



2021

**INFORME DE EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO  
2017 – 2021 II SEMESTRE 2021**



Cusco enero de 2022

## INFORME DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017-2021 AL II SEMESTRE 2021

### Generalidades

El Informe de evaluación del Plan Estratégico Institucional 2017-2021 al II 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, y con la Gestión de Riesgos, como se detalla a continuación:

#### 1. Objetivo

Informar al Directorio los resultados de la Evaluación de los indicadores del Plan Estratégico 2017 – 2021 al II 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. 061-2018/G/EGEMSA del 28 de junio del 2018, remite a FONAFE, la primera modificación del Plan Estratégico 2017-2021 con la incorporación de los nuevos Valores y Principios según Plan Estratégico Corporativo de FONAFE, aprobado en Sesión de Directorio Nro. 608 del 22 de junio 2018.
- FONAFE, Oficio SIED Nro. 112-2018/GPE/FONAFE del 05 de setiembre 2018 hace conocer a EGEMSA, la aprobación de la Primera Modificación del Plan Estratégico 2017-2021, referente a los Valores y Principios del Plan Estratégico Institucional 2017-2021.
- EGEMSA, con Oficio SIED Nro. 050-2019/G/EGEMSA, del 29 de abril del 2019, remite a FONAFE, la segunda actualización del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021, con la modificación de la metas e indicadores, aprobado en Sesión de Directorio Nro. 631 del 23 de abril del 2019.
- Con Oficio SIED Nro. 280-2019/GPC/FONAFE del 20 de diciembre 2019, hace conocer a EGEMSA, la segunda modificación de las metas e indicadores del Plan Estratégico Institucional 2017 - 2021
- 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 II Semestre 2021, aprobado por FONAFE, ha alcanzado el nivel de cumplimiento 106.63 % el mismo que está reflejado con el resultado de los estados financieros, gestión de riesgos y la evaluación operativa al 31 de diciembre del 2021 como se detalla a continuación (Para mayor detalle revisar el Anexo 1):

**Cuadro Nro.02**

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI Empresa		Indicador	Unidad de medida	Ponderación %	METAS	Ejecución II Semestre 2021	Nivel de Cumplimiento II Semestre %
							2021		
Financiera	OEC 1	OEI 1	Incrementar el valor económico	Rentabilidad patrimonial ROE	Porcentaje	0.06667	4.50	7.01	120.00
				EBITDA	MMS/	0.06667	65.85	103.50	120.00
Grupos de Interés	OEC 3	OEI 2	Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción de los clientes	Porcentaje	0.06667	80.00	93.35	116.69
	OEC 2	OEI 3	Incrementar el valor social y ambiental	Hallazgos de OEFA subsanados	Porcentaje	0.06667	85.00	85.00	100.00
Procesos Internos	OEC 6	OEI 4	Fortalecer los sistemas de gestión	Niveles de implementación del CBGC, SCI y SIG.	Porcentaje	0.06667	51.00	78.64	120.00
				Nivel de Implementación del Sistema de Gestión Documental Digital	Porcentaje	0.06667	62.53	62.78	100.40
				Nivel de Implementación de Proyectos de Gobierno Digital	Porcentaje	0.06667	95.00	97.10	102.21
	OEC 4	OEI 5	Impulsar la Gestión Comercial	Margen comercial por MWh producido	\$/MWh	0.06667	24.50	27.54	112.42
		OEI 6	Optimizar la eficiencia Técnico-Operativa	Disponibilidad de los grupos de generación.	Porcentaje	0.06667	94.00	97.48	103.70
	Procesos Internos	OEC 5	OEI 7	Mejorar el aprovechamiento hídrico y otras oportunidades de negocio	Factor de planta	Porcentaje	0.06667	80.84	84.15
Eficiencia de inversiones FBK					Porcentaje	0.06667	100.00	83.87	83.87
OEC 4		OEI 8	Generar otros ingresos.	Otros ingresos por otras actividades	Porcentaje	0.06667	10.57	140.87	120.00
OEC 7		OEI 9	Implementar Proyectos de impacto social y ambiental	Grado de madurez de la gestión de Responsabilidad Social	Puntaje	0.06667	3	3	100.00
Aprendizaje	OEIC8	OEI10	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional	Nivel de cumplimiento del PACA (Plan Anual de Capacitación).	Porcentaje	0.06667	100.00	100.00	100.00
				Índice de clima laboral	Porcentaje	0.06667	75.00	72.00	96.00
									<b>106.63%</b>

