PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE ADINELSA 2017 – 2021

(Aprobado en Sesión de Directorio N° 496 de fecha 24 de setiembre de 2018).

Lima, Setiembre 2018

ÍNDICE

1. MARCO INSTITUCIONAL 1

1.1. SÍNTESIS DE ADINELSA 1
1.2. MARCO NORMATIVO 2
1.3. SÍNTESIS DEL PESEM 2016 - 2021 3

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ADINELSA 5

2.1. ANÁLISIS EXTERNO 5
2.2. ANÁLISIS INTERNO 14
2.3. GRUPOS DE INTERÉS 20
2.4. MATRIZ Y ANÁLISIS FODA 20

3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS 22

3.1. MISIÓN 22
3.2. VISIÓN 22
3.3. VALORES Y PRINCIPIOS 22

4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS 24

4.1. EJES ESTRATÉGICOS 24
4.2. MAPA ESTRATÉGICO 26

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 26

6. ACCIONES ESTRATÉGICAS 29

6.1. ACCIONES ESTRATÉGICAS 29
6.2. MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS 30

7. RUTA ESTRATÉGICA 35

ANEXOS 36

Presentación

La Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica S.A (ADINELSA) ha formulado su Plan Estratégico Institucional para los próximos cinco años, con el objeto de alcanzar su Visión al 2021, en el marco de lo establecido en el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia en la actividad empresarial del Estado, considerando además el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado – Perú hacia el 2021 (PEDN) y en concordancia tanto con los Objetivos Estratégicos contenidos en el Plan Estratégico Corporativo 2017- 2021 de FONAFE como con los Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) para el periodo 2016 – 2021 del Ministerio de Energía y Minas.

1. Marco Institucional

1.1. Síntesis de ADINELSA

La Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica S.A (ADINELSA) es una empresa estatal de derecho privado, que cuenta con personería jurídica, está adscrita al sector Energía y Minas, y se encuentra bajo la supervisión y ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).

Mediante la Ley General de Electrificación Rural Nº 28749 del 1 de junio de 2006, se declara de necesidad nacional y utilidad pública la electrificación de zonas rurales, localidades aisladas y de frontera del país, con el objeto de contribuir al desarrollo socio-económico sostenible, mejorar la calidad de vida de la población, combatir la pobreza y desincentivar la migración del campo a la ciudad. Su Reglamento se aprobó el 3 de mayo de 2007 con D.S. Nº 025-2007-EM, consolidando el rol de ADINELSA en el campo de la electrificación rural.

Dentro de las principales funciones de ADINELSA, se encuentran las siguientes:

i. Administrar los bienes e infraestructura que se le aporte, transfiera o encargue, especialmente de obras de Infraestructura Eléctrica efectuadas por Entidades del Estado o a través de las Entidades a que se refieren las disposiciones sobre la materia y de bienes e infraestructura no incluidos en la transferencia a empresas privatizadas del sector eléctrico.

ii. Administrar y operar servicios de electricidad en las zonas rurales y localidades aisladas y de frontera en que no exista operador de otras entidades del sector público o del sector privado, a cuyo fin podrá solicitar las concesiones y autorizaciones correspondientes, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

iii. Ejecutar obras complementarias a las obras realizadas y transferidas por la Dirección General de Electrificación Rural del Ministerio de Energía y Minas y de otras entidades según se establezca en las normas de la materia.

Para efectos de cumplir con su objetivo social, ADINELSA puede celebrar todo tipo de actos y contratos sobre los bienes que se aporte, transfiera o encargue, inclusive

aquellos que suponen establecer cargas o gravámenes sobre los bienes materia de administración, ciñéndose a los compromisos contractuales que puedan afectar cada bien.

1.2. Marco Normativo

El marco jurídico que norma la actividad de ADINELSA, en lo concerniente al Planeamiento Estratégico Institucional, está conformado por lo señalado en el cuadro 1.

Cuadro 1. Marco normativo relativo al planeamiento en ADINELSA

Documentos	Contenido
Ley Nº 27170, y sus modificatorias Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.	Establece la creación de FONAFE, su objeto, ámbito y recursos. **Artículo 1, numeral 1.1.** […] FONAFE es una empresa de Derecho Público […] encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.
Decreto Supremo Nº 072-2000-EF, y sus modificatorias Reglamento de la Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado	Define los lineamientos para el cumplimiento de la Ley 27170, en cuanto a aspectos organizativos, recursos, composición del Directorio, régimen laboral aplicable y disposiciones sobre las empresas públicas bajo su ámbito. **Artículo 10.** […] Son funciones del Directorio […] aprobar el Plan Estratégico de las Empresas, previa aprobación del mismo por el respectivo Sector.
Decreto Legislativo Nº 1031 Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado	Contiene disposiciones para la mejora de la eficiencia y control de la actividad empresarial del Estado de las empresas bajo el ámbito de FONAFE. **Artículo 5, numeral 5.1**. Los recursos de las Empresas del Estado se destinan para el logro de los objetivos aprobados en sus normas estatutarias, planes estratégicos y en las metas establecidas en sus programas y presupuestos anuales […]
Decreto Supremo Nº 176-2010-EF Reglamento del Decreto Legislativo Nº 1031	Establece principios generales, aspectos societarios y económicos, políticas aplicables a Directores, y disposiciones generales para mejorar la eficiencia de la actividad empresarial del Estado, entre otros. **Artículo 7, numeral 7.2.** Las Empresas del Estado deben contar con Planes Estratégicos formulados en concordancia con las Directivas, las políticas corporativas y el Plan Estratégico Corporativo de FONAFE […]. **Artículo 30, numeral 30.1**. La gestión de las Empresas del Estado se orienta en base a los Principios de Buen Gobierno Corporativo aprobados por FONAFE y se desarrolla respetando los criterios, prohibiciones y deberes éticos que la conducta de sus trabajadores exige.
Acuerdo de Directorio N°001-2013/006-FONAFE Directiva de Gestión de FONAFE y sus modificatorias	Establece las normas principales para las empresas de la corporación que rigen la gestión estratégica, operativa, presupuestal y financiera; gestión societaria; gestión de personal; gestión de procesos; disolución y liquidación de empresas; y gestión de controversias. En el **Capítulo II, numeral 2.2**, se norma los contenidos de los planes estratégicos, así como los procedimientos y requisitos de aprobación y modificación.
Acuerdo de Directorio N° 003-2013/002-FONAFE Lineamientos para la formulación, aprobación y modificación del Plan Estratégico de las empresas bajo el ámbito de FONAFE	Define las características técnicas a considerar en la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales, así como la estructura que deben tener, de manera que se alineen al Plan Estratégico Corporativo de FONAFE y del sector correspondiente.

1.3. Síntesis del PESEM 2016 - 2021

El Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016 – 2021 recoge lo que el Sector Minero – Energético quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su visón. En este sentido se aspira a contar con un sector altamente competitivo a nivel internacional que promueva el desarrollo eficiente y satisfaga las necesidades de la población preservando el medio ambiente, respetando la cultura de los pueblos y contribuyendo significativamente a la reducción de la pobreza.

Escenario Apuesta del Sector Minero – Energético para el 2021

En el año 2021, el Sector Minero – Energético, en coordinación y participación con otros sectores, ha conseguido contribuir al desarrollo económico y competitivo del país, siempre preservando el medio ambiente y fomentando la inclusión social.

El desarrollo energético viene permitiendo que el país inicie su posicionamiento como un gran polo energético regional. La matriz energética está más diversificada con mayor participación de los recursos renovables. Además, los consumidores y la industria se han concientizado del uso eficiente de la energía.

En el aspecto social, el sector viene contribuyendo al bienestar de la población y a la reducción de la pobreza, en esta línea se ha conseguido que mayor población tenga acceso a la energía. Los proyectos mineros y energéticos han alcanzado la aceptación social.

En el aspecto ambiental, se lograron avances en la reducción de los Gases del Efecto Invernadero gracias al mayor uso de fuentes limpias y amigables con el medio ambiente.

Visión del Sector Minero – Energético para el 2021

Sector Minero-Energético reconocido por ser altamente competitivo a nivel Internacional, que promueve el desarrollo eficiente y sostenible de la explotación de los recursos minero energéticos para satisfacer las necesidades de la población, preservando el medio ambiente, respetando la cultura de los pueblos y contribuyendo a la reducción de la pobreza y al desarrollo integral del país, mediante la participación conjunta del Estado, la comunidad y el Sector Privado.

Objetivos y Acciones Estratégicas Sectoriales

Para alcanzar la visión del Sector Minero-Energético, se proponen cuatro objetivos estratégicos principales. Estos objetivos estratégicos son producto de las variables estratégicas (impactos) que derivan de los componentes del Modelo Conceptual identificados en la Fase de Análisis Prospectivo del Sector Minero y del Sector Energético y están articulados con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN. Este esquema se encuentra sostenido bajo un sistema de valores éticos practicados por el Ministerio de Energía y Minas.

Las acciones estratégicas son la plataforma para la toma de decisiones de las políticas públicas del sector. Reflejan el conjunto de resultados orientados a contribuir el logro de los objetivos estratégicos sectoriales.

Cuadro 2. Ruta Estratégica de los Objetivos y Acciones Estratégicas Sectoriales

Objetivos Estratégicos Sctoriales	Acciones Estratégicas Sectoriales	Responsable	Prioridad
I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético	I.1. Promover las actividades mineras y energéticas	DGM, DGH, DGE, DGER, DGEE (MEM) – MEF – INGEMMET – IPEN – PERÚPETRO – PETROPERU – Proinversión	Nivel 1
	I.2. Garantizar el abastecimiento de la energía e impulsar la diversificación de la matriz energética	DGE, DGEE, DGH (MEM) – PETROPERU – Empresas distribuidoras de electricidad - COE	Nivel 1
	I.3. Promover y consolidar la formalización de la minería	DGFM (MEM)	Nivel 2
	I.4. Incrementar el conocimiento de los recursos mineroenergéticos y garantizar la seguridad jurídica del rol concedente	DGM (MEM) – INGEMMET	Nivel 2
	I.5. Incrementar la utilización de las aplicaciones nucleares en los sectores productivos, servicios e investigación del país	IPEN	Nivel 4
II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas	II.1. Fomentar que las operaciones mineras y energéticas se realicen cumpliendo con los estándares ambientales	DGAAM, DGM, DGAAE (MEM) – MINAM – SENACE – OEFA	Nivel 1
	II.2. Promover la eficiencia energética y el uso de recursos energéticos renovables	DGEE, DGER, DGAAE (MEM) – MINAM – OSINERGMIN	Nivel 2
	II.3. Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales del sector	DGM, DGAAM, DGAAE (MEM) – Activos Mineros – PETROPERU – MINAM – OEFA	Nivel 2
	II.4. Impulsar las aplicaciones de energía nuclear para la conservación del medio ambiente	IPEN	Nivel 4
III. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético	III.1. Mejorar la gestión social en las áreas de influencia de las actividades mineras y energéticas	OGGS (MEM) – PCM – MINAM	Nivel 1
	III.2. Incrementar el acceso a la energía	DGH, DGE, DGER (MEM) – Empresas distribuidoras de electricidad	Nivel 1
	III.3. Desarrollar estudios de peligros geológicos y estudios geoambientales que afecten la seguridad de la población	INGEMMET	Nivel 4
	III.4. Desarrollar, promover y aplicar la ciencia y tecnología nuclear en beneficio de la salud poblacional	IPEN	Nivel 3
IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero-Energético	IV.1. Modernizar la gestión sectorial	DGM, DGH, DGE, DGEE, DGER, DGAAM, DGAAE, DGFM, OGP (MEM) – IPEN – INGEMMET	Nvel 1
	IV.2. Mejorar el marco legal minero-energético	DGM, DGH, DGE, DGEE, OGAJ (MEM)	Nivel 2
	IV.3. Promover la coordinación y articulación entre las diferentes entidades públicas y privadas vinculadas al sector	DGM, DGH, DGE, DGEE, DGER, DGAAM, DGAAE, DGFM, OGP (MEM) – IPEN – INGEMMET	Nivel 3
	IV.4. Fortalecer la gestión descentralizada del Sector Minero-Energético	DGM, DGH, DGE, DGEE, DGER, DGAAM, DGAAE, DGFM, OGP (MEM) – IPEN – INGEMMET	Nivel 2

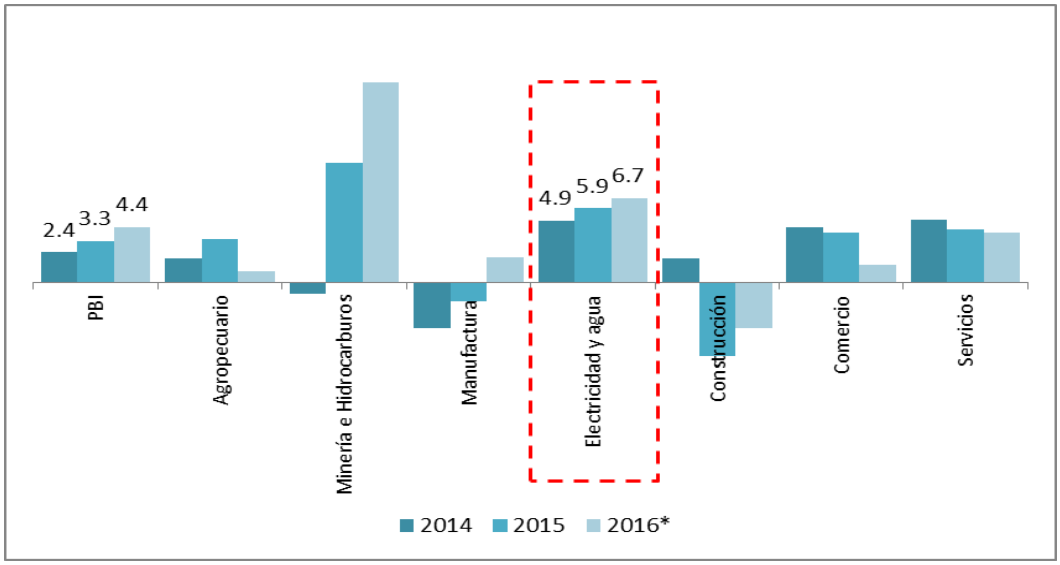
2. Diagnóstico de la Empresa ADINELSA

2.1. Análisis Externo

Factores Económicos

El crecimiento de la economía peruana beneficia a la actividad empresarial de ADINELSA, así como la evolución del PBI, ya que existe una estrecha relación entre la demanda de energía y los indicadores de la economía nacional[1].

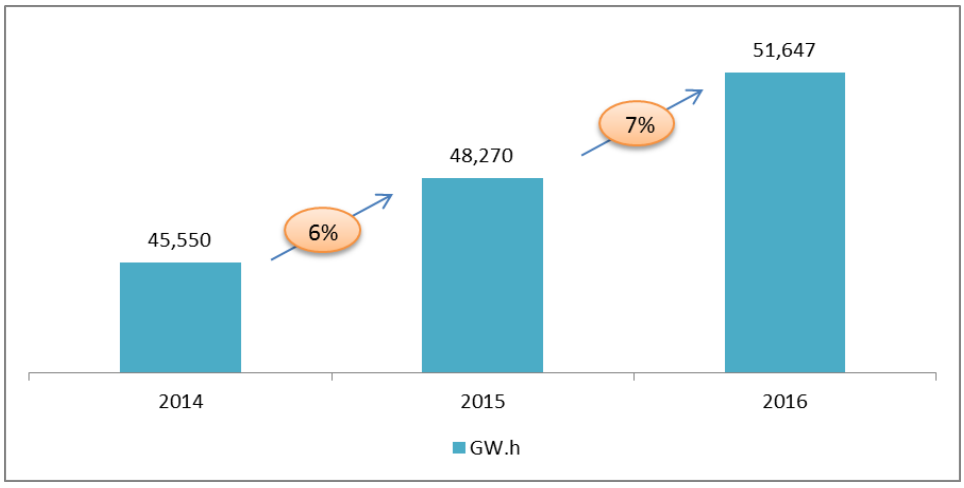
Gráfico 1. Evolución PBI por Actividad Económica (Variaciones porcentuales anuales)



Fuente: BCR – Indicadores Económicos *III TRIM. 2016

Cabe señalar que la producción acumulada al cierre del 2016 se estimó en 51 647 GW.h, 7%[2] mayor al total generado durante el 2015, lo que refleja el crecimiento constante de la demanda de energía eléctrica.

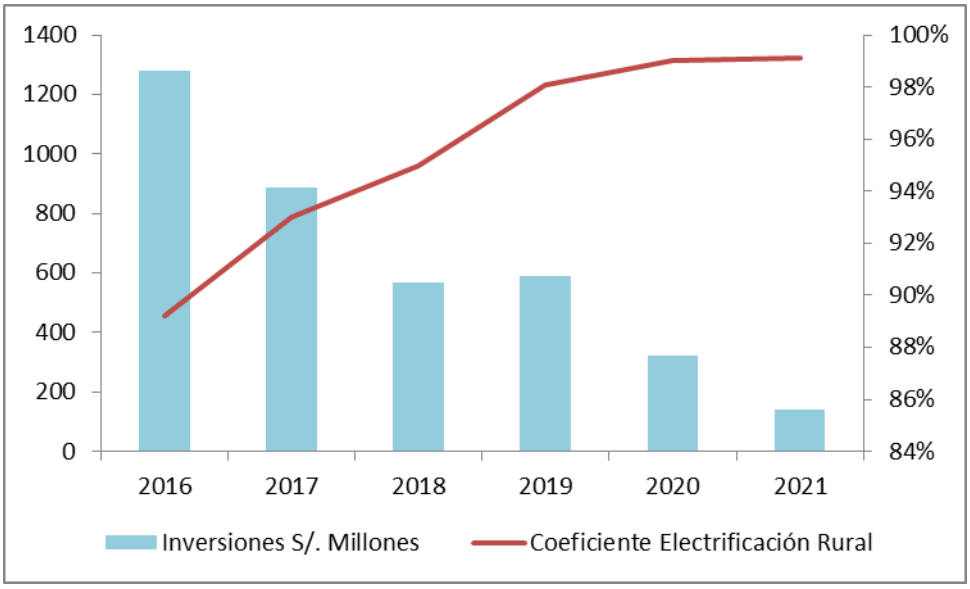
Gráfico 2. Producción Nacional de Energía Eléctrica



[1] (ESAN, 2016)
[2] (COES, 2016)

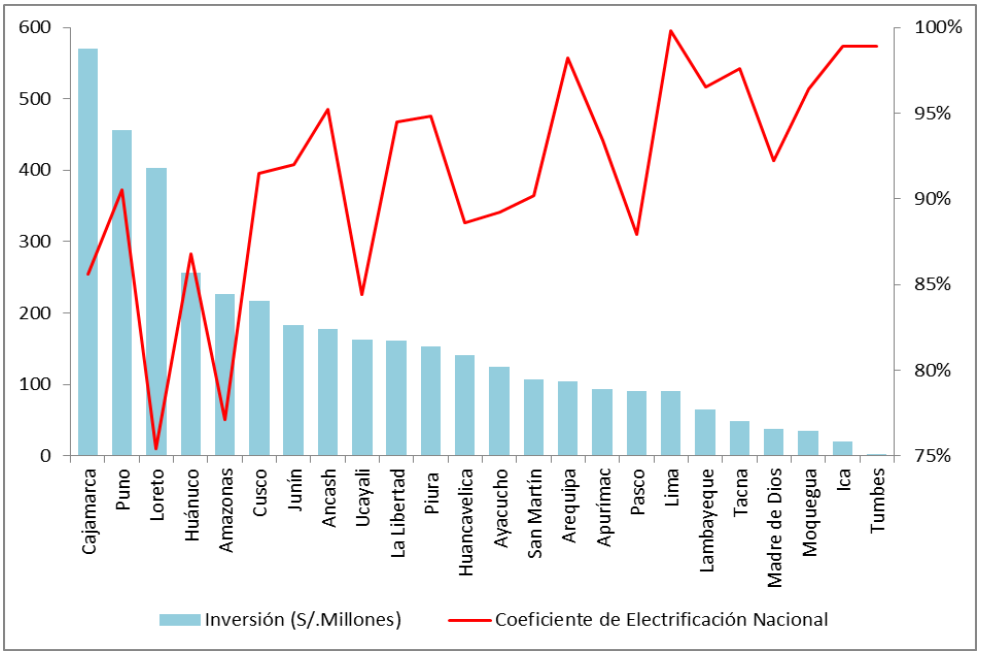
Por otro lado, el incremento de la inversión pública favorecerá a la empresa de la misma manera, ya que existen características de los proyectos de electrificación rural que exigen la participación activa del Estado. Los departamentos de Cajamarca, Puno, Loreto y Huánuco son los más beneficiados con el Plan Nacional de Electrificación Rural 2016 – 2025[3].

Gráfico.3 Inversiones Plan Nacional de Electrificación Rural 2016 - 2025



Fuente: Plan Nacional de Electrificación Rural (PNER) 2016 – 2025

Gráfico 4. Inversión PNER 2016 – 2025 por Departamento



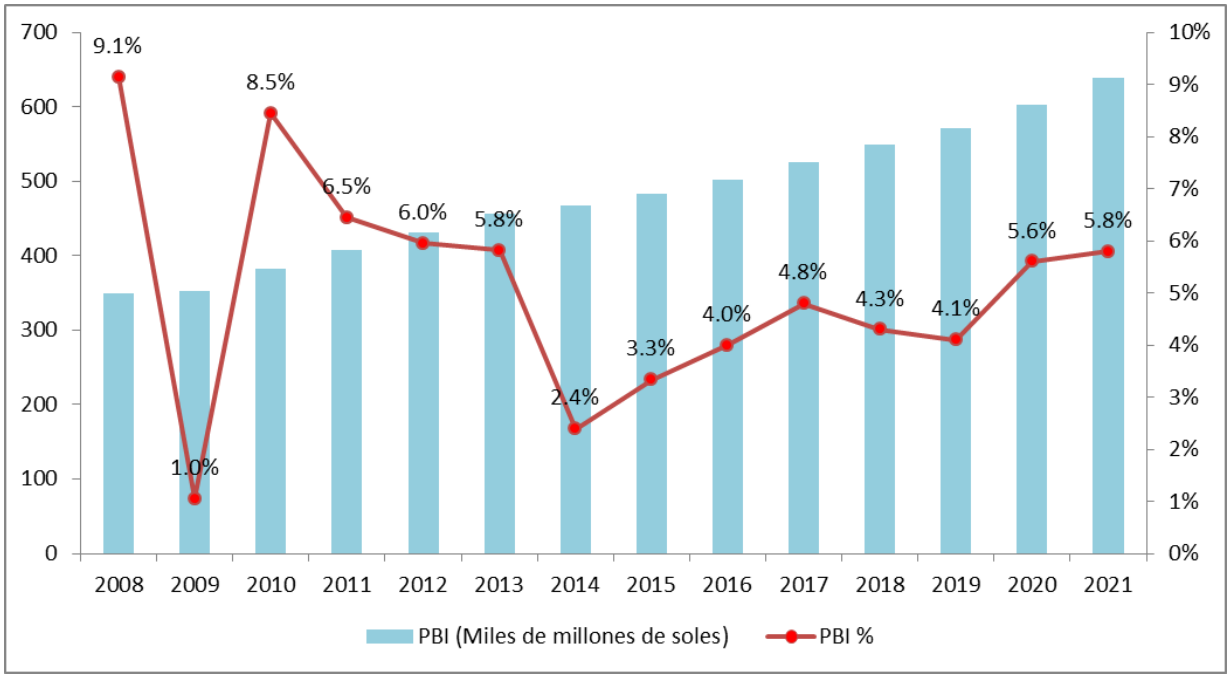
Fuente: Plan Nacional de Electrificación Rural (PNER) 2016 – 2025

[3] (PNER, 2016 - 2025)

La economía peruana creció 3.9%[4] en el 2016 apuntalada principalmente por la minería. En el 2016 el sector Electricidad tuvo una evolución favorable con un crecimiento de 7,3%[5].

El gobierno estima un crecimiento de 3.8%[6] para el 2017, en esta línea se anuncia un "shock de inversión pública" con transferencias para continuidad de obras de S/. 5000 millones. Para los próximos años, se espera que la economía peruana tenga una tasa promedio cercana al 4,0% apoyada en mayor producción de minerales y gasto en infraestructura.

Gráfico 5. Evolución y proyección del PBI del Perú 2008 - 2021



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2017 – 2019 Revisado, Plan de Desarrollo Nacional Actualizado

En este contexto, se plantea la adopción de reformas con el objetivo de alcanzar un crecimiento potencial de 5.0% en el mediano plazo a través de una mayor acumulación de capital. Una de estas reformas se refiere al destrabe de proyectos de infraestructura equivalente a US$ 18 mil millones e implicación de sistemas de inversión públicos y públicos privados. Estas reformas impactarían favorablemente a la inversión pública del país.

Por ejemplo, recientemente el MEM ha anunciado el destrabe del Proyecto "Suministro de Electricidad con Recursos Energéticos Renovables en Áreas No Conectadas a Red", que consiste en la instalación de 150 mil paneles solares en las zonas más alejadas del País. El proyecto permitirá alcanzar el 90% de cobertura eléctrica rural.

Asimismo, con la promulgación del DL 1334, se creó el Fondo de Adelanto Social (FAS), con la finalidad de financiar programas, proyectos y/o actividades orientados a

[4] (INEI, 2016)
[5] (INEI, 2016)
[6] (MEF, 2017)

cerrar o reducir brechas sociales. Los recursos del fondo financiarán proyectos de inversión pública a través de programas, proyectos y/o actividades en materia de agua y saneamiento; transportes y comunicaciones; electrificación rural, etc.

Factores Político – Legales

La actividad empresarial de ADINELSA puede verse afectada por diversos factores políticos – legales, los cuales en el marco de las políticas públicas que serán desarrolladas en los próximos cinco años, considera impulsar la electrificación rural.

A nivel nacional, la Ley N° 28749-Ley de electrificación rural establece el marco normativo para la promoción y el desarrollo eficiente y sostenible de la electrificación de zonas rurales, localidades aisladas y de frontera del país.

En cuanto al uso productivo de la electricidad la ley menciona que se debe destinar recursos para la educación y capacitación de consumidores en zonas rurales que incluirán programas de desarrollo de usos productivos de la electrificación y la energía renovable.

Por otro lado, existe un marco legal que regula y fomenta la electrificación rural en el Perú, destacando:

- **El literal c) del Artículo 2, de la Ley N°30335** faculta al Poder Ejecutivo a legislar sobre el perfeccionamiento de la regulación y demás aspectos de las actividades de generación, distribución eléctrica y electrificación rural, así como dictar el marco general para la interconexión internacional de los sistemas eléctricos y el intercambio de electricidad.

- **El Decreto Legislativo N° 1207** promulgada en setiembre de 2015, modifica la Ley Nº 28749-Ley General de Electrificación Rural.

  El Decreto modifica el Artículo 9 de la Ley General de Electrificación Rural, se indica que los recursos están dirigidos a reforzar, ampliar, remodelar o mejorar la infraestructura eléctrica existente para abastecer a cargas eléctricas rurales (domiciliarias o de usos productivos de la electricidad) en las empresas concesionarias de distribución eléctrica vinculadas al ámbito de FONAFE o ADINELSA.

  El decreto también modifica el Artículo 18, de la Ley General de Electrificación Rural, se precisa que el Ministerio de Energía y Minas transferirá a título gratuito los Sistemas Eléctricos Rurales (SER) que ejecute a ADINELSA. Asimismo, ADINELSA será responsable de subsanar observaciones técnicas, y reforzar, ampliar, remodelar o mejorar la infraestructura existente transferida; suscribirá convenios de administración, operación y mantenimiento con los concesionarios de distribución por un plazo de doce años, luego del cual, ADINELSA transferirá a título gratuito la propiedad de dichas obras a los concesionarios de distribución.

- **El Decreto Legislativo N° 1221**, promulgada en setiembre de 2015, mejora la regulación de la distribución de electricidad para promover el acceso a la energía eléctrica en el Perú.

Según este Decreto, se crean las Zonas de Responsabilidad Técnica (ZRT), que serán determinadas por el MINEM y corresponderán a cada Empresa de Distribución Eléctrica (EDE) en el ámbito regional. De esta forma, se busca lograr el acceso al servicio eléctrico de todos los peruanos, mediante la identificación de un agente que tiene prioridad para el desarrollo y administración de la actividad de distribución en dichas zonas. Asimismo, la transferencia de las obras se realizará en un periodo de hasta 12 años, antes de lo cual ADINELSA tiene la titularidad y en la regulación tarifaria se considerará su VNR igual a 0.

El Decreto también menciona que las EDE's asumen el desarrollo de la actividad de distribución, administración y de ampliación de la concesión en las obras transferidas, y se les reconocerá la operación y mantenimiento de dichas obras a costos unitarios.

- **El Decreto Supremo N° 018-2016**, promulgada en julio de 2016, establece criterios básicos para la asignación de la ZRT por el MINEM. Además, se establece la prioridad para solicitar el derecho de concesión que puede ejercer la EDE responsable sobre un tercero, dentro de la ZRT.

  El Decreto también establece que las EDE's responsables de la ZRT, deberán aprobar técnicamente los proyectos que presenten terceros dentro de la ZRT.

Factores Sociales

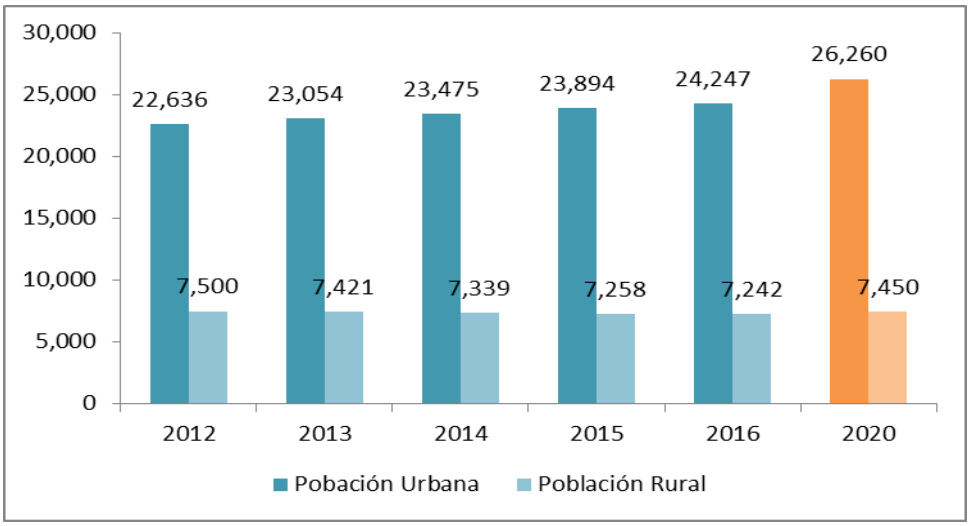
Las proyecciones de población permiten conocer la probable evolución cuantitativa de la población como antecedente para propiciar y orientar la inversión en zonas rurales, localidades aisladas y de frontera del país.

Según proyección del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, en el 2016, la población peruana alcanzó 31 millones 489 mil personas[7], si consideramos que el 23% de esta población es rural, esta última se proyecta en 7 millones 247 mil personas.

Según la Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL) se espera que para el año 2021 la población urbana constituya el 78% del total de la población peruana (26,3 millones de personas) y el 22 % rural (7,5 millones de personas)[8].

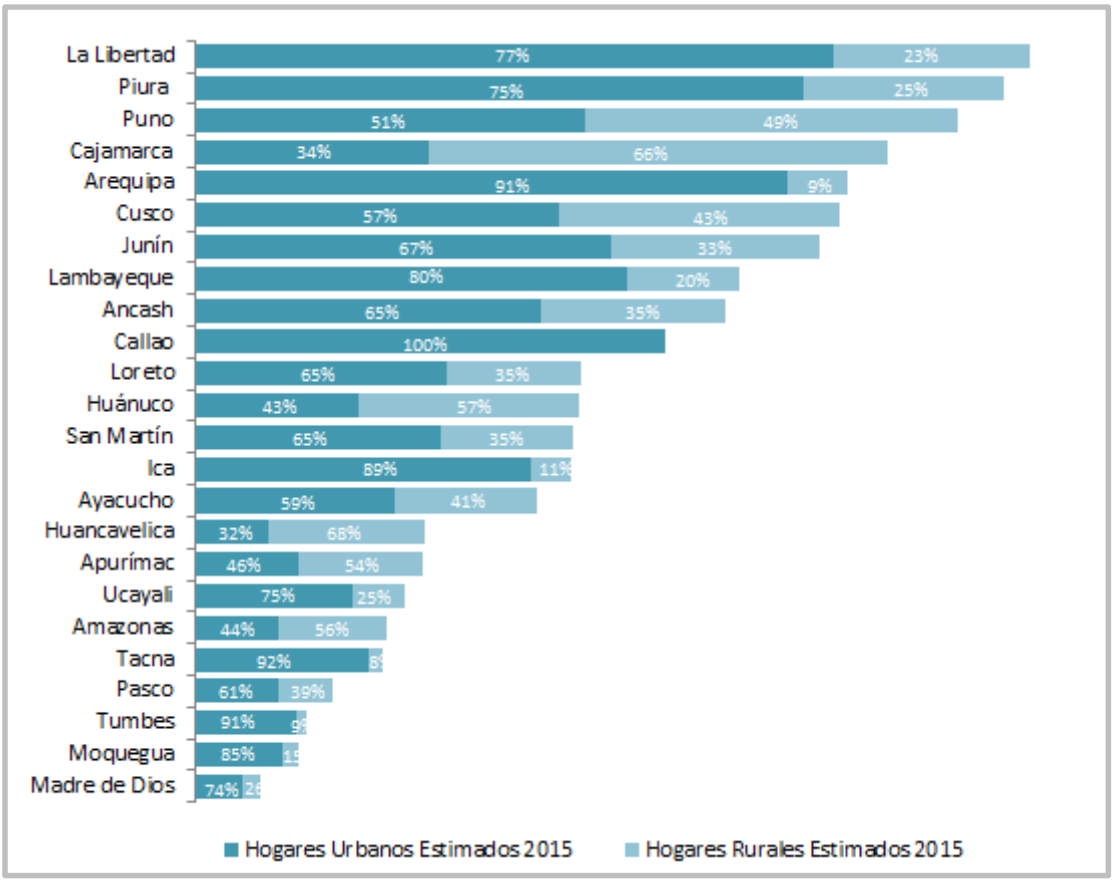
[7] (INEI, 2016)
[8] (CEPAL, 2015)

Gráfico 6. Evolución y proyección de la población urbana y rural 2012 – 2020 (miles)



Fuente: INEI

Gráfico 7. Hogares urbano y rural por departamento 2015



Fuente: INEI

La construcción de infraestructura rural se ha multiplicado durante los últimos diez años, financiada por el incremento del presupuesto nacional. No obstante, el déficit sigue siendo muy grande, por lo que la continua expansión de la infraestructura es un elemento crucial para el futuro del desarrollo rural. En este sentido programas como

Pro-vías juegan un papel central en la ejecución de proyectos de construcción de carreteras que constituyen el camino de desarrollo para zonas rurales.

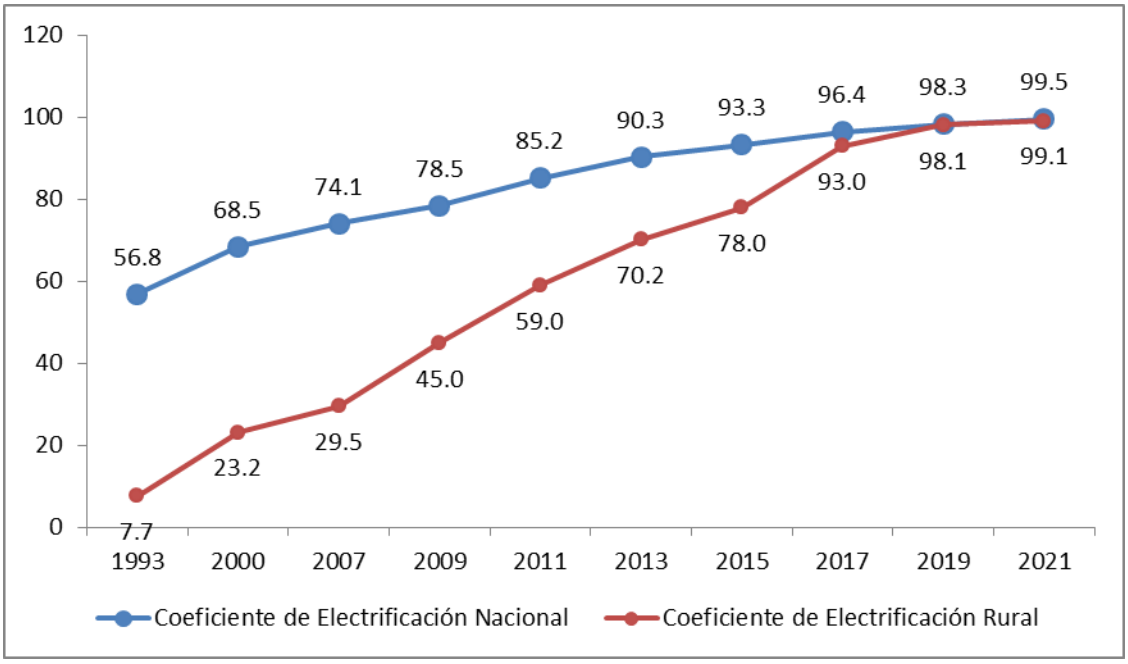
En lo que respecta a Telecomunicaciones el sistema actual de provisión privada de telefonía viene dando buenos resultados (75,6% de hogares rurales tienen celular) y organismos como FITEL (Fondo de Inversión en Telecomunicaciones) apoyan a la comunidad a través de la entrega de servicios a comisarías, escuelas, postas médicas.

En Electrificación, el Plan Nacional de Electrificación Rural (PNER) para el período 2016 – 2025 propone la meta de incrementar la cobertura del sistema de electrificación rural de 74,5 % en el 2014 a 99,8% para el 2025, contribuyendo a que el poblador mejore su calidad de vida y disminuya el nivel de pobreza. Para este fin, el PNER considera una inversión de S/. 4236 millones, dirigida principalmente a los departamentos de Cajamarca, Puno, Loreto, Huánuco y Cusco. Estos 5 departamentos concentran aproximadamente el 58% de la población rural sin electricidad.

De acuerdo al INEI, a junio 2016, el 77,7% de la población rural dispone de alumbrado eléctrico por la red pública. La población que carece de energía eléctrica usa leña para cocinar y deben usar pilas, velas y mecheros para alumbrarse, que emiten humos contaminantes y obviamente hacen que haya una mayor cantidad de enfermedades respiratorias agudas.

Asimismo, el plan busca promover los usos productivos de la electricidad en áreas rurales del país para contribuir a incrementar la productividad y mejorar las condiciones de vida en las comunidades rurales.

Gráfico 8. Evolución y proyección del coeficiente de electrificación



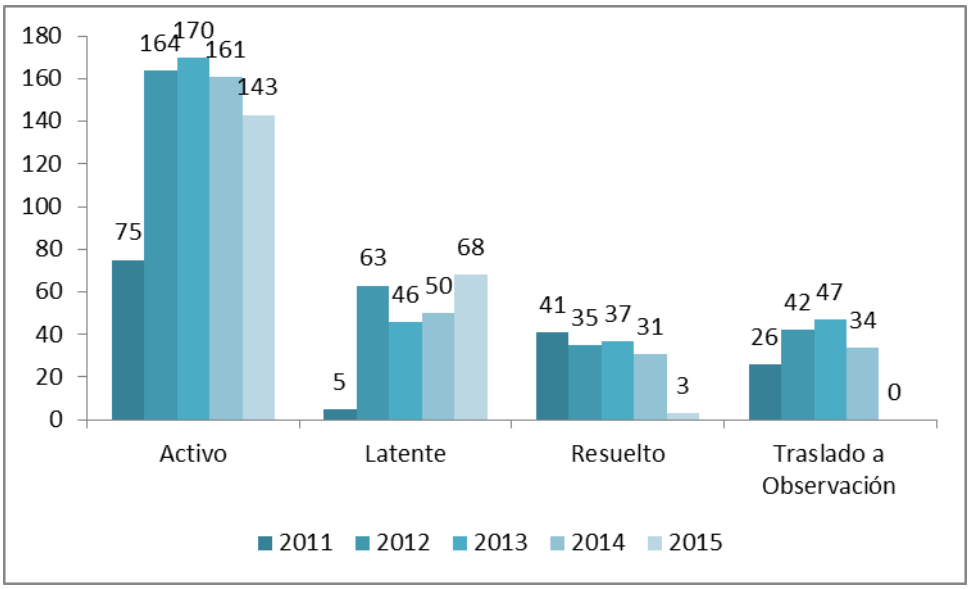
Fuente: Plan Nacional de Electrificación Rural (PNER) 2016 – 2025

Cuadro 3. Variación de la producción de energía y producción principal por departamento

Departamento	Población Censada Rural 2007	Producción de Energía Eléctrica (% var. 2016/2015)	Producción principal
Amazonas	209,990	-0.2	Yuca, arroz cáscara, vacuno, leche fresca
Ancash	380,505	0.1	Maíz choclo, ave, zinc, cobre
Apurímac	218,519	-5.8	Papa, alfalfa, vacuno, llama
Arequipa	107,911	6.5	Alfalfa, cebolla, leche fresca, Cemento
Ayacucho	257,105	-5.2	Alfalfa, papa, vacuno, Leche fresca
Cajamarca	933,832	-22.5	Papa, leche fresca, vacuno, oro
Cusco	526,719	35.3	Té, alpaca, gas natural, líquidos de gas natural
Huancavelica	310,775	20.9	Papa, alfalfa, oro, plata
Huánuco	438,288	-	Papa, yuca, plátano, porcino, vacuno
Ica	75,945	52.0	Espárrago, palta, Ave, Hierro
Junín	400,211	20.6	Piña, naranja, papa, cemento
La Libertad	398,128	-5.2	Caña de azúcar, ave, oro, cemento
Lambayeque	227,634	12.6	Caña de azúcar, limón, maíz amarillo, Huevos
Lima	169,388	-3.5	Maíz amarillo, ave, plata, cemento
Loreto	308,341	-57.6	Yuca, plátano, arroz cáscara, petróleo
Madre de Dios	29,246	25.8	Yuca, plátano, piña, oro
Moquegua	24,837	28.2	Alfalfa, vacuno, llama, cobre
Pasco	106,856	22.6	Papa, plátano, plata, plomo
Piura	432,474	-5.2	Limón, plátano, petróleo, gas natural
Puno	638,550	-4.2	Vacuno, leche fresca, ovino, estaño
San Martín	256,053	116.4	Arroz, palma aceitera, plátano, cemento
Tacna	25,140	4.9	Alfalfa, cobre, ZOFRATACNA, ingreso peruano/extranjeros
Tumbes	18,610	-1.7	Plátano, limón, caprino, langostino
Ucayali	106,812	-41.9	Plátano, yuca, gas natural, líquidos gas natural

Los conflictos sociales tienen el potencial de afectar el desarrollo de las actividades de la empresa, así como impactar negativamente en los lazos de comunicación y cooperación con los grupos de interés.

Gráfico 9. Número de conflictos sociales en el Perú según su estado



Fuente: Plan Nacional de Electrificación Rural (PNER) 2016 – 2025

Cabe indicar que, al mes de octubre de 2016, se han registrado 212 conflictos sociales: 154 activos y 58 latentes, según la Defensoría del Pueblo. El ámbito de

acción de ADINELSA es a lo largo del territorio nacional, por lo cual se encuentra expuesta a un mayor grado de riesgo.

ADINELSA, en coordinación con el FONAFE, implementará buenas prácticas de gobierno corporativo y fortalecer los mecanismos de control para promover la transparencia de la gestión.

Factores Ambientales

Ante la creciente importancia que ha tomado el cuidado del medio ambiente, es necesario analizar los factores ambientales, que pueden afectar las decisiones de ADINELSA en aspectos operacionales, legales, de imagen y comerciales.

El Ministerio de Ambiente (MINAM) es el ente rector en el tema ambiental; mientras que el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), cumple las funciones de monitoreo y vigilancia de la calidad del ambiente, supervisión directa, fiscalización y sanción.

Los siguientes son los dispositivos y normas legales vigentes emitidas por los sectores correspondientes comprometidos en esta actividad:

- Ley General del Ambiente Nº 28611, mediante esta ley se reglamentan aspectos relacionados a la materia ambiental en el Perú.
- Ley General de Aguas, aprobada por Decreto Legislativo Nº 17752, establece el uso justificado y racional de este recurso en armonía con el interés social y el desarrollo del país.
- Ley de Concesiones Eléctricas aprobado por Decreto Legislativo Nº 25844 y sus reglamentos, establece las normas que regulan las actividades relacionadas con la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica. El artículo 9° del citado Decreto Ley, señala que el Estado previene la conservación del medio ambiente y el Patrimonio Cultural de la Nación, así como el uso racional de recursos naturales en el desarrollo de las actividades relacionadas con la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.
- Normas de Control Ambiental Aplicables en el ámbito internacional, recomendadas por la Organización Mundial de la Salud (O.M.S.) y el Consejo Interamericano de Seguridad.
- Reglamento de Protección Ambiental en las Actividades Eléctricas según Decreto Supremo Nº 029-94-EM, en su artículo 21° señala que el objetivo de los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental es lograr la reducción de los niveles de contaminación ambiental en las actividades eléctricas, hasta alcanzar los límites máximos permisibles.
- Guía para la elaboración de Estudios de Impacto Ambiental, aprobado por Resolución Directoral Nº 013-95-EM/DGAA.
- Niveles Máximos permisibles para efluentes líquidos producto de las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica aprobado por Resolución Directoral Nº 008-97-EM/DGAA.
- Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional del Sub sector Electricidad, aprobado con Resolución Ministerial Nº 263-2,2001-EM/VME.

2.2. Análisis Interno

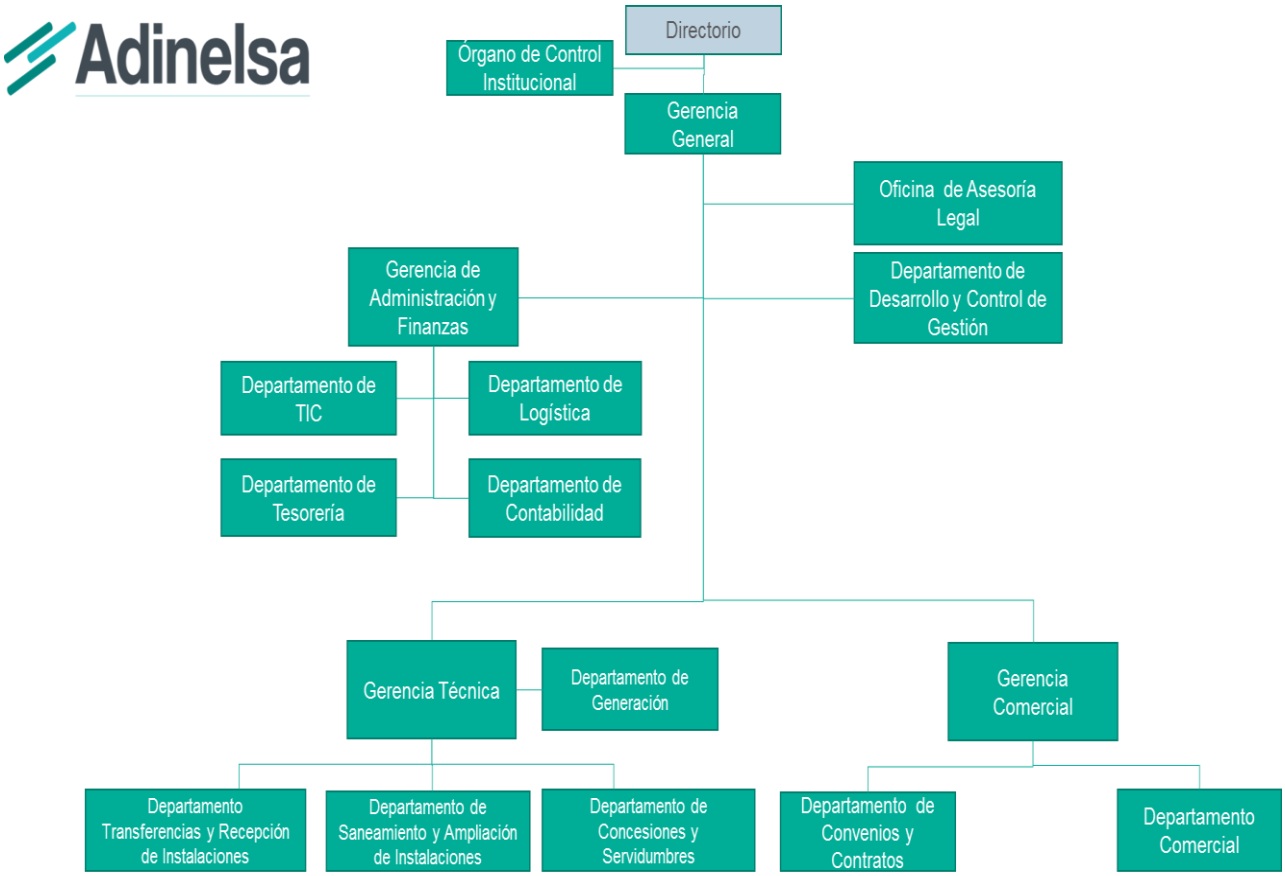
Organización

La empresa ADINELSA al cierre del año 2016 cuenta con 26 personas en planilla y 10 personas de la empresa OML considerados como terceros. El alto porcentaje de terceros dificulta las actividades de control y supervisión en la empresa.

La estructura organizacional de ADINELSA es una estructura que se ha mantenido sin modificaciones por más de 10 años, recién en los últimos meses se han incorporado nuevos Gerentes de Administración y Finanzas, Comercial y Técnica. Esta nueva estructura busca fortalecer la línea de autoridad, la comunicación interna, la interacción entre áreas y los aportes que respondan a una organización moderna.

Uno de los retos de la empresa es continuar reestructurándose para enfrentar las exigencias actuales y futuras del sector eléctrico, así mismo es necesario que la empresa cuente con un área de Imagen Institucional que se encargue de dirigir las actividades de comunicación, relaciones públicas y difusión de la gestión institucional.

Gráfico 10. Organigrama ADINELSA



Fuente: ADINELSA

Recursos Humanos

La empresa cuenta con personal calificado con conocimiento y experiencia en el sector eléctrico, en desarrollo de proyectos y en aplicaciones de energía renovable, además con capacidad para interrelacionarse con empresas distribuidoras pertenecientes al Estado, especialmente en la primera línea de mando. Sin embargo, es posible que en las líneas de mando medio o en las líneas de base de la organización se requiera mejorar los perfiles del personal. Es clave preparar y desplegar planes de capacitación funcional acorde con la definición de puestos y funciones de la empresa.

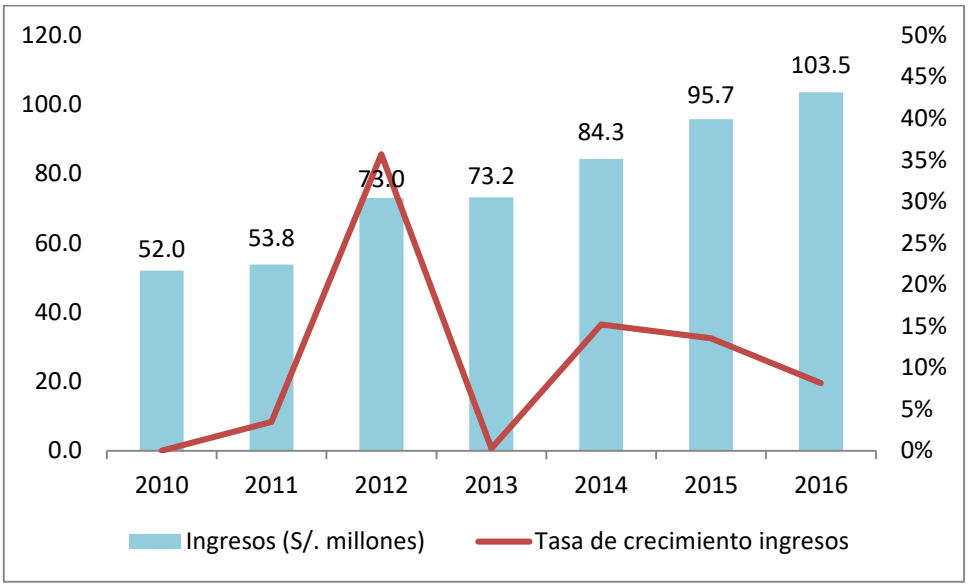
También es clave desplegar programas de capacitación en nuevas tecnologías que potencien la capacidad de los trabajadores y los mantengan actualizados. Así mismo se debe contar con planes de sucesión y coaching que permitan vislumbrar una línea de carrera dentro de la empresa.

Económico y financiero

Los ingresos por actividades ordinarias de la empresa fueron de S/. 103 millones de soles que fue un 8.2% superior al ingreso en el 2015.

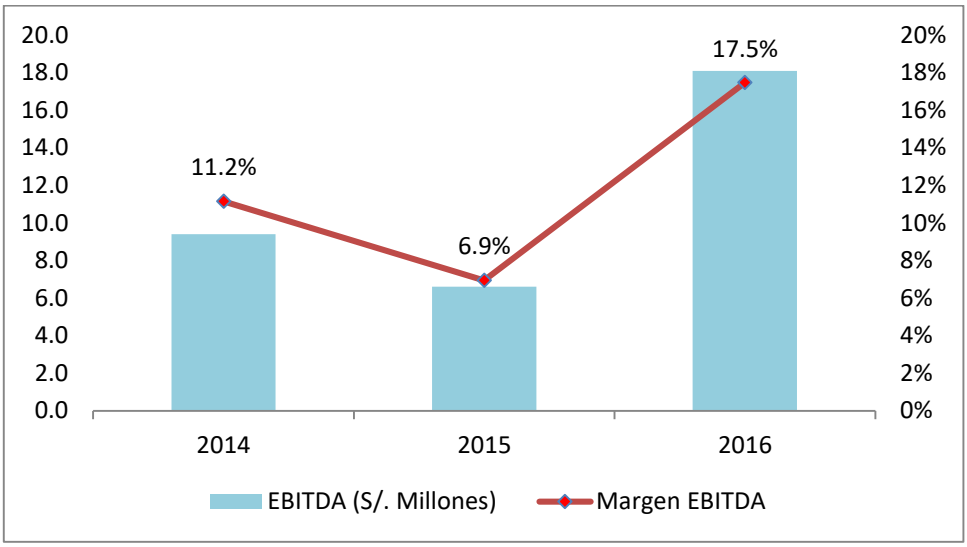
La rentabilidad patrimonial de la empresa (ROE) en el 2016 fue de 3.25%, superando la meta del PEI vigente (- 4.19%). La utilidad neta consolidada fue de S/. 5.92 millones de soles.

Gráfico 11. Evolución de ingresos ADINELSA 2010 – 2016



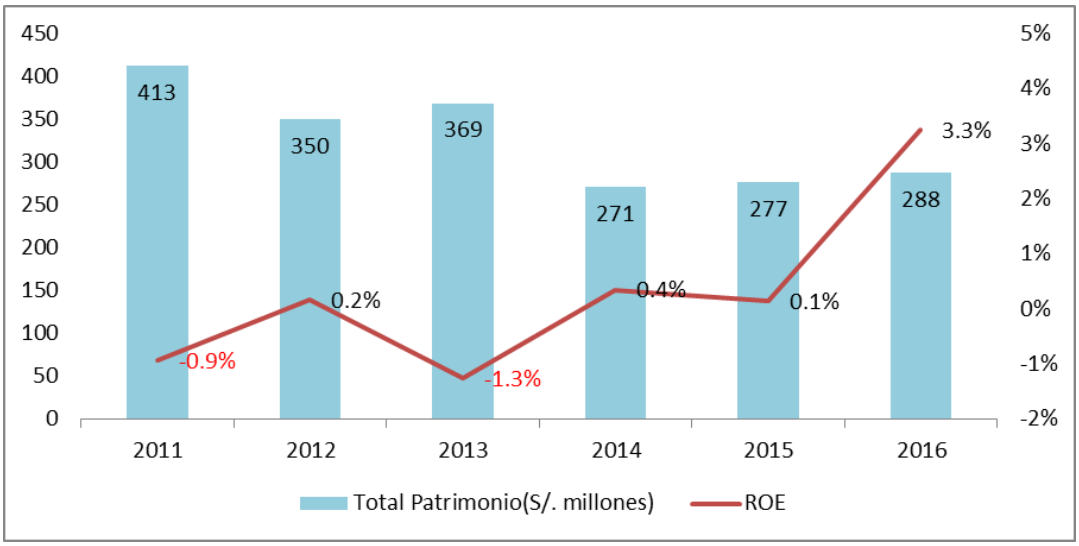
Fuente: ADINELSA

Gráfico 12. Evolución del EBITDA ADINELSA 2014 – 2016



Fuente: ADINELSA

Gráfico 13. Evolución patrimonio y ROE ADINELSA 2011 – 2016

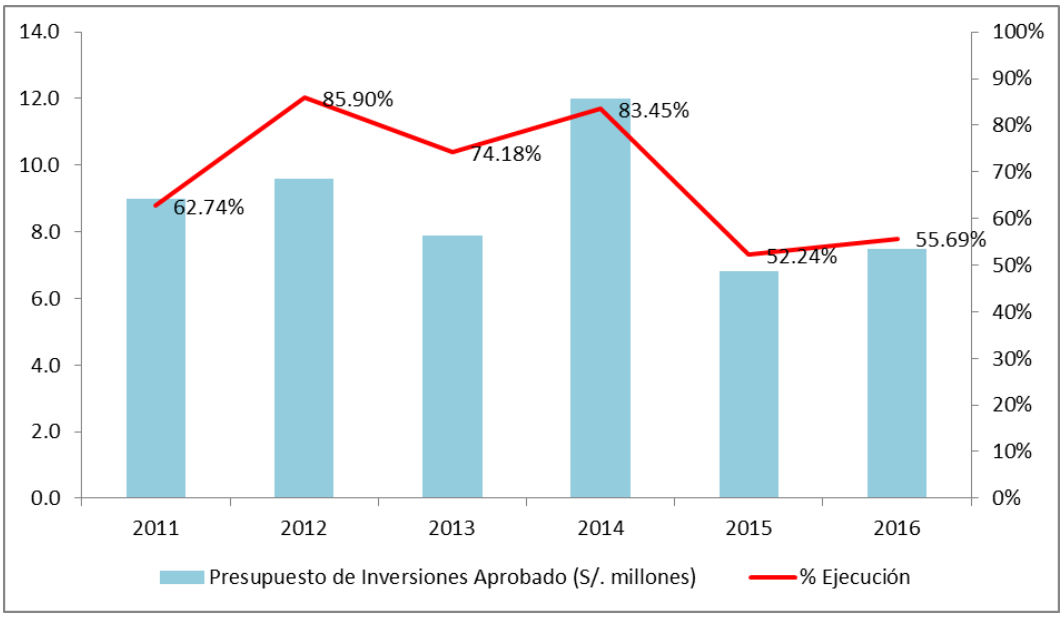


Fuente: ADINELSA

Inversiones

Con respecto a la ejecución del programa de inversiones, en los dos últimos años el porcentaje de ejecución ha estado bordeando el 50% respecto a las inversiones aprobadas.

Gráfico 14. Evolución de las Inversiones vs % de ejecución 2011 – 2016

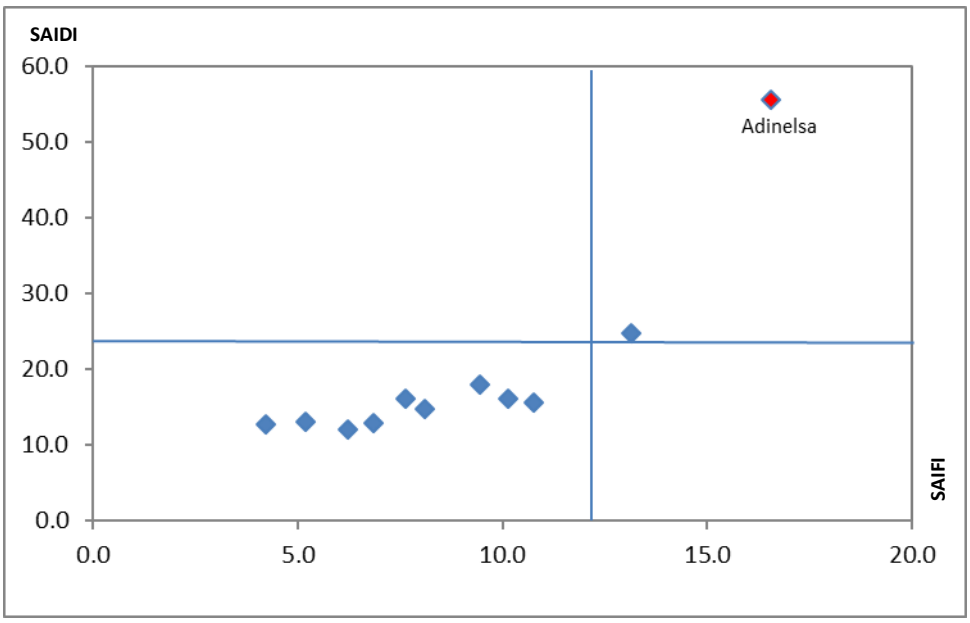


Fuente: ADINELSA

Calidad de los servicios

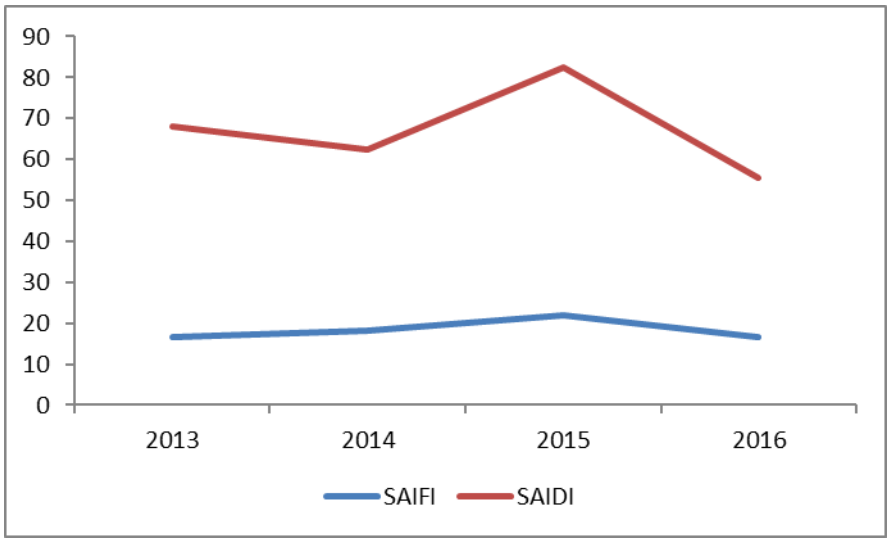
ADINELSA tiene uno de uno de los valores más altos de SAIFI y SAIDI con respecto a otras empresas, superando, en ambos casos, el promedio del sector. Sin embargo, viene mejorando con respecto a años anteriores.

Gráfico 15. SAIFI vs SAIDI por empresas



Fuente: ADINELSA al Cierre 2016

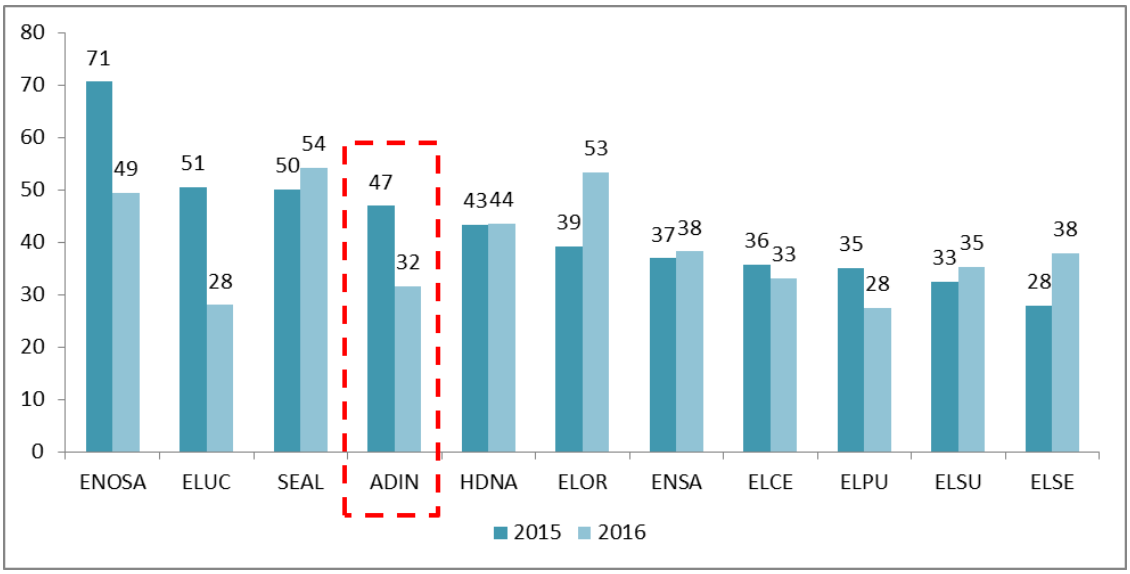
Gráfico 16. Evolución SAIFI y SAIDI ADINELSA



Fuente: ADINELSA al cierre del 2016

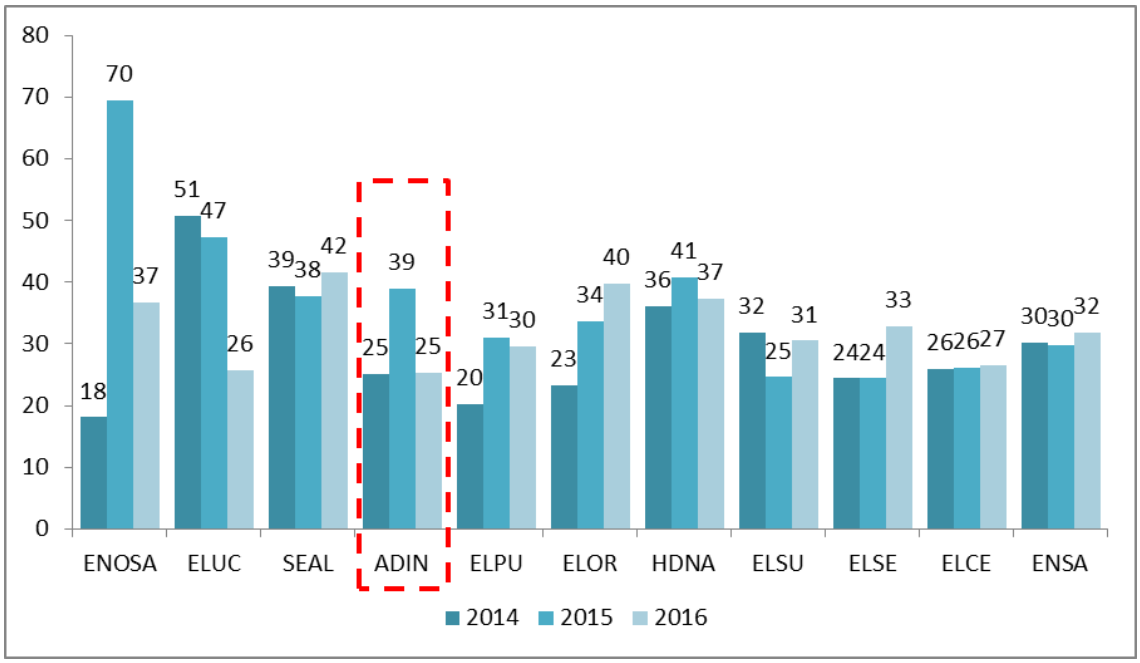
Con respecto al Índice se Satisfacción de la Calidad Percibida (ISCAL) se registra una caída de 15.3 puntos comparado con el 2015.

Gráfico 17. Índice se Satisfacción de Calidad Percibida – ISCAL



Fuente: CIER

Gráfico 18. Percepción del alcance de la Misión Social



Fuente: CIER

Sistemas

ADINELSA actualmente cuenta con un Sistema Comercial soportado por un software in – house. Este sistema no cubre todas las necesidades de la empresa ni cuenta con soporte ante una eventualidad, lo que lo hace poco confiable y vulnerable. Actualmente se está evaluando utilizar sistemas comerciales de empresas de distribución eléctrica de FONAFE, ya que estos son más robustos y customizados y más asequibles para ADINELSA.

En lo que respecta al sistema de administración y de recursos de la compañía “ERP”, se ha adquirido el SAP Business One el cual se encuentra en plena etapa de implementación.

Recientemente dentro de la organización se ha creado el Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) con dos objetivos principales: automatizar los procesos e implementar la infraestructura necesaria para el control de la gestión (sistemas de información). El área tiene como retos, en el mediano plazo, implementar sistemas eficientes de gestión y trámite documentario que permitan reducir costos y tiempos.

Tecnologías

El avance tecnológico en el sector energético abre oportunidades para futuros negocios, por lo que es necesario que la empresa cuente con un área que realice prospección tecnológica y que esté alineada con la visión de la empresa.

Asimismo, se debe buscar alianzas con organismos del estado o empresas del sector telecomunicaciones para desarrollar actividades conjuntas que beneficien al poblador

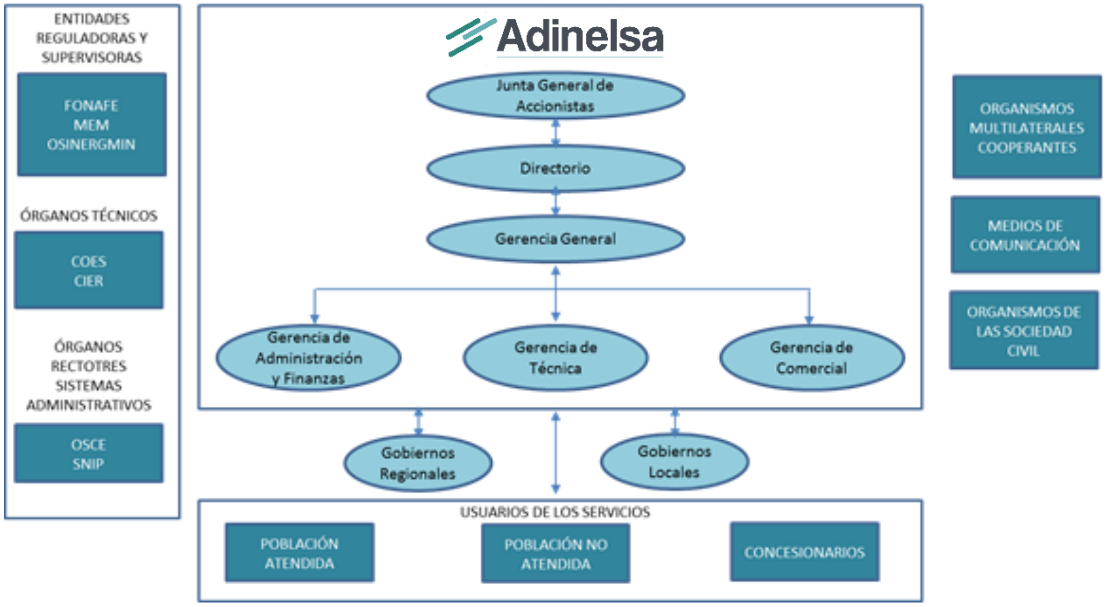
rural. Se deben aprovechar las redes de telecomunicaciones, desplegadas a nivel nacional, para optimizar procesos que son críticos para las empresas eléctricas (facturación, cobranza, lectura de medidores, gestión remota, etc.). Cabe señalar que el 75,6 % de los hogares rurales cuentan con telefonía celular.

La energía renovable se está convirtiendo en la clave para luchar contra el cambio climático. América Latina es una de las zonas más prometedoras para los renovables, especialmente la energía solar, hidraúlica y eólica. Se presentan buenas oportunidades para que ADINELSA lidere los proyectos de energía no convencional.

2.3. Grupos de Interés

Los grupos de interés pueden agruparse en internos y externos a ADINELSA, como se aprecia en el Gráfico 19.

Gráfico 19. Principales grupos de interés de ADINELSA



Los grupos de interés internos de la institución corresponden a los directivos y colaboradores de la empresa ADINELSA. En relación a los grupos de interés externos de la empresa se puede resaltar a FONAFE, corporación a la que pertenece ADINELSA, a los organismos reguladores y a los usuarios.

2.4. Matriz y Análisis FODA

A continuación, se presentan los resultados de análisis FODA, que consolida los resultados de la fase del diagnóstico interno y externo de ADINELSA.

Cuadro 4. Matriz FODA

DEBILIDADES		FORTALEZAS	
1	Estructura organizacional con más de 10 años, no cubre todas las necesidades de la empresa y no está enfocada en Gestión por Procesos. Existe dificultad en alinear y motivar al personal tercero para llevar a cabo un Plan Estratégico agresivo.	1	Se tiene orden en la gestión administrativa de la empresa (calendario de pago para proveedores, sistema de bóveda de caja chica, convenios con entidades financieras para pago de planillas).
2	La falta de control en el modelo de convenios con las municipalidades genera ineficiencias, principalmente en la facturación y cobranza.	2	Se cuenta con personal con amplia experiencia en proyectos energéticos, de electrificación rural, de uso productivo y de energías renovables.
3	Actualmente no se tienen mapeados los procesos. No hay procedimientos documentados.	3	Alto sentido de responsabilidad social.
4	No se cuenta con un Sistema Comercial confiable.	4	Se tiene una constante comunicación con autoridades de las poblaciones rurales electrificadas.
5	En general, el manejo de la información no está sistematizada/automatizada, en consecuencia los informes se entregan al límite de los plazos especificados por FONAFE y con poco tiempo para su revisión.	5	ADINELSA es una marca reconocida en el sector eléctrico lo cual le brinda una posición sólida para ampliar su cobertura.
6	No hay Prospección Tecnológica para visionar las posibilidades futuras del negocio.	6	Se cuenta con un módulo de subasta para obtener mejores tasas de interés.
7	Las acometidas eléctricas transferidas de los municipios se encuentran en mal estado o inoperativos.		
8	Poco conocimiento del cliente final (poblador rural).		
9	No se tiene área de Imagen Institucional que canalice el rol social que cumple la empresa.		
10	No existe una Oficina de Atención al Público que atienda las necesidades de los clientes, brinde información y logre una comunicación efectiva.		
11	Tanto el clima laboral como el ambiente de trabajo (infraestructura y mobiliario) no favorece al desarrollo de las actividades del personal.		
12	El SAP actual (Business One) es una versión muy limitada para el volumen del negocio que se gestiona y no se adecua a un mercado tan especializado como el energético.		
13	Falencia en sistemas y herramientas informáticas.		
AMENAZAS		**OPORTUNIDADES**	
1	Conflictos sociales y ambientales latentes en zonas rurales, así como posibles actos de vandalismo.	1	Regulación favorable.
2	Desregulación de la comercialización de la energía eléctrica.	2	Compras Corporativas permiten obtener menores precios.
3	Potenciales sanciones de parte de fiscalizadoras del estado como OSINERGMIN, INDECI, INDECOPI, INACAL.	3	Ser líder en áreas de Investigación y Desarrollo e Innovación.
4	Los fenómenos naturales que pueden dañar las instalaciones eléctricas en las zonas rurales y generar problemas en el servicio brindado, así como la disponibilidad de las fuentes hídricas para la generación eléctrica.	4	Potenciar el uso productivo de la electricidad en áreas rurales.
5	Los cambios normativos, así como las disposiciones políticas pueden limitar el accionar de la empresa al ser de capital público.	5	Acuerdo con terceros (privados) para las actividades operativas de distribución. Sinergias con empresas que ofrecen servicios de telecomunicaciones en áreas rurales.
6	Contingencias laborales por locación de terceros.	6	Uso de TIC para optimizar los procesos (técnico, comerciales y administrativos).
7	Cambio climático afecta la disponibilidad de fuentes hídricas para generación eléctrica.	7	Alianzas estratégicas con empresas del sector público y privado.
8	Recepción de sistemas eléctricos en zonas rurales con deficiencias constructivas y/o derechos eléctricos.	8	Aprovechar posición estratégica de ADINELSA para tener una participación más proactiva en el sector.
9	Áreas rurales lejanas y de difícil acceso afectan la gestión remota.	9	Liderar e impulsar innovaciones tecnológicas en el sector eléctrico rural.
10	Desabastecimiento de materiales eléctricos a causa de la demora de las compras corporativas.	10	Mejorar la calidad de los servicios que presta, alinearse a la Norma Técnica de Calidad de Servicios Eléctricos Rurales (NTCSER).
11	Pérdida de clientes de usos productivos motivados por los altos costos de energía eléctrica en las zonas rurales.	11	Realizar Benchmarking (procesos, procedimientos) con otras empresas eléctricas.
		12	Posicionarse como la empresa líder en impulsar proyectos de energía con recursos renovables.

3. Fundamentos Estratégicos

La Misión, Visión y Valores Empresariales son elementos importantes del Plan Estratégico, hacen referencia al propósito o razón de ser de ADINELSA, a la situación futura que se ha propuesto alcanzar al 2021 y a los valores que consideramos fundamentales para nuestro accionar.

3.1. Misión

Misión de ADINELSA
"Somos una empresa de energía que brinda servicios de calidad y que genera valor económico, social y ambiental para el desarrollo del país, propiciando la mejora continua y brindando condiciones laborales adecuadas a nuestro capital humano"

3.2. Visión

Visión de ADINELSA
"Para el año 2021, ADINELSA será reconocida como una empresa de energía moderna; por brindar servicios de calidad en forma sostenible y responsable, contribuyendo con la mejora de la calidad de vida de las poblaciones rurales"

3.3. Valores y Principios

ADINELSA adopta los valores y principios establecidos por la Corporación FONAFE, los cuales han sido alienados adecuadamente junto con nuestros valores y principios institucionales.

Definición de los Valores ADINELSA 2018

Nuestro entorno social es importante, por ello, administramos energía pensando en el futuro ciudadano. Tenemos claro nuestro rol de empresa rural y nos sumamos al reto de trabajar para lograr sostenibilidad en todos nuestros proyectos.

Nos comprometemos día a día a mejorar los servicios y procesos que rigen nuestro trabajo, a través de gestión de la calidad orientándonos a la búsqueda continuada del nivel de excelencia acorde a los nuevos tiempos.

Principios

Principio Eficiencia y Generación de Valor	Actuamos con eficiencia y vocación de servicio al cliente, generando valor para los clientes, los ciudadanos y el país. Encaminamos todas nuestras acciones al logro de nuestros objetivos, optimizando el uso de recursos.
Principio Actuar con Responsabilidad	Cumplimos con nuestros objetivos haciéndonos cargo de los resultados y las consecuencias que pueden tener nuestras decisiones y actos en nuestros beneficiarios de la zonas rurales, la sociedad y el medio ambiente.
Principio Transparencia (Honestos y Veraces)	Somos honestos y transmitimos a la sociedad información de la gestión de forma veraz, clara y oportuna.
Principio Trabajamos creando valor	Tenemos presente el desarrollo de las zonas rurales y velamos porque nuestro trabajo atienda de manera permanente las necesidades del ciudadano local, sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones.
Principio Gestión de Calidad	Planificamos, organizamos y controlamos el desarrollo de nuestro servicio y otras actividades relacionadas con la calidad y la mejora continua.

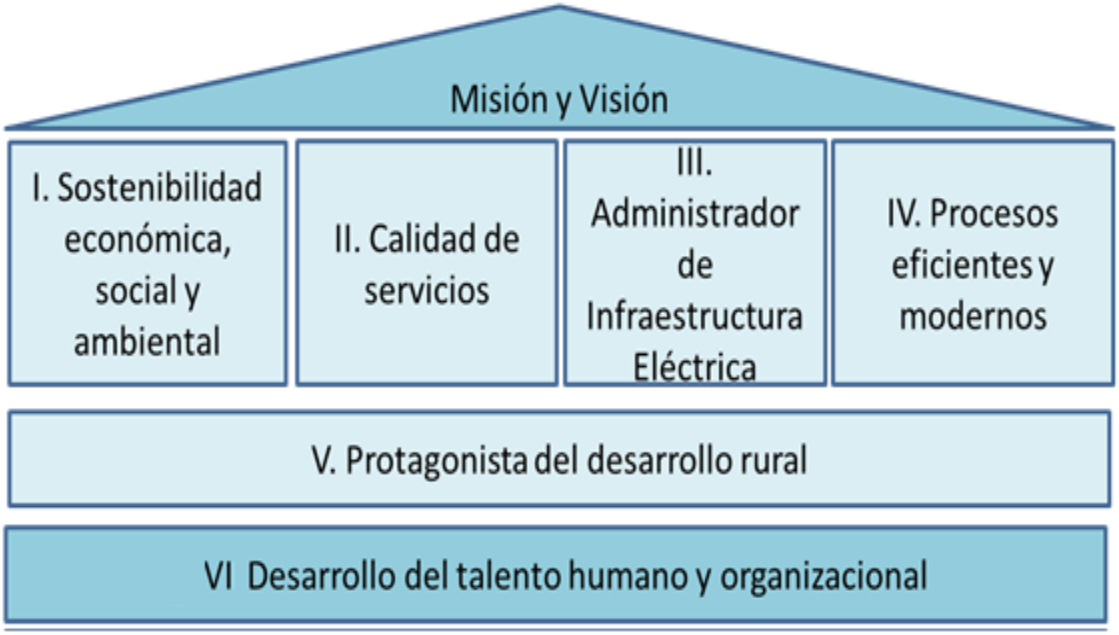
4. Ejes y Mapa Estratégicos

La estrategia de la empresa se enfoca en 6 ejes, al interior de los cuales se han establecido los objetivos de ADINELSA a lograr al año 2021. Los ejes de la estrategia se representan en el gráfico 20 y en gráfico 21 se muestra el mapa estratégico que hace explícita la relación causa efecto entre los objetivos y los muestra en cada eje y perspectiva.

4.1. Ejes Estratégicos

La empresa ADINELSA ha definido seis (6) ejes en los cuales se enfocará su estrategia en los próximos 5 años, considerando los resultados de la fase de diagnóstico, buscando cumplir con su misión y alcanzar su visión al 2021. Los ejes estratégicos de la empresa se presentan en el Gráfico 20.

Gráfico 20. Ejes estratégicos de ADINELSA al 2021



Los ejes abordan asuntos estratégicos que ADINELSA está priorizando al 2021, sobre los cuales ha establecido sus objetivos y desarrollará un conjunto de acciones estratégicas y actividades.

Eje I – Sostenibilidad Económica, Social y Ambiental

Tiene por objetivo volver a ADINELSA una empresa sostenible económicamente, mejorando constantemente los márgenes de la empresa, empezando por la modernización de las instalaciones, reduciendo gastos operativos innecesarios, reduciendo las pérdidas de energía a niveles mínimos y finalmente incrementando el consumo de energía de las poblaciones rurales mediante la promoción de usos productivos

Eje II – Calidad de Servicios

ADINELSA debe brindar servicios que cumplan los estándares técnicos que los reguladores, usuarios y ciudadanía exigen. Si bien es cierto actualmente no es

auditada por OSINERGMIN, en el mediano plazo tendrá que alinearse a la Norma Técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos Rurales (NTCSER).

Eje III – Administrador de Infraestructura Eléctrica

ADINELSA debe ordenar sus procesos contables, financieros, legales y operativos con el fin de alinearse al rol principal de administrador de infraestructura eléctrica.

La acción inicial, de acercarse a empresas públicas y privadas para la concesión de la O&M, la debe propiciar el FONAFE en coordinación con el Ministerio de Energía y Minas. ADINELSA se encargará de la gestión.

Eje IV – Procesos eficientes y modernos

La empresa tiene como desafío implementar la gestión por procesos que le permita, entre otras cosas, mayor flexibilidad, mejores relaciones interpersonales, responsables para cada proceso, optimización de recursos, manejo de indicadores, mejora continua y satisfacción del cliente.

La transformación del actual Sistema Comercial es vital para la organización y tendrá un impacto directo en la facturación y cobranza.

La implementación de un Sistema de Información en la organización permitirá gestionar adecuadamente los indicadores por área y optimizará el flujo de información.

Eje V – Protagonista del Desarrollo Rural

ADINELSA debe desempeñar un rol orientador en usos productivos de energía en zonas rurales, contribuyendo al desarrollo económico y social de la población.

Actividades como charlas en colegios, institutos, comedores populares, municipios, etc. sobre el uso eficiente de la energía sensibilizan a la población y posicionan a la empresa como protagonista del desarrollo. El contacto directo con el poblador es importante para atender sus necesidades y, principalmente, para identificar los usos que le pueden dar a la energía en sus actividades productivas diarias de modo que generen mayores ingresos para sus familias.

Eje VI – Desarrollo del talento humano y organizacional

La actual organización de ADINELSA necesita un rediseño estructural que le permita cumplir con los objetivos estratégicos y desafíos futuros. Se debe alinear tanto al personal propio como tercero para llevar a cabo un Plan Estratégico agresivo.

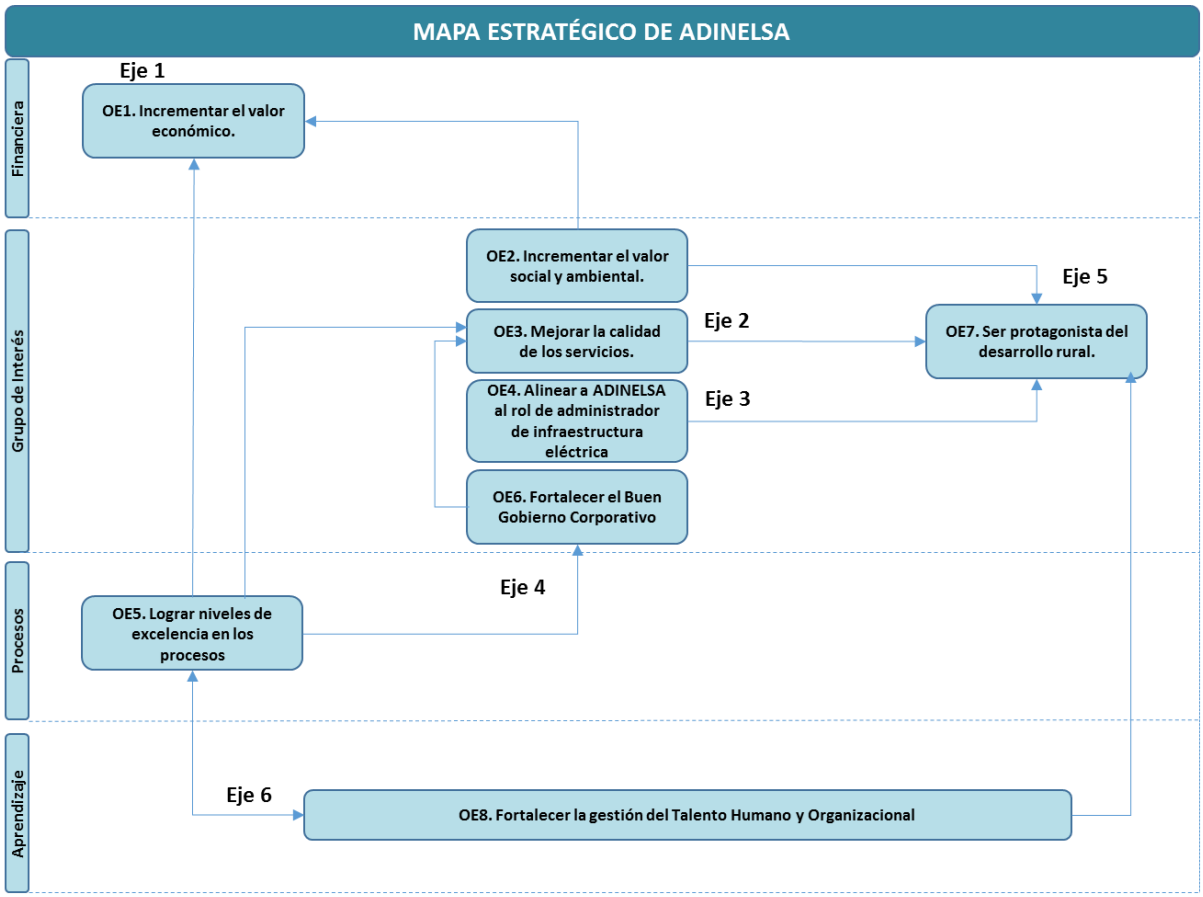
La empresa debe contar con un Plan de Línea de Carrera que permita el desarrollo profesional de sus colaboradores. Este plan debe contemplar programas de sucesión, retención y gestión por competencias.

Asimismo, se requiere definir un plan de mejora, cambio o introducción de perfiles laborales necesarios para que la empresa pueda asumir futuros retos.

4.2. Mapa Estratégico

El mapa estratégico muestra la lógica de la estrategia de ADINELSA. Tal como se muestra en el Gráfico 21.

Gráfico 21. Mapa estratégico de ADINELSA



5. Objetivos Estratégicos

En esta sección se presenta la matriz estratégica conteniendo los 7 objetivos estratégicos empresariales mostrados en el mapa estratégico y que conforman en Plan Estratégico de ADINELSA para el período 2017 – 2021. Para cada objetivo se ha definido indicadores y metas para monitorear su logro en los próximos años, así como un responsable a nivel corporativo.

Cuadro 5. Matriz estratégica al 2021

Perspectiva	Objetivos Estratégicos FONAFE	Objetivos Estratégicos ADINELSA	N°	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Línea Base		Metas					Fuente Auditable	Responsable
							Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
Financiero	O1. Incrementar la creación de valor económico	OE1. Incrementar el valor económico.	1	ROE	%	[Utilidad Neta /Patrimonio Total] x 100	2016	0.30	0.81	3.00	3.02	3.05	3.16	EEFF Auditados	GG
			2	EBITDA	MM S/	[Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización]	2016	10.96	15.28	22.76	23.48	24.12	24.95	EEFF Auditados	GG
Clientes/Grupos de interés	O2. Incrementar el valor social y ambiental	OE2. Incrementar el valor social y ambiental.	3	Hallazgos de OEFA subsanados	%	(Hallazgos subsanados en el periodo / Hallazgos subsanables en el periodo) x 100	2018	-	-	100	100	100	100	Informe OEFA	GT
			4	Coeficiente de electrificación	%	(N° de clientes residenciales x Nro de personas por familia / Nro de habitantes área geográfica)*100	2018	-	-	92.50	92.75	93.00	93.25	Informe del cumplimiento-Coeficiente de Electrificación	GC
	O3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OE3. Mejorar la calidad de los servicios	5	Índice de satisfacción de los usuarios con el servicio de energía eléctrica	%	ISCAL (Índice de Satisfacción con la Calidad Percibida)	2016	31.60	37.60	60.40	63.60	66.80	70.00	Encuesta CIER - ISCAL	GC
			6	Frecuencia promedio de interrupciones del sistema - SAIFI	Veces	(Σ(Usuarios afectados X Número de interrupciones) / Total Usuarios)	2016		16.58	16.50	16.00	15.00	12.00	Reporte SAIFI	GT
			7	Duración promedio de interrupciones del sistema - SAIDI	Horas	(Σ(Usuarios afectados X Duración de la interrupción en horas) / Total Usuarios)	2016		55.44	50.00	45.00	40.00	35.00	Reporte SAIDI	GT
		OE4. Alinear a ADINELSA al rol de administrador de infraestructura eléctrica	8	Proyecto Contrato Marco EDEs	Fecha	Fecha en que se termina el proyecto	2016	-	-	Dic	-	-	-	Contratos firmados por ADINELSA	GC
			9	Proyecto Contrato Marco empresas privadas	Fecha	Fecha en que se termina el proyecto	2016	-	-	-	Dic	-	-	Contratos firmados por ADINELSA	GC

Perspectiva	Objetivos Estratégicos FONAFE	Objetivos Estratégicos ADINELSA	N°	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Línea Base		Metas					Fuente Auditable	Responsable
							Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
Procesos	**O4. Mejorar la eficiencia operativa**	**OE5. Lograr niveles de excelencia en los procesos**	10	Pérdida de energía en distribución	%	[(Energía Entregada en Distribución– (Energía consumida por clientes de la empresa y/o de terceros en la red de distribución))/ Energía total entregada] * 100	2016	23.75	19.00	15.00	13.00	12.00	11.00	ADINELSA	GC/GT
Grupos de Interés	**O6. Fortalecer el Buen Gobierno Corporativo**	**OE6. Fortalecer el Buen Gobierno Corporativo**	11	Grado de implementación del CBGC	%	Autoevaluación validada por FONAFE	2016	31.45	42.19	49.17	51.09	55.75	60.30	Validación FONAFE	GG
			12	Grado de madurez del Sistema de Control Interno	N°	Autoevaluación validada por FONAFE	2016	2.12	2.21	2.58	3.20	3.60	3.83	Validación FONAFE	GG
	O7. Fortalecer la gestión de RSC	**OE7. Ser protagonista del desarrollo rural**	13	Grado de madurez de la gestión de Responsabilidad Social Empresarial	%	Autoevaluación validada por FONAFE	2016	-	-	2.00	2.30	2.80	3.20	Validación FONAFE	GG
			14	Implementación de casos de éxito en usos productivos	N°	Número de proyectos de usos productivos realizados	2016	-	1	1	2	2	2	ADINELSA	GG
Aprendizaje	**O8. Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional**	**OE8. Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional**	15	Grado de Implementación Modelo de evaluación de desempeño	%	(Etapas implementadas / Total de etapas programadas)* 100	2016	-	-	85.00	90.00	95.00	100.00	Estudio realizado	GAF
			16	Índice de Clima Laboral	%	Porcentaje de satisfacción laboral en base a estudio realizado	2016	70	75	77.5	78.20	80.00	85.00	Estudio realizado	GAF

6. Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas son el conjunto de actividades que, de manera ordenada y articulada, permiten el logro de un objetivo estratégico. Además, para poder gestionarlas de manera adecuada, cuentan con una unidad de medición y una meta.

6.1. Acciones estratégicas

Se han definido 22 acciones estratégicas para alcanzar los 8 objetivos del Plan Estratégico de ADINELSA 2017 – 2021, los cuales se muestran en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Acciones estratégicas

Objetivos Estratégicos	Acción estratégica
OE3. Mejorar la calidad de los servicios	3.1 Implementar nuevo modelo comercial
	3.2 Realizar encuestas periódicas para conocer la percepción del cliente
	3.3 Cumplir con los indicadores de la calidad del NTCSER
OE4. Alinear a ADINELSA al rol de administrador de infraestructura eléctrica	4.1 Elaborar Proyecto de Contrato Marco para empresas distribuidoras en el ámbito de FONAFE
	4.2 Elaborar Proyecto de Contrato Marco para empresas privadas
	4.3 Ordenar los procesos internos para alinearlos al rol de administrador
OE5. Lograr niveles de excelencia en los procesos	5.1 Implementar Gestión por Procesos en la empresa
	5.2 Mejorar la Gestión de Riesgos relacionada a los procesos internos
	5.3 Realizar convenios con empresas públicas, privadas para cobranza de recibos (costos compartidos)
	5.4 Transformar el actual Sistema Comercial
	5.5 Implementar Balance Scorecard (Tablero de Control)
	5.6 Implementar Sistema de Trámite Documentario
OE7. Ser protagonista del desarrollo rural	7.1 Seleccionar un responsable dentro de la organización que lidere el tema "ADINELSA: Protagonista del Desarrollo Rural"
	7.2 Difundir acciones destacables que realice la empresa a fin de posicionar el nombre de ADINELSA
	7.3 Promover el uso productivo de energía en zonas rurales. Fomentar el desarrollo de la población
	7.4 Mapear entidades públicas por sectores y establecer lineamientos para trabajar en forma conjunta
O8. Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional	8.1 Diseñar, sustentar y presentar un plan agresivo de rediseño estructural de la organización alineado a los objetivos del Plan Estratégico
	8.2 Evaluación por Gestión de Competencias
	8.3 Definir Plan de mejora, cambios o introducción de perfiles laborales
	8.4 Promover la mejora del clima laboral que fomente la productividad
	8.5 Ejecutar programa de capacitación
	8.6 Desarrollar habilidades blandas

6.2. Matriz de acciones estratégicas

La presente matriz facilita la gestión adecuada de las acciones estratégicas, definiendo para cada una los indicadores, unidad de medición, metas anuales para monitorear su avance, forma de cálculo y responsables de la implementación.

Cuadro 7. Matriz de acciones estratégicas de ADINELSA

