

2021

**INFORME EVALUACIÓN I SEMESTRE 2021
PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021**



Cusco julio de 2021

INFORME EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017-2021 AL I SEMESTRE 2021

Generalidades

El Informe de evaluación del Plan Estratégico Institucional 2017-2021 al I Semestre 2021, 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:

1. Objetivo

Informar al Directorio la Evaluación de los indicadores del Plan Estratégico 2017 – 2021 al I Semestre 2021.

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.
- EGEMSA, con OFICIO SIED Nro. 128-2020/G/EGEMSA del 27 de agosto de 2020 remite a FONAFE, la Actualización de las metas de los indicadores de desempeño de su Plan Estratégico 2017 – 2021, aprobado en Sesión de Directorio N° 666 del 25 de agosto de 2020.
- FONAFE, OFICIO SIED Nro. 235-2020/GPC/FONAFE del 09 noviembre de 2020, Aprueba la Tercera Modificación del Plan Estratégico 2017-2021, en lo concerniente a las metas de los indicadores de desempeño del referido plan según el siguiente detalle Cuadro N°01:

**Tercera Modificación Matriz Estratégica de EGEMSA, aprobada por FONAFE
Cuadro N° 01**

| Perspect. | OEC | OEI | Indicadores | Unid Med | Metas | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|----------|-------|-------|--------|--------|--------|
| | | | | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Financiera | OEC 1. Incrementar la creación de valor económico | OEI 1 Incrementar la creación de valor económico | Rentabilidad patrimonial - ROE | % | 6.35 | 6.59 | 4.29 | 4.23 | 4.50 |
| | | | EBITDA | MM S/ | - | 55.84 | 70.68 | 64.82 | 65.85 |
| Grupos de interés | OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios | OEI 2 Incrementar la satisfacción de los clientes | Satisfacción de los clientes | % | - | 82.30 | 82.30 | 60.00 | 80.00 |
| | OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental | OEI 3 Incrementar el valor social y ambiental | Hallazgos de OEFA subsanados | % | - | 85.00 | 85.00 | 85.00 | 85.00 |
| Procesos | OEC 6. Fortalecer el gobierno corporativo | OEI 4 Fortalecer los sistemas de gestión | Niveles de implementación del CBGC, SCI y SIG. | % | - | 39.77 | 45.33 | 47.83 | 51.00 |
| | | | Nivel de Implementación del Sistema de Gestión Documental Digital | % | - | 11.92 | 27.74 | 49.62 | 62.53 |
| | | | Nivel de Implementación de Proyectos de Gobierno Digital | % | - | - | - | 95.00 | 95.00 |
| Procesos | OEC 4. Mejorar la eficiencia operativa | OEI 5 Impulsar la gestión comercial | Margen comercial por MWh producido | \$/MWh | - | 27.36 | 24.15 | 24.03 | 24.50 |
| | OEC 4. Mejorar la eficiencia operativa | OEI 6 Optimizar la eficiencia Técnico – Operativa | Disponibilidad de los grupos de generación | % | 97.94 | 93.59 | 93.38 | 93.38 | 94.00 |
| | OEC 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos | OEI 7 Mejorar el aprovechamiento hídrico y otras oportunidades de negocio | Factor de planta | % | 86.51 | 86.92 | 82.91 | 75.90 | 80.84 |
| | | | Eficiencia de inversiones FBK | % | 80.99 | 89.92 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| | OEC 4. Mejorar la eficiencia operativa | OEI 8 Generar otros ingresos | Otros ingresos por otras actividades | % | - | 99.05 | 81.42 | 48.34 | 10.57 |
| OEC 7. Fortalecer la gestión de RSC | OEI 9 Implementar proyectos de impacto social y ambiental | Grado de madurez de la gestión de Responsabilidad Social | Puntaje | 1.00 | 2.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 | |
| Aprendizaje | OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación | OEI 10 Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional | Nivel de cumplimiento del PACA (Plan Anual de Capacitación). | % | - | - | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| | | | Índice de clima laboral | % | 3.85 | 73.00 | 73.00 | 74.00 | 75.00 |

3. Evaluación

La evaluación del Plan Estratégico al I Semestre 2021, aprobado por FONAFE, ha alcanzado el nivel de cumplimiento 73.56% el mismo que está reflejado con el resultado de los estados financieros, y la evaluación operativa al 30 de junio 2021 como se detalla a continuación:

Cuadro Nro.02

| Perspectiva | OEC FONAFE | Objetivo Estratégico Corporativo | OEI Empresa | Objetivo Operativo | Indicador | Fórmula | Unidad de medida | Ponderación % | METAS | | | | | Ejecución I Semestre 2021 | Nivel de Cumplimiento I Semestre % | Responsable del Indicador Gerencia / División | |
|-------------------|---|--|---|--|---|---|---|---------------|---------|-------|-------|--------|--------|---|------------------------------------|--|---|
| | | | | | | | | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 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 | $\text{Ganancia (Pérdida) neta del ejercicio / patrimonio del ejercicio}$ | Porcentaje | 0.06667 | 6.35 | 6.59 | 4.60 | 5.56 | 4.50 | 3.29 | 73.03 | Gerencia Administración y Finanzas Departamento Contabilidad |
| | | | | | Incrementar nivel de ingresos | EBITDA | $\text{Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización}$ | MM S/ | 0.06667 | - | 55.84 | 71.63 | 77.34 | 65.85 | 45.94 | 69.77 | 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 | 98.31 | 80.00 | 93.20 | 116.50 | 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 | $\text{(Hallazgos subsanados en el periodo / (Hallazgos pendientes al 31/12/19 + Hallazgos encontrados del 01/01/20 hasta el 31/10/20)) x 100}$ | Porcentaje | 0.06667 | - | 85.00 | 85.00 | 85.00 | 85.00 | 42.50 | 50.00 | Gerencia General Coordinador de SSOMA |
| 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. | $\text{Nivel de implementación del CBGC, SCI y SIG (Promedio de los 3 sistemas)}$ | Porcentaje | 0.06667 | - | 39.77 | 47.12 | 61.12 | 51.00 | 55.09 | 108.02 | Gerencia General Coordinador de Control de Gestión. |
| | | | | | 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 | 50.19 | 62.53 | 54.01 | 86.38 | Gerencia Administración y Finanzas Analista de Gestión Documental | |
| | | | | | Impulsar la Transformación Digital | Nro. de Proyectos ejecutados / Total de Proyectos programados | Porcentaje | 0.06667 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 98.22 | 95.00 | 35.92 | 37.81 | Gerencia Administración y Finanzas Profesional de Gestión de Sistemas. | |
| | OEC 4 | Mejorar la Eficiencia Operativa | OEI 5 | Impulsar la Gestión Comercial | Incrementar nivel de ventas | Margen comercial por MWh producido | $\text{(Ingresos comerciales - egresos comerciales)/MWh producido}$ | \$/MWh | 0.06667 | - | 27.36 | 24.15 | 25.40 | 24.50 | 24.12 | 98.44 | Gerencia Comercial Coordinador de Regulación y Desarrollo del Negocio. |
| OEI 6 | Optimizar la eficiencia Técnico-Operativa | Mejorar la eficiencia operativa | Disponibilidad de los grupos de generación. | $\text{D} = [1 - (\text{HP} + \text{HF}) / (\text{HT} \times \text{N})] \times 100$ 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 | 94.81 | 94.00 | 98.95 | 105.27 | Gerencia de Producción Sugerente Zonal Machupicchu / Gerencia Comercial Jefe del Departamento de Coordinación Operativa | | | |
| 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 | $\text{Energía producida / (potencia efectiva x horas del periodo) x 100}$ | Porcentaje | 0.06667 | 86.51 | 86.92 | 84.80 | 79.10 | 80.84 | 93.82 | 116.06 | Gerencia de Producción Sugerente Zonal Machupicchu / Gerencia Comercial Jefe del Departamento de Coordinación Operativa |
| | | | | | Mejorar la gestión del Portafolio de Proyectos | Eficiencia de inversiones FBK | $\text{(Monto ejecutado FBK / (Monto inicial aprobado FBK) x 100}$ | Porcentaje | 0.06667 | 80.99 | 89.92 | 89.18 | 97.87 | 100.00 | 7.16 | 7.16 | Gerencia de Proyectos Jefe Departamento Desarrollo de Proyectos Jefe Departamento Investigación de Proyectos. Gerencia de Producción Gerencia Administración y Finanzas |
| | OEC 4 | Mejorar la Eficiencia Operativa | OEI 8 | Generar otros ingresos. | Generar otros ingresos, aprovechando los activos y capacidades | Otros ingresos por otras actividades | $\text{[Ingresos por otras actividades (alquiler y otros)] / S/ 2'000,000 constante}$ | Porcentaje | 0.06667 | S/D | 99.05 | 148.97 | 102.51 | 10.57 | 67.47 | 120.00 | Gerencia Administración y Finanzas Jefe Departamento 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, para obtener la licencia social. | Grado de madurez de la gestión de Responsabilidad Social | Autoevaluación | Puntaje | 0.06667 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 66.67 | Gerencia General Coordinador de Control de Gestión. |
| Aprendizaje | OEC8 | 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). | $\text{(0.7 N}^* \times \text{cursos realizados/total de cursos programados) + 0.3 x (monto presupuesto ejecutado / monto presupuesto aprobado) x 100}$ | Porcentaje | 0.06667 | - | - | 112.34 | 103.47 | 100.00 | 46.74 | 46.74 | Gerencia Administración y Finanzas Jefe Departamento de Gestión Humana |
| | | | | | 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 | 85.00 | 75.00 | 0.00 | 0.00 | Gerencia Administración y Finanzas Jefe Departamento de Gestión Humana |
| | | | | | | | | | | | | | | | 73.46% | | |