### 3.1. Cumplimiento de los Indicadores

#### 3.1.1. Rentabilidad Patrimonial - ROE

El Indicador **Rentabilidad patrimonial – ROE**, que registró un nivel de cumplimiento del 7.01%, comparado con la meta programada anual de 4.50%, tiene un cumplimiento del 155.78 %, explicado por mayor producción de energía y mayores ingresos de venta de energía eléctrica durante el periodo en evaluación, debido al incremento del costo marginal por la modificación del Procedimiento N° 31 “Cálculo de los Costos Variables de las Unidades de Generación” aplicado desde el 01 de julio 2021, significando ello un mayor ingreso de venta de energía eléctrica, traduciéndose en mayor utilidad neta del periodo 2021.

#### 3.1.2. EBITDA

El Indicador **EBITDA**, que registró un nivel de cumplimiento del 103.50 MM S/, comparado con su meta anual del 65.85 MM S/, con un cumplimiento del 157.18 %, debido principalmente a la mayor utilidad operativa por los mayores ingresos operativos explicados en el párrafo precedente.

#### 3.1.3. Satisfacción de los clientes

El Indicador **Satisfacción del Cliente**, este indicador alcanzó la cifra del 93.35 % 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. Así como la atención del servicio que brinda EGEMSA, a través del sistema informático “Ecliente”, que se encuentra en nuestra página web “Atención al Cliente”, del mercado eléctrico que le permite visualizar, su dashboard documento en el que se reflejan, mediante una representación gráfica, las principales métricas o KPI, consumos, facturación, entre otros, por el cual se traduce este nivel alcanzado.

#### 3.1.4. Hallazgos OEFA

El Indicador **Hallazgos de OEFA subsanados**, que registró un nivel de cumplimiento del 85.0 %, igual a la meta prevista, explicado porque se tuvo la supervisión en gabinete por parte del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - OEFA a las instalaciones de la Central Hidroeléctrica Machupicchu, sin la presencia de hallazgos, con el correspondiente refrendado en el Acta de Supervisión del mes de diciembre.

Por otro lado, se realizó la plantación de 200 especies de plantas “Pacay mono” en el área de ingreso a la 2da. fase de la Central Hidroeléctrica Machupicchu, trabajos realizados en coordinación con el SERNANP en cumplimiento a los compromisos ambientales y las medidas correctivas dictada por el OEFA.

#### 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 78.64 %, mayor al promedio previsto de 51.00% explicado por el mejor desempeño de cada uno de estos sistemas en la herramienta automatizada, Sistema de Medición del Nivel de Madurez – SIS MAD, según detalle:

- Buen Gobierno corporativo	:	83.00 %
- Sistema de Control Interno	:	67.51 %
- Sistema Integrado de Gestión	:	85.42 %

**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 62.78 %, de su meta anual prevista 62.53%; explicado, por el promedio de la implementación de sus dos componentes siguientes:

- **Modelo de Gestión Documental Digital – MGD**, registra un nivel de cumplimiento del 80.55%, ligeramente mayor a su meta prevista 80.38% (+ 0.17%), ejecución 100.21%; este incremento es debido a que la Administración de la Empresa el 28 dic. 2021, ha presentado las evaluaciones de desempeño del MGD y el grado de cumplimiento de sus objetivos del periodo 2018 – 2021, en el que se considera en forma general en proceso de “Seguimiento”; asimismo se ha presentado las evaluaciones de desviaciones o posibles desviaciones en el MGD del periodo 2018 – 2021.
- **Gestión de Archivos – GA**, registra un nivel de cumplimiento del 45.00%, ligeramente mayor a su meta prevista 44.67% (+ 0.33%), ejecución 100.74%; este incremento es debido a que con fecha 23 set. 2021 la Administración de la Empresa autoriza la adecuación y habilitación de área para mejorar la transitabilidad en el local del Archivo Central de EGEMSA.

