior}) / \text{I del ejercicio anterior} \times 100$ Donde I = Total de Ingresos de Actividades Ordinarias | Porcentaje | 5.00 | 11.64 | 6.64 | 100.00 |
| | | Ratio Gasto administrativo - producción | $\text{Gastos de administración del ejercicio} / \text{Producción del ejercicio}$ | Sf. / MWh | 6.52 | 6.90 | 0.38 | 94.47 |
| 2. Incrementar el Valor Social | 1. Ejecutar el Plan de Responsabilidad Social Empresarial | Implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial. | $(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$ | Porcentaje | 100.00 | 175.00 | 75.00 | 100.00 |
| | 2. Mantener actualizado el portal de transparencia | Cumplimiento Directiva de Transparencia | Puntaje promedio Ranking Corporativo Transparencia FONAFE | Porcentaje | 100.00 | 99.25 | -0.75 | 99.25 |
| 3. Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional | 1. Incrementar la Eficiencia de la Empresa. | Gestión de Contrataciones | | | | | | |
| | | Presupuesto PAC | $(\text{Presupuesto Ejecutado PAC} / \text{Presupuesto Programado Anual de los procesos del PAC}) \times 100$ | Porcentaje | 100.00 | 30.57 | -69.43 | 30.57 |
| | | Procesos PAC | $(\text{Procesos Ejecutados del PAC} / \text{Procesos Programados del PAC}) \times 100$ | Porcentaje | 100.00 | 94.87 | -5.13 | 94.87 |
| | | Cumplimiento Programa de Proyectos de Inversión | $(\text{Presupuesto Ejecutado} / \text{Presupuesto Programado}) \times 100$ | Porcentaje | 100.00 | 82.11 | -17.89 | 82.11 |
| | | Eficiencia operativa | $(\text{Costo Ventas del ejercicio} / \text{Ventas Netas de bienes del ejercicio}) \times 100$ | Porcentaje | 48.40 | 43.99 | -4.41 | 100.00 |
| | 2. Optimizar la gestión de procesos. | Implementación Código de Buen Gobierno Corporativo | $(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$ | Porcentaje | 100.00 | 91.67 | -8.33 | 91.67 |
| | | Implementación del Sistema de Control Interno | $(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$ | Porcentaje | 100.00 | 125.00 | 25.00 | 100.00 |
| | | Disponibilidad promedio de los grupos CHM. | $(\text{1-hs indisponibles forzadas} + \text{programadas}) / (\text{horas del periodo} \times \text{N}^\circ \text{ grupos}) \times 100$ | Porcentaje | 93.59 | 80.94 | -12.65 | 86.48 |
| 4. Fortalecer la Cultura Organizacional, la integración y el Desarrollo del Personal con una cultura de planeamiento al servicio de calidad | 1. Desarrollar las competencias del personal | Índice de Clima Laboral | $(\text{Nivel actual de satisfacción laboral de la empresa} / \text{Nivel requerido de satisfacción laboral de la empresa}) \times 100$ | Porcentaje | 60.00 | 63.90 | 3.90 | 100.00 |
| | | Cumplimiento Programa de Capacitación | $(\text{Presupuesto Ejecutado Pac} / \text{Presupuesto Programado Pac}) \times 100$ | Porcentaje | 100.00 | 101.39 | 1.39 | 100.00 |
| NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (2013-2017) | | | | | | | Total | 78.82 |

La información de la Evaluación del Plan Operativo deberá reportarse adicionalmente en formato Excel y vía correo electrónico a la siguiente dirección electrónica infonafe@fonafe.gob.pe, dentro de los plazos establecidos por la Directiva de Gestión de Fonafe para la remisión de los Formatos a través del Sistema de Información (SISFONAFE).

4.2 Objetivos del Plan Operativo 2017.

Los objetivos del Plan Operativo para el ejercicio 2017, cuentan con los indicadores de desempeño más representativos. Estos indicadores permitirán realizar una evaluación del desempeño empresarial durante el ejercicio en mención, los mismos que, en resumen se detallan a continuación:

| Perspectiva | Objetivo Estratégico Empresa | Objetivo Específico Empresa | Indicador | Meta | | | |
|------------------------------|--|--|--|---------|---------|----------|---------|
| | | | | I TRIM | II TRIM | III TRIM | IV TRIM |
| Financiera | Impulsar el crecimiento de la Empresa. | Incrementar la Creación de Valor Económico de la Empresa | Rentabilidad patrimonial – ROE. | 2.09% | 3.73% | 5.20% | 7.39% |
| | | | Margen de ventas. | 34.28% | 30.89% | 29.24% | 30.80% |
| | | | Rotación de activos. | 4.26% | 8.41% | 12.34% | 17.27% |
| | | | Incremento de ingresos. | -12.47% | -6.67% | -7.47% | -2.73% |
| | | | Ratio gasto administrativo - producción. (S/. / MWh) | 5.96 | 8.92 | 10.06 | 8.79 |
| Clientes y Grupos de Interés | Incrementar el Valor Social | Ejecutar el Plan de Responsabilidad Social Empresarial | Implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial. | 8.33% | 33.33% | 66.67% | 100.00% |
| | | Mantener actualizado el portal de transparencia | Cumplimiento Directiva de Transparencia. | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% |
| Procesos Internos | Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional | Incrementar la Eficiencia de la Empresa. | Gestión de Contrataciones - Presupuesto. | 51.21% | 75.27% | 98.70% | 100.00% |
| | | | Gestión de Contrataciones - Procesos | 34.48% | 79.31% | 96.55% | 100.00% |
| | | | Cumplimiento Programa de Proyectos Inversión. | 7.18% | 31.58% | 42.95% | 100.00% |
| | | | Eficiencia Operativa | 44.66% | 46.98% | 48.65% | 47.56% |
| | | Optimizar la gestión de Procesos. | Implementación Código de Buen Gobierno Corporativo | 16.67% | 50.00% | 66.67% | 100.00% |
| | | | Implementación del Sistema de Control Interno | 16.67% | 41.67% | 66.67% | 100.00% |
| | | | Disponibilidad promedio de los grupos (CHM). | 98.82% | 96.78% | 92.16% | 93.88% |
| Aprendizaje | Fortalecer la Cultura Organizacional, la Integración y el Desarrollo del | Desarrollar las competencias del personal | Índice de Clima Laboral | N/A | N/A | N/A | 60.00% |
| | | | Cumplimiento Programa de Capacitación | 13.94% | 47.03% | 76.88% | 100.00% |

4.3 Indicadores y metas del Plan Operativo 2017.

a. **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: IMPULSAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.**

Objetivo Específico 1: Incrementar la creación de valor económico de la Empresa.

INDICADOR 1

| Nombre Indicador | Rentabilidad patrimonial (ROE) |
|---------------------------------------|--|
| Ponderación del Indicador | 10 % |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Datos históricos | 2012: 1.17% 2013: 2.27% 2014: 6.61% con EEFF auditados 2015: 7.27% |
| Meta estimada para el año 2016 | -0.63% |
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : 2.09% Al segundo trimestre: 3.73% Al tercer trimestre : 5.20% Al cuarto trimestre : 7.39% |

$$ROE = \frac{\text{Ganancia (Pérdida) neta del ejercicio}}{\text{Total del patrimonio al cierre del ejercicio anterior}} \times 100$$

INDICADOR 2

| Nombre Indicador | Margen de Ventas |
|---------------------------------------|--|
| Ponderación del Indicador | 10 % |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Datos históricos | 2012: 6.83% 2013: 12.38% 2014: 33.13% con EEFF auditados 2015: 35.63% |
| Meta estimada para el año 2016 | -2.71% |
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : 34.28% Al segundo trimestre: 30.89% Al tercer trimestre : 29.24% Al cuarto trimestre : 30.80% |

$$\text{Margen de ventas} = \frac{\text{Ganancia (Pérdida) neta del ejercicio}}{\text{Total Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio}} \times 100$$

Nota: Total Ingresos de actividades ordinarias del ejercicio (incluye todos los ingresos operativos+ financieros + otros, del resultado de estados integrales).

INDICADOR 3

| Nombre Indicador | Rotación de activos |
|---------------------------------------|--|
| Ponderación del Indicador | 5 % |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Datos históricos | 2012: 15.03% 2013: 14.35% 2014: 14.86% con EEFF auditados 2015: 16.48% |
| Meta estimada para el año 2016 | 19.90% |
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : 4.26% Al segundo trimestre: 8.41% Al tercer trimestre : 12.34% Al cuarto trimestre : 17.27% |

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio}}{\text{Total Activo del ejercicio}} \times 100$$

INDICADOR 4

| Nombre Indicador | Incremento de ingresos |
|---------------------------------------|---|
| Ponderación del Indicador | 5% |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Datos históricos | 2012: - 2.84% 2013: 8.04% 2014: 11.13% con EEFF auditados 2015: 6.99% |
| Meta estimada para el año 2016 | 11.64% |
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : -12.47% Al segundo trimestre: -6.67% Al tercer trimestre : -7.47% Al cuarto trimestre : -2.73% |

$$\text{Incremento de ingresos} = \frac{\text{I del ejercicio} - \text{I del ejercicio anterior}}{\text{I del ejercicio anterior}} \times 100$$

Donde: I = Total de Ingresos de Actividades Ordinarias

Se estima un menor ingreso por venta de energía, debido a que las proyecciones del Costo Marginal para el año 2017, se encuentran por debajo del Costo Marginal ejecutado del año 2016.

Adicionalmente se tiene programado el cambio de la Turbina Francis que indispondrá el Grupo IV (102 MW) durante 30 días, desde el 16 de Agosto al 15 de Setiembre de 2017.

INDICADOR 5

| Nombre Indicador | Ratio Gasto Administrativo – producción (RGA) |
|--------------------------------|--|
| Ponderación del Indicador | 10 % |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Unidad monetaria(S/. / MWh) |
| Datos históricos | 2012: 8.42 S/./MWh 2013: 8.77 S/./MWh 2014: 10.66 S/./MWh con EEFF auditados 2015: 8.52 S/./MWh |
| Meta estimada para el año 2016 | 6.90 S/./MWh |
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : 5.96 Al segundo trimestre : 8.92 Al tercer trimestre : 10.06 Al cuarto trimestre : 8.79 |

$$\text{EGA} = \frac{\text{Gastos de administración del ejercicio (S/.)}}{\text{Producción del ejercicio (MWh)}}$$

b. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: INCREMENTAR EL VALOR SOCIAL.

Objetivo Específico 1: Ejecutar el Plan de Responsabilidad Social Empresarial (PRSE).

INDICADOR 1

| Nombre Indicador | Implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial (IPRSE) |
|---------------------------|---|
| Ponderación del Indicador | 5 % |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |

| | |
|---------------------------------------|--|
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Datos históricos | 2012: 5.00% 2013: 93.33% 2014: 100.00% 2015: 158.33% |
| Meta estimada para el año 2016 | 175.00% |
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : 8.33% Al segundo trimestre: 33.33% Al tercer trimestre : 66.67% Al cuarto trimestre : 100.00% |

$$IPRSE = \frac{\text{Número de actividades implementadas}}{\text{Número de actividades programadas}} \times 100$$

Objetivo Específico 2: Mantener actualizado el portal de transparencia.

INDICADOR 1

| Nombre Indicador | Cumplimiento Directiva de Transparencia |
|---------------------------------------|--|
| Ponderación del Indicador | 10% |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Datos históricos | 2012: 100.00% 2013: 99.83% 2014: 100.00% 2015: 100.00% |
| Meta estimada para el año 2016 | 99.25% |
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : 100.00% Al segundo trimestre: 100.00% Al tercer trimestre : 100.00% Al cuarto trimestre : 100.00% |

CDT = Puntaje Promedio Ranking Corporativo Transparencia FONAFE

c. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: INCREMENTAR LA EFICIENCIA A TRAVÉS DE LA EXCELENCIA OPERACIONAL

Objetivo Específico 1: Incrementar la eficiencia de la Empresa.

INDICADOR 1a

| Nombre Indicador | Gestión de Contrataciones - Presupuesto(GEP) |
|---------------------------------------|---|
| Ponderación del Indicador | 5% |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Datos históricos | 2012: 80.00% 2013: 84.99% 2014: 83.60% 2015: 73.52% |
| Meta estimada para el año 2016 | 30.57% |
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : 51.21% Al segundo trimestre: 75.27% Al tercer trimestre : 98.70% Al cuarto trimestre : 100.00% |

$$GEP = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado PAC}}{\text{Presupuesto Programado Anual de los procesos del PAC}} \times 100$$

INDICADOR 1b

| Nombre Indicador | Gestión de Contrataciones – Nro. (GENro) |
|---------------------------------------|---|
| Ponderación del Indicador | 5 % |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Datos históricos | 2012: 76.19% 2013: 67.47% 2014: 76.40% 2015: 70.31% |
| Meta estimada para el año 2016 | 94.87% |
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : 34.48% Al segundo trimestre: 79.31% Al tercer trimestre : 96.55% Al cuarto trimestre : 100.00% |

$$GENro = \frac{\text{Procesos ejecutados del PAC}}{\text{Procesos programados del PAC}} \times 100$$

INDICADOR 2

| Nombre Indicador | Cumplimiento Programa de Proyectos de Inversión (CPI) |
|---------------------------------------|--|
| Ponderación del Indicador | 5 % |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Datos históricos | 2012: 93.81% 2013: 79.73% 2014: 88.90% 2015: 61.53% |
| Meta estimada para el año 2016 | 82.11% |
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : 7.18% Al segundo trimestre: 31.58% Al tercer trimestre : 42.95% Al cuarto trimestre : 100.00% |

$$\text{CPI} = \frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}} \times 100$$

INDICADOR 3

| Nombre Indicador | Eficiencia operativa |
|---------------------------------------|--|
| Ponderación del Indicador | 5 % |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Datos históricos | 2012: 56.97% 2013: 51.41% 2014: 50.37% 2015: 45.35% |
| Meta estimada para el año 2016 | 43.99% |
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : 46.66% Al segundo trimestre: 46.98% Al tercer trimestre : 48.65% Al cuarto trimestre : 47.56% |

$$\text{Eficiencia operativa} = \frac{\text{Costo Ventas del ejercicio}}{\text{Ventas netas de bienes del ejercicio}} \times 100$$

Objetivo Específico 2: Optimizar la gestión de procesos.

INDICADOR 1

| Nombre Indicador | Implementación Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC) |
|---------------------------------------|---|
| Ponderación del Indicador | 5 % |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Datos históricos | 2012: 54.17% 2013: 68.38% 2014: 100.00% 2015: 80.00% |
| Meta estimada para el año 2016 | 91.67% |
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : 16.67% Al segundo trimestre: 50.00% Al tercer trimestre : 66.67% Al cuarto trimestre : 100.00% |

$$CBGC = \frac{N^{\circ} \text{ Actividades implementadas}}{N^{\circ} \text{ Actividades programadas}} \times 100$$

INDICADOR 2

| Nombre Indicador | Implementar Sistema de Control Interno (SCI) |
|---------------------------------------|---|
| Ponderación del Indicador | 5 % |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Datos históricos | 2012: 35.00% 2013: 110.00% 2014: 98.85% 2015: 100.00% |
| Meta estimada para el año 2016 | 125.00% |
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : 16.67% Al segundo trimestre: 41.67% Al tercer trimestre : 66.67% Al cuarto trimestre : 100.00% |

$$SCI = \frac{N^{\circ} \text{ Actividades implementadas}}{N^{\circ} \text{ Actividades programadas}} \times 100$$

INDICADOR 3

| Nombre Indicador | Disponibilidad promedio de los grupos de generación (DPGG) |
|---------------------------------------|--|
| Ponderación del Indicador | 10 % |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Datos históricos | 2012: 98.72% 2013: 95.26% 2014: 89.12% 2015: 99.70% |
| Meta estimada para el año 2016 | 80.94% |
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : 98.82% Al segundo trimestre: 96.78% Al tercer trimestre : 92.16% Al cuarto trimestre : 93.88% |

$$DPGG = \left(1 - \frac{(N^{\circ} \text{ horas indisponibles forzadas} + \text{programadas})}{N^{\circ} \text{ de horas del periodo} \times N^{\circ} \text{ grupos}}\right) \times 100$$

d. OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL, LA INTEGRACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL.

Objetivo Específico 1: Desarrollo de las competencias del personal.

INDICADOR 1

| Nombre Indicador | Clima laboral |
|---------------------------------------|--|
| Ponderación del Indicador | 5 % |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Datos históricos | 2012: 55.03% 2013: 56.26% 2014: 57.64% 2015: 60.00% |
| Meta estimada para el año 2016 | 63.90% |

| Nombre Indicador | Clima laboral |
|---------------------------------------|--|
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : N/A Al segundo trimestre : N/A Al tercer trimestre : N/A Al cuarto trimestre : 60.00% |

$$CL = \left(\frac{\text{Nivel actual de satisfacción laboral de la empresa}}{\text{Nivel requerido de satisfacción laboral del empresa}} \right) \times 100$$

INDICADOR 2

| Nombre Indicador | Cumplimiento programa de capacitación (PC) |
|---------------------------------------|--|
| Ponderación del Indicador | 5 % |
| Tipo de indicador | Continuo de Incremento (CI) |
| Valor de referencia | No aplicable |
| Unidad de Medida | Porcentaje |
| Datos históricos | 2012: 65.13% 2013: 82.32% 2014: 99.97% 2015: 97.27% |
| Meta estimada para el año 2016 | 101.39% |
| Meta prevista para el año 2017 | Al primer trimestre : 13.94% Al segundo trimestre : 47.03% Al tercer trimestre : 76.88% Al cuarto trimestre : 100.00% |

$$PC = \frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}} \times 100$$

4.4 Relación entre los objetivos del Plan Operativo de la Empresa y los Objetivos del Plan Estratégico de la Empresa, de FONAFE y del MEM.

El Plan Operativo se elaboró utilizando el Plan Estratégico para el periodo 2013-2017.

El FONAFE dispuso la elaboración de un nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI), para el periodo 2017-2021, el cual será entregado en marzo 2017.

Objetivos Estratégicos de EGEMSA alineados a los Objetivos Estratégicos de FONAFE y el MEM.

| OBJETIVOS DE LA EMPRESA | DESCRIPCIÓN | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | |
|-------------------------------|---|------------------------|------------|
| | | FONAFE (1) | SECTOR (2) |
| Objetivo Estratégico 1 | Impulsar el crecimiento de la empresa | A | I |
| Objetivos Especifico 1 | INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO DE LA EMPRESA. | A | I |

| | | | |
|-------------------------------|---|---|-------------|
| Objetivos Especifico 2 | BUSCAR OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN AFIANZAMIENTO HÍDRICO Y CAPACIDAD DE GENERACIÓN. | A | I |
| Objetivo Estratégico 2 | Incrementar el valor social | B | III, IV |
| Objetivos Especifico 1 | EJECUTAR EL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL SOSTENIDO. | B | III, IV |
| Objetivos Especifico 2 | MANTENER ACTUALIZADO EL PORTAL DE TRANSPARENCIA. | B | III, IV |
| Objetivo Estratégico 3 | Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional | C | II, III, IV |
| Objetivos Especifico 1 | INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA | C | II, III, IV |
| Objetivos Especifico 2 | OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE PROCESOS | C | II, III, IV |
| Objetivo Estratégico 4 | Fortalecer la Cultura Organizacional, la Integración y el Desarrollo del Personal, con una cultura de planeamiento al servicio de calidad. | D | IV |
| Objetivos Especifico 1 | DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL | D | IV |

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE FONAFE

| LITERAL | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE |
|---------|---|
| A | IMPULSAR EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO DEL PAÍS |
| B | IMPULSAR LA CREACIÓN DE VALOR SOCIAL |
| C | INCREMENTAR LA EFICIENCIA A TRAVÉS DE LA EXCELENCIA OPERACIONAL |
| D | FORTALECER EL TALENTO HUMANO, LA ORGANIZACIÓN Y EL USO DE LAS TIC EN LA CORPORACIÓN |

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL SECTOR (Ministerio de Energía y Minas)

| LITERAL | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR |
|---------|--|
| I | Promover el desarrollo sostenible y competitivo del sector energético, priorizando la inversión privada y la diversificación de la matriz energética; a fin de asegurar el abastecimiento de los requerimientos de energía en forma eficiente y eficaz para posibilitar el desarrollo de las actividades productivas y la mejora de las condiciones de vida de la población. |
| II | Promover con eficiencia y eficacia la actividad minera a fin de contribuir al desarrollo del país. Promover el desarrollo sostenible, racional y competitivo del sector minero, priorizando la inversión privada. |
| III | Promover la preservación y conservación del medio ambiente por parte de las empresas del sector de energía y minas, en el desarrollo de las diferentes actividades sectoriales fomentando la inclusión social y las relaciones armoniosas entre las empresas del sector minero energético y la sociedad civil. |
| IV | Contar con una organización transparente, eficiente, eficaz y descentralizada, que permita el cumplimiento de su misión a través de procesos sistematizados e informatizados, con personal motivado y altamente calificado y con una cultura de planeamiento y orientación a un servicio de calidad al usuario. |

Cusco, 2017 enero 18
OFICINA DE GESTION EMPRESARIAL.