3.1. Cumplimiento de los Indicadores

3.1.1. Rentabilidad Patrimonial - ROE

El Indicador Rentabilidad patrimonial – ROE, que registró un nivel de cumplimiento del 3.29%, comparado con la meta programada anual de 4.50%, tiene un cumplimiento del 73.03%, explicado por los mayores ingresos operativos (venta de energía eléctrica), el incremento de la utilidad neta, el mayor ingreso por diferencia de cambio durante el periodo, y el incremento del Costo Marginal a junio 2021 en 13.05 US\$; las proyecciones al fin del periodo tienen previsto superar la meta establecida.

3.1.2. EBITDA

El Indicador EBITDA, que registró un nivel de cumplimiento del 45.94 MMS/, comparado con su meta anual del 65.85 MMS/ , con un cumplimiento del 69.77%, explicado principalmente a la mayor utilidad operativa por los mayores ingresos operativos por venta de energía eléctrica por el incremento de los costos marginales las proyecciones al fin del periodo tienen previsto superar la meta establecida.

3.1.3. Satisfacción de los clientes

El Indicador Satisfacción del Cliente, este indicador alcanzó la cifra del 93.20% mayor a la meta prevista anual del 80.00 % para el presente semestre, explicado por el mayor acercamiento del área comercial a los clientes de los mercados regulado y libre. Es de señalar que al final del periodo el nivel de cumplimiento será evaluado con el promedio del I y II Semestre 2021.

3.1.4. Hallazgos OEFA

El Indicador Hallazgos de OEFA subsanados, que registró un nivel de cumplimiento del 42.50%, igual a la meta prevista, explicado porque se tuvo la supervisión regular por parte del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - OEFA a las instalaciones de la Central Hidroeléctrica Machupicchu, sin la presencia de hallazgos en campo, conforme al Acta de Supervisión del mes de abril.

3.1.5. Niveles de implementación del CBGC, SCI y SIG.

El Indicador Nivel de implementación de los sistemas de gestión CBGC, SCI y SGI, registró un nivel de cumplimiento en promedio del 55.09%, mayor al promedio previsto de 51.00% explicado por el mayor avance alcanzado en la implementación de estos sistemas de gestión.

3.1.6. Nivel de Implementación del Sistema de Gestión Documental - Digital – SIGED

El Nivel de Implementación del Modelo de Gestión Documental Digital, registró un nivel de cumplimiento del 54.01%, de su meta anual prevista 62.53%; explicado, por el promedio de la implementación de sus dos componentes siguientes:

- Modelo de Gestión Documental Digital registró un nivel de cumplimiento del 73.82%, ligeramente mayor a su meta prevista 73.77%; este incremento es debido a que se ha incluido en forma mensual, desde enero 2021, Informes del estado de recepción de documentos del SIGEDD, el estado Recibido equivale a Pendiente de Despacho, se considera un cambio organizacional en materia de Gestión documental en el SIGEDD.
- En Gestión de Archivos registró un nivel de cumplimiento del 34.20%, ligeramente mayor a su meta prevista 34.13%; este incremento es debido a que con fecha 28 junio 2021 se remite el Proyecto Informe Técnico N° 001-2021-AL-D-EGEMSA, Justificación Habilidad Local Apropiado para el Archivo de EGEMSA.

3.1.7. Nivel de Implementación del Sistema de Gestión Documental Digital.

La evaluación del Plan de Gobierno Digital 2021 TIC de la empresa, alcanzó un cumplimiento del 35.92% menor a la meta anual programada del 95.00%, debido a las limitaciones en la realización del proyecto de Digitalización de Documentos por las medidas contra el COVID-19 por el repunte de casos en la provincia de Cusco durante el primer semestre del año, asimismo, el proyecto de Renovación de cámaras de video vigilancia para Dolorespata, Taller, Cachimayo se vio limitado por la priorización de presupuesto a nivel institucional para otros proyectos y fue reprogramado para el año 2022.