**3.1.7. Nivel de Implementación del Sistema de Gestión Documental Digital.**  
El **Nivel de implementación del Sistema de Gestión Documental Digital** con relación al Plan de Gobierno Digital 2021 TIC de la empresa, alcanzó un cumplimiento del 97.10% mayor a la meta anual programada del 95.00%, debido al avance de todos los proyectos, principalmente digitalización de documentos, actualización del Sistema de Control de Asistencia, Implementación del Plan de Ciberseguridad, Servicio de back up en la Nube, la capacitación en competencias digitales para los colaboradores y sobre la contratación del Servicio de Arrendamiento de Centrales Telefónicas, como se detalla a continuación:

N°	Proyecto	Peso	Avance	Avance Ponderado
P1	Digitalización de documentos	0.06	100.00%	6.00%
P10	Actualización del Sistema de Control de Asistencia	0.12	100.00%	12.00%
P11	Actualización del Sistema de Mantenimiento	0.12	85.00%	10.20%
P3	Sistema de gestión de riesgos para el SGSI	0.03	80.00%	2.40%
P12	Implementación del Plan de Ciberseguridad	0.10	100.00%	10.00%
P6	Servicio de backup en la nube	0.10	100.00%	10.00%
P7	Arrendamiento de Centrales Telefónicas	0.30	100.00%	30.00%
P8	Implementación de la Intranet en Sharepoint Office 365	0.10	95.00%	9.50%
P9	Capacitación en competencias digitales para colaboradores de EGEMSA	0.07	100.00%	7.00%
TOTAL=				97.10%

### 3.1.8. Margen Comercial por MWh producido

El Indicador **Margen Comercial por MW.h producido**, registró un nivel de cumplimiento del 27.54 US\$/MWh, comparado con su meta anual del 24.50US\$/MWh, explicado por el incremento de los ingresos de venta de energía eléctrica por la mayor producción de energía eléctrica, y debido a la postergación del mantenimiento correctivo del grupo Francis 04 GTA con el cambio de turbina y componentes hidráulicos para el próximo ejercicio 2022, por las consideraciones administrativas de su contratación. Por otro lado, se tuvo el incremento del Costo Marginal a partir de cambios regulatorios (declaración de precios) a partir del tercer trimestre (Julio 2021).

### 3.1.9. Disponibilidad de los grupos de generación

El **Indicador Disponibilidad de los grupos de generación**, que registró un nivel de cumplimiento del 97.48 %, comparado con su meta anual prevista 94.00%, explicado por la postergación del mantenimiento correctivo del grupo 04 GTA cambio de turbina y componentes hidráulicos para el próximo ejercicio 2022, con el siguiente detalle.

- Horas de mantenimiento programado	: 872.50
- Horas de paradas forzadas	: 10.30
- Horas totales	: 882.80
- Horas del periodo	: 8,760
- Número de grupos	: 4

### 3.1.10. Factor de Planta

El **Indicador Factor de Planta**, que registró un nivel de cumplimiento del 84.15 %, de su meta anual prevista 80.84%, explicado por la mayor producción de los grupos debido a la postergación del mantenimiento correctivo del grupo Francis 04 GTA cambio de turbina y componentes hidráulicos para los meses de estiaje agosto y setiembre del próximo ejercicio 2022.

