



INFORME DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022 – 2026

AL II SEMESTRE DE 2025

RESUMEN EJECUTIVO

El Informe de evaluación del Plan Estratégico Institucional 2022 - 2026, 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” Versión: 05, aprobado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 108-2019/DE-FONAFE del 19/12/2019, enmarcado también con la Gestión de Riesgos.

Según lo establecido en el Capítulo V gestión estratégica acápite 5.1. Planeamiento Estratégico inciso 5.1.1. Plan Estratégico, de la Directiva Corporativa: “Directiva Corporativa de Gestión Empresarial”, se establece que la Gerencia General deberá presentar a su Directorio, un reporte de avance de cumplimiento del Plan Estratégico de manera semestral.

La evaluación del Plan Estratégico Institucional 2022 – 2026 de EGEMSA al Segundo Semestre 2025, alineado al Plan Estratégico Corporativo del FONAFE, alcanzó nivel de avance de 102.17 % en su conjunto, ubicándose en un Rango de Control Aceptable, no obstante, tres indicadores no alcanzaron la meta prevista al segundo semestre:

- El indicador “EBITDA”, registró un nivel de cumplimiento de S/ 159,20 millones, inferior a su meta reprogramada de S/ 162,25 millones. Este resultado se explica por una menor utilidad operativa originada principalmente por la reducción de los ingresos como consecuencia de los menores precios reales del mercado spot, los cuales alcanzaron un promedio efectivo de US\$ 28,47/MWh por debajo del valor estimado en el Plan Estratégico (US\$ 35,00/MWh). Esta variación impactó de manera directa en el nivel de ingresos de la empresa.
- El indicador “Contribución Comercial”, que registró un nivel de cumplimiento de 121.18 S//MWh, menor a su meta prevista de 131.56 S//MWh, se explica también los menores costos marginales reales (promedio 28.47 US\$/MWh) respecto a los estimados (promedio 35.00 US\$/MWh), lo que impactó directamente en el indicador.
- El indicador “Promedio de avance en la ejecución de proyectos de vulnerabilidad de la infraestructura de la Central Hidroeléctrica Machupicchu” registró un nivel de cumplimiento de 45.44 %, inferior a la meta prevista de 49.00 %. Dicho resultado se debió principalmente a las demoras en la definición de las fajas marginales del río Vilcanota en los campamentos de la represa de los km 107 y km 122 de la Central Hidroeléctrica Machupicchu por parte de la Autoridad Nacional del Agua, así como a la emisión de opiniones sobre la compatibilidad de las inversiones por parte del SERNANP y del Ministerio de Cultura, lo cual retrasó los procesos logísticos y de contratación asociados a la ejecución de estos proyectos.

INFORME DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022 – 2026 SEGUNDO SEMESTRE 2025.

1. Objetivo

Informar al Directorio la evaluación de los indicadores del Plan Estratégico Institucional 2022 – 2026 al segundo semestre 2025 para conocimiento.

2. Antecedentes

- Lineamiento para la formulación, aprobación, modificación y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE aprobado mediante Acuerdo de Directorio Nro. 002-2016/012-FONAFE de fecha 14 de diciembre del 2016, modificado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva Nro. 108 -2019/DE-FONAFE de fecha 19 de diciembre de 2019.
- Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2022-2026 del FONAFE aprobado mediante Acuerdo de Directorio Nro. 001-2021/011-FONAFE de fecha 21 de diciembre de 2021.
- Proyecto de Plan Estratégico Institucional 2022 – 2026 aprobado en Sesión de Directorio Nro. 709 del 22 de marzo 2022.
- rCon Oficio SIED Nro. 004-2022-A-EGEMSA, del 05 de Julio de 2022, se remite al FONAFE, el Proyecto Plan Estratégico Institucional 2022-2026 EGEMSA actualizado, para su aprobación por parte de la Dirección Ejecutiva de FONAFE.
- Con Oficio SIED Nro. 0389-2022 de 15 noviembre 2022 FONAFE, aprueba el Plan Estratégico institucional 2022 – 2026, y es ratificado por la Junta General de Accionistas, en fecha 22 de diciembre de 2022.
- Primera modificación de este plan fue aprobada mediante resolución Nro. 091-2024/DE-FONAFE de fecha del 12 de diciembre del 2024.
- Segunda modificación de este plan fue aprobada mediante resolución Nro. 091-2025/DE-FONAFE de fecha del 24 de noviembre del 2025.

3. Desarrollo

De acuerdo al Lineamiento para la formulación, aprobación, modificación y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las empresas bajo el ámbito de FONAFE, se definieron los siguientes rangos de cumplimiento para los indicadores:

- Mayor o igual a 100 % de cumplimiento: Rango de control aceptable.
- Mayor o igual a 90 % y menor a 100 % de cumplimiento: En riesgo de control.
- Menor a 90 % de cumplimiento: Fuera de rango de control.

Tomando en consideración los estados financieros preliminares al cierre del ejercicio 2025 y la información técnica operativa, el nivel de avance de las metas de los indicadores del Plan Estratégico Institucional al segundo semestre, alcanzó la cifra de 102.17 % en su conjunto, ubicándose en un Rango de control aceptable, respecto la meta programada al mismo periodo. (Anexo Nro. 1).

El detalle de comportamiento se describe a continuación:

- 3.1.El indicador “Rentabilidad Patrimonial – ROE” registró un nivel de cumplimiento de 12,55 %, superando su meta reprogramada de 12,10 %. Este resultado se explica principalmente por el incremento de los ingresos financieros originados por los mayores rendimientos de las colocaciones en el mercado financiero, así como por el aumento de otros ingresos operativos producto de las devoluciones efectuadas por la SUNAT correspondientes al Impuesto a la Renta de ejercicios anteriores.
- 3.2.El indicador “EBITDA” registró un nivel de cumplimiento de S/ 159,20 millones, inferior a su meta reprogramada de S/ 162,25 millones. Este resultado se explica por una menor utilidad operativa originada principalmente por la reducción de los ingresos como consecuencia de los menores precios reales del mercado spot, los cuales alcanzaron un promedio efectivo de US\$ 28,47/MWh por debajo del valor estimado en el Plan Estratégico (US\$ 35,00/MWh). Esta variación impactó de manera directa en el nivel de ingresos de la empresa.
- 3.3.El Indicador “Nivel de satisfacción de clientes”, que registró un nivel promedio de cumplimiento del 96.88 %, mayor a su meta prevista de 93.00 %, es explicado por la buena gestión de los contratos y la disponibilidad del personal para atender los requerimientos operativos y administrativos de los clientes.
- 3.4.El Indicador “Nivel de madurez de responsabilidad social”, que registró un nivel de cumplimiento del 97.22 %, mayor a su meta prevista 93.00 %, es explicado por la mayor implementación de los componentes relacionados de dicha herramienta automatizada (Sismad) el cual aún se encuentra en proceso de validación por parte de FONAFE.
- 3.5.El Indicador “Grado de reforestación de las zonas de influencia de EGEMSA”, que registró un nivel de cumplimiento del 85.24 %, mayor a su meta prevista 82.00 %, es explicado por una mayor cobertura del área de reforestación, con plantones de Pacay Mono, Incienso, Chalanque, Chucho y Árbol de Quina proporcionadas por el SERNANP.
- 3.6.El indicador “Contribución Comercial”, que registró un nivel de cumplimiento de 121.18 S//MWh, menor a su meta prevista de 131.56 S//MWh, se explica por los menores costos marginales reales (promedio 28.47 US\$/MWh) respecto a los estimados (promedio 35.00 US\$/MWh), lo que impactó directamente en el indicador.
- 3.7.El Indicador “Disponibilidad de los grupos de generación”, que registró un nivel de cumplimiento del 98.79 %, mayor a su meta prevista 97.88 %, es explicado por los menores tiempos ejecutados en los mantenimientos de los grupos pelton y del grupo francis.
- 3.8.El Indicador “Factor de planta”, que registró un nivel de cumplimiento del 89.57 %, mayor a su meta prevista 84.10 %, es explicado por mayor producción de energía eléctrica por el uso eficiente del recurso hídrico en la cuenca del río Vilcanota y la optimización de los tiempos de mantenimiento.

3.9.El Indicador “Nivel de implementación del Plan de Gobierno Digital (2022-2026 que registró un nivel de cumplimiento del 74.02 %, igual a su meta reprogramada prevista 74.00 %, es explicado por la ejecución de los proyectos asociados a los diferentes portafolios establecidos en el plan.

Entre las principales actividades, se destaca la mejora de la infraestructura tecnológica y de comunicaciones, así como la incorporación en el PMO del proyecto de ampliación de la red de datos y del sistema de videovigilancia para las sedes de CHM y la Represa. Adicionalmente, se optimizó el sistema comercial de EGEMSA mediante la digitalización del proceso de pagos de valorizaciones del mercado mayorista de electricidad (transferencias) y la implementación de automatización RPA en el proceso de caja chica.

En el ámbito de innovación y desarrollo de capacidades, se realizaron talleres técnicos para la identificación de oportunidades en Data & IA.

3.10. El indicador “Nivel de Madurez de BGC”, que registró un nivel de cumplimiento del 96.37 %, mayor a su meta programada prevista 91.03 %, es explicado por la mayor implementación de los componentes relacionados de la herramienta automatizada SISMAD.

3.11. El Indicador “Nivel de Implementación del Sistema de Medición de Madurez de SCI”, que registró un nivel de cumplimiento del 99.77 %, mayor a su meta prevista de 95.00 %, es explicado por la mayor implementación de los componentes relacionados de la herramienta automatizada (Sismad).

3.12. El Indicador “Nivel de Implementación del Sistema de Medición de Madurez de GIR”, que registró un nivel de cumplimiento del 100.00 %, mayor a su meta prevista de 95.00 %, es explicado por la mayor implementación de los componentes relacionados de la herramienta automatizada (Sismad).

3.13. El Indicador “Nivel de Implementación del Sistema de Medición de Madurez de SGI”, que registró un nivel de cumplimiento del 100 %, igual a su meta prevista de 100 %, es explicado por cumplir todos los puntos de interés exigidos por la herramienta del SISMAD en el sistema de gestión integrado.

3.14. El Indicador “Nivel de Implementación del Sistema de Medición de Madurez de SIA”, que registró un nivel de cumplimiento del 93.23 %, mayor a su meta prevista de 90.00 %, es explicado por la mayor implementación de los componentes relacionados de la herramienta automatizada (Sismad).

3.15. El Indicador “Nivel de Implementación del Sistema de Medición de Madurez de INN”, que registró un nivel de cumplimiento del 50.88 %, similar a su meta prevista de 50.00 %, es explicado por cumplir todas las actividades del plan anual de trabajo del sistema de gestión de la innovación

3.16. El Indicador “Nivel de implementación del Modelo de Gestión Documental”, que registró un nivel de cumplimiento del 90.21 %, igual a su meta prevista 90.21 %, es explicado por el cumplimiento de las actividades programadas del Modelo de Gestión Documental y del Modelo de Gestión de Archivos.

3.17. El Indicador “Promedio de avance en la ejecución de proyectos de vulnerabilidad de la infraestructura de la Central Hidroeléctrica Machupicchu”, que registró un nivel de cumplimiento del 45.44 %, menor a su meta prevista de 49.00 %, debido principalmente por las demoras en la definición de las fajas marginales de los campamentos de la Represa del km 107 y de la Central Hidroeléctrica Machupicchu por parte de la Autoridad Nacional del Agua, así como por las opiniones sobre la compatibilidad de dichas inversiones emitidas por el SERNANP y el Ministerio de Cultura. Adicionalmente, se han registrado retrasos en los procesos logísticos para la contratación de las empresas contratistas.

3.18. El Indicador “Avance en la evaluación y formulación de proyectos de crecimiento”, que registró un nivel de cumplimiento del 83.33 %, mayor a su meta prevista 79.17 %, es explicado en los siguientes aspectos:

- Conclusión de la evaluación conceptual de los trasvases de las microcuencas Sallma–Phinaya hacia la represa Sibinacocha.
- Conclusión de las evaluaciones para la reposición de los grupos térmicos de la sede Dolorespata y de los mecanismos de compra-venta de energía limpia (PPA).
- Conclusión de la evaluación para la implementación de la minicentral hidroeléctrica Sibinacocha.
- Avance en la evaluación de alternativas para la optimización de los recursos hídricos de la Central Hidroeléctrica Machupicchu.

3.19. El Indicador “Eficiencia de las inversiones – FBK”, que registró un nivel de cumplimiento del 110.66 %, mayor a su meta prevista del 100.00 %, debido al adelanto de la inversión: “Modernización del sistema de control del carrito funicular” (165.2 miles de \$).

3.20. El Indicador “Nivel de avance en la ejecución del MGHC”, que registró una proyección de nivel de cumplimiento del 100.00 %, igual a su meta prevista 100.00 %, es explicado por el cumplimiento los componentes del Modelo de Gestión Humana Corporativa.

4. Conclusiones

4.1. La evaluación del Plan Estratégico Institucional 2022 – 2026 de EGEMSA al segundo semestre 2025, alineado al Plan Estratégico Corporativo del FONAFE, alcanzó un avance del 102.17 % ubicándose en un nivel de cumplimiento en Rango de Control Aceptable (Anexo Nro. 1).

4.2. Los indicadores que no cumplieron las metas previstas fueron:

- El indicador “EBITDA”, que registró un nivel de cumplimiento de S/ 159.20 MM, menor a su meta reprogramada de S/ 162.25 MM, se explica por una diferencia entre la estimación y la ejecución del mercado spot, debido a que el costo marginal promedio efectivo (28.47 US\$/MWh) fue menor al valor estimado al inicio del ejercicio (35.00 US\$/MWh), lo que impactó directamente en los ingresos.

- El indicador “Contribución Comercial”, que registró un nivel de cumplimiento de 121.18 S//MWh, menor a su meta prevista de 131.56 S//MWh, se explica principalmente por una diferencia entre la estimación y la ejecución del mercado spot, dado que el costo marginal promedio efectivo (28.47 US\$/MWh) fue inferior al estimado inicialmente (35.00 US\$/MWh), afectando el nivel de ingresos obtenidos.
- El Indicador “Promedio de avance en la ejecución de proyectos de vulnerabilidad de la infraestructura de la Central Hidroeléctrica Machupicchu”, que registró un nivel de cumplimiento del 45.44 %, menor a su meta prevista de 49.00 %, debido principalmente por las demoras en la definición de las fajas marginales de los campamentos de la Represa del km 107 y 122 de la Central Hidroeléctrica Machupicchu por parte de la Autoridad Nacional del Agua, así como por las opiniones sobre la compatibilidad de dichas inversiones emitidas por el SERNANP y el Ministerio de Cultura. Adicionalmente, se han registrado retrasos en los procesos logísticos para la contratación de las empresas contratistas.

Anexo nro. 1

Informe de Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2022 – 2026 al Segundo Semestre del 2025

Objetivo Estratégico PEC	Objetivo Estratégico PEI	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Ponderación	Meta 2da Mod PEI Anual	Ejecución Al IV Trim.	Desviación de la meta		
								Ejecutado/Meta	Desviación	Nivel
OEC 1. Incrementar el valor económico y reputacional	OEI1 Incrementar el valor económico	Rentabilidad patrimonial - ROE	Ganancia (Pérdida) neta del ejercicio / patrimonio del ejercicio	%	6.000	12.10	12.55	103.69%	0.45	Rango de control aceptable
		EBITDA	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización	MM S/	6.000	162.25	159.20	98.12%	-3.05	En riesgo de control
OEC 3. Entregar bienes y servicios que cierren las brechas de calidad y cobertura en la población	OEI2 Incrementar la satisfacción de los clientes	Nivel de Satisfacción de clientes.	Resultado de la encuesta según lineamiento del FONAFE	%	5.000	93.00	96.88	104.17%	3.88	Rango de control aceptable
OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental	OEI3 Incrementar el valor social y ambiental	Nivel de Madurez de Responsabilidad Social.	Resultado del nivel de madurez de la Responsabilidad Social según la herramienta de evaluación determinada por el FONAFE	%	5.000	93.00	97.22	104.54%	4.22	Rango de control aceptable
		Grado de reforestación de las zonas de influencia de EGEMSA	Hectáreas reforestadas/ Hectáreas por reforestar	%	5.000	82.00	85.24	103.95%	3.24	Rango de control aceptable
OEC 10. Mejorar la efectividad operativa	OEI4 Fortalecer la gestión comercial	Contribución Comercial	(Ingresos Comerciales - Egresos Comerciales) / energía producida	MM S/ /MWh	6.000	131.56	121.18	92.11%	-10.38	En riesgo de control
OEC 3. Entregar bienes y servicios que cierren las brechas de calidad y cobertura en la población	OEI5 Optimizar la eficiencia productiva y la capacidad instalada	Disponibilidad de los grupos de generación	$D = [1 - (HP + HF) / (HT \times N)] \times 100$	%	5.000	97.88	98.79	100.93%	0.91	Rango de control aceptable
		Factor de planta	Energía producida / (potencia efectiva x horas del periodo) x 100	%	5.000	84.10	89.57	106.50%	5.47	Rango de control aceptable
OEC 17. Aplicar la transformación digital	OEI6 Impulsar la transformación digital	Nivel de implementación del Plan de Gobierno Digital (2022-2026)	Nro. de Proyectos ejecutados / Total de Proyectos programados	%	4.000	74.00	74.02	100.03%	0.02	Rango de control aceptable
OEC 5. Mejor gobernanza	OEI7 Consolidar los sistemas de gestión	Nivel Implementación del Sistema de Medición de Madurez de BGC	Nivel de madurez según herramienta de evaluación determinada por el FONAFE	%	5.000	91.03	96.37	105.87%	5.34	Rango de control aceptable
		Nivel Implementación del Sistema de Medición de Madurez de SCI	Nivel de madurez según herramienta de evaluación determinada por el FONAFE	%	5.000	95.00	99.77	105.02%	4.77	Rango de control aceptable
		Nivel Implementación del Sistema de Medición de Madurez de GIR	Nivel de madurez según herramienta de evaluación determinada por el FONAFE	%	5.000	95.00	100.00	105.26%	5.00	Rango de control aceptable
		Nivel Implementación del Sistema de Medición de Madurez de SIG	Nivel de madurez según herramienta de evaluación determinada por el FONAFE	%	5.000	100.00	100.00	100.00%	0.00	Rango de control aceptable
		Nivel Implementación del Sistema de Medición de Madurez de SIA	Nivel de madurez según herramienta de evaluación determinada por el FONAFE	%	5.000	90.00	93.23	103.59%	3.23	Rango de control aceptable
		Nivel Implementación del Sistema de Medición de Madurez de INN	Nivel de madurez según herramienta de evaluación determinada por el FONAFE	%	5.000	50.00	50.88	101.76%	0.88	Rango de control aceptable
		Nivel de implementación del Modelo de Gestión Documental	Promedio Modelo de Gestión Documental Digital $\sum (MOD + Arch) / 2$	%	5.000	90.21	90.21	100.00%	0.00	Rango de control aceptable
OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones	OEI8 Minimizar la vulnerabilidad de protección de la infraestructura Central Hidroeléctrica Machupicchu.	Promedio de avance en ejecución de proyectos de vulnerabilidad de la infraestructura de la Central Hidroeléctrica Machupicchu.	Nro. de Proyectos ejecutados / Total de Proyectos programados	%	4.000	49.00	45.44	92.73%	-3.56	En riesgo de control
OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones	OEI9 Promover el incremento de la generación eléctrica	Avance en la Evaluación y Formulación de Proyectos de Crecimiento	Promedio de los Proyectos de Crecimiento	%	4.000	79.17	83.33	105.25%	4.16	Rango de control aceptable
OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones	OEI10 Impulsar la gestión de las inversiones	Eficiencia de las Inversiones - FBK	Monb Ejecutado / Monb Programado	%	5.000	100.00	110.66	110.66%	10.66	Rango de control aceptable
OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	OEI11 Fortalecer el modelo de gestión humana corporativa	Nivel de avance en la ejecución del MGHC - Componente 1 Gestión de la Comunicación - Componente 2 Gestión de la Cultura Corporativa - Componente 3 Gestión de Clima laboral	Sumatoria de los componentes del Sistema de MGH (*) Definidos por FONAFE	Puntos	5.000	100.00	100.00	100.00%	0.00	Rango de control aceptable
							TOTAL	102.17%		Rango de control aceptable