Entre los proyectos a ser implementados con la plataforma de transformación digital, previsto para el presente ejercicio se tiene 9 proyectos que se detallan a continuación:

| N° | Proyecto | Peso | Avance | Avance Ponderado |
|--------|---|------|--------|------------------|
| P1 | Digitalización de documentos | 0.12 | 12.00% | 1.44% |
| P2 | Implementación del Sistema de Inteligencia de Negocios – Comercial (piloto) | 0.10 | 5.00% | 0.50% |
| P3 | Sistema de gestión de riesgos para el SGSI | 0.06 | 40.00% | 2.40% |
| P4 | Implementación de Red Operativa Inalámbrica para CHM, segunda etapa | 0.10 | 60.00% | 6.00% |
| P5 | Renovación de cámaras de video vigilancia para Dolorespata, Taller, Cachimayo | 0.15 | 26.00% | 3.90% |
| P6 | Servicio de backup en la nube | 0.10 | 20.00% | 2.00% |
| P7 | Arrendamiento de Centrales Telefónicas | 0.20 | 75.00% | 15.00% |
| P8 | Implementación de la Intranet en Sharepoint Office 365 | 0.11 | 18.00% | 1.98% |
| P9 | Capacitación en competencias digitales para colaboradores de EGEMSA | 0.06 | 45.00% | 2.70% |
| TOTAL= | | | | 35.92% |

3.1.8. Margen Comercial por MWh producido

El Indicador Margen Comercial por MW.h producido, registró un nivel de cumplimiento del 24.12%, comparado con su meta anual del 24.50%, explicado por el incremento de los ingresos de venta de energía eléctrica por el incremento de los costos marginales.

Por otro lado, se tiene una tendencia incremental del Costo Marginal a partir de cambios regulatorios (declaración de precios) a partir del tercer trimestre.

3.1.9. Disponibilidad de los grupos de generación

El Indicador Disponibilidad de los grupos de generación, que registró un nivel de cumplimiento del 98.95%, comparado con su meta anual prevista 94.00%, explicado por la postergación de los mantenimientos correctivos de los grupos 03GTA 100,000 horas y 04 GTA cambio de turbina y componentes hidráulicos para los meses de estiaje agosto y setiembre respectivamente.

| | | |
|-------------------------------------|---|--------|
| - Horas de mantenimiento programado | : | 174.05 |
| - Horas de paradas forzadas | : | 8.06 |
| - Horas totales | : | 182.11 |
| - Horas del periodo | : | 4,344 |
| - Número de grupos | : | 4 |

3.1.10. Factor de Planta

El Indicador Factor de Planta, que registró un nivel de cumplimiento del 93.83%, de su meta anual prevista, explicado por la mayor producción de energía eléctrica a raíz de la postergación de los mantenimientos correctivos de los grupos 03GTA 100,000 horas y 04 GTA cambio de turbina y componentes hidráulicos para los meses de estiaje agosto y setiembre respectivamente.

3.1.11. Eficiencia de Inversiones FBK

El indicador Eficiencia de inversiones FBK, registro un nivel de cumplimiento del 7.16% comparado con su meta anual prevista del 100.00%, con una ejecución acumulada de S/ 411,005.00, explicado por la paralización de las obras de protección del patio de llaves de la Central Hidroeléctrica Machupicchu, y del Cerco perimétrico del campamento del km 122, se estima su reinicio para el mes de agosto.

3.1.12. Ingresos por otras actividades/ S/ 2'000,000

Este indicador registro un nivel de cumplimiento del 67.47% comparado con su meta anual prevista del 10.57%, debido a ingresos no previstos como la devolución del impuesto a la renta por parte de la SUNAT y facturación atrasada con la empresa Azteca Comunicaciones S.A., por el alquiler de uso de infraestructura de Fibra Óptica.

3.1.13. Grado de Madurez de la Gestión de Responsabilidad Social

El Indicador Grado de Madurez de la Gestión de Responsabilidad Social, registró un nivel de cumplimiento de 36.11% equivalente a un grado de madurez del nivel 2.0, al cierre del ejercicio se prevé alcanzar la meta establecida.

3.1.14. Nivel de cumplimiento del PACA (Plan Anual de Capacitación)

El Indicador Nivel de cumplimiento del Plan Anual de Capacitación - PACA, que registró un nivel de cumplimiento del 46.75% de su meta anual prevista del 100.00%, al término del ejercicio se prevé cumplir la meta establecida.

3.1.15. Clima Laboral

Este indicador se mide con la encuesta anual al final de ejercicio 2021, por lo que no incide en la presente evaluación.

4. Conclusiones

- 4.1. La Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021, correspondiente al I Semestre 2021 alcanzó un nivel de cumplimiento del 73.46% respecto a su meta anual, según lo establecido en el Anexo 11 del Lineamiento Corporativo: Lineamiento para la formulación, aprobación y Evaluación de los Planes Estratégicos de las empresas bajo el ámbito de FONAFE.
- 4.2. El indicador: Eficiencia de inversiones FBK, tuvo el menor nivel de cumplimiento con respecto a su meta anual, sin embargo, su ejecución está de acuerdo a lo programado en el Plan Operativo. La principal inversión (Overhauill del grupo 03GTA Pelton) se realizará durante el mes de setiembre.
- 4.3. Los indicadores que se encuentran por debajo del 50.00%, se estiman que alcanzaran su meta aprobada.