### 3.1.11. Eficiencia de Inversiones FBK

El indicador **Eficiencia de inversiones FBK**, registro un nivel de cumplimiento del 83.87 % comparado con su meta anual prevista del 100.00%, con una ejecución acumulada de S/ 3,574,531, explicado por la paralización de la obra de protección del patio de llaves de la Central Hidroeléctrica Machupicchu ello debido a la emergencia sanitaria de la COVID-19; la compra de algunos activos cuyos plazos de entrega que superan el ejercicio presupuestal y fueron reprogramados para el ejercicio 2022.

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

Este indicador registro un nivel de cumplimiento del 140.87% comparado con su meta anual prevista del 10.57%, debido a ingresos por la facturación atrasada con la empresa Azteca Comunicaciones S.A., del alquiler de uso de infraestructura de Fibra Óptica y otros ingresos (Devoluciones de la SUNAT) previstos del orden de S/ 2'114,291, producto de la devolución de provisiones legales.

### 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 63.89 % equivalente a un grado de madurez del nivel 3.0, con un nivel de "Establecido".

### 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 100.00% de su meta anual prevista del 100.00%, por la mayor ejecución de los cursos de capacitación en el presente periodo del IV trimestre 2021.

### 3.1.15. Clima Laboral

El Indicador de **Clima Laboral**, durante el IV trimestre, mediante la encuesta realizada por la empresa Talent Solutions Right Management – Man Power Group, ha utilizado la metodología del estudio cuantitativo de clima laboral que se realizó tomando como eje de medición las 13 Dimensiones del Modelo de Clima Laboral, el cual está constituido por 63 preguntas. En tres preguntas, se interrogó sobre el trato justo a sus colaboradores en EGEMSA y con qué palabra asocia el colaborador a nuestra empresa.

La encuesta está conformada por 66 preguntas:

✓63 están clasificadas en 13 dimensiones críticas.

✓3 preguntas de apreciación general que permiten valorar la percepción que tienen los colaboradores, de manera independiente a la valoración del resto de dimensiones y la perspectiva de su relación con EGEMSA.



Del resultado de la encuesta del “Clima Laboral” en el presente periodo 2021 alcanzó la cifra de 72.00%, de su meta prevista del 75%, con la participación de 74 colaboradores, el que se encuentra en el rango de “Oportunidad de Mejora” ello debido a los siguientes factores de cada una de las dimensiones cuyo detalle se aprecia a continuación:

#### Ranking de valoración por Dimensión del ISG 2021

DIMENSION	% SATISFACCION
CULTURA ORGANIZACIONAL	78 %
LIDERAZGO	72 %
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	80 %
IDENTIDAD Y COMPROMISO	73 %
RELACIONES INTERPERSONALES	77 %
COMPENSACION	70 %
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	71 %
TRABAJO EN EQUIPO	74 %
SERVICIO	74 %
CONDICIONES DE TRABAJO	76 %
FORMACION	66 %
RECONOCIMIENTO	64 %
EQUIDAD	60 %
PROMEDIO GENERAL	72 %

De acuerdo a la escala de medición de la metodología de **RIGHT MANAGEMENT**, 5 de los 14 dimensiones valorados se encuentran en intervalo de Fortaleza. Por otro lado, las demás dimensiones se encuentran en el rango de Mejora, reconociendo a **Organización del Trabajo (80%)** como la dimensión mejor evaluada, y **Equidad (60%)** como la dimensión menos valorada.



100 – 75 Fortaleza    74.9 – 50 Oportunidad de Mejora    49.9 - 0 Crítica

#### **4. Conclusiones**

- 4.1. La Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021, correspondiente al II Semestre 2021 alcanzó un nivel de cumplimiento del 106.63 % 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, explicado por la paralización de la obra de protección del patio de llaves de la Central Hidroeléctrica Machupicchu el cual está a la espera de los permisos de las autoridades del SERNANP y la Dirección Desconcentrada de Cultura, para el reinicio de las obras que fueron reprogramados para el ejercicio 2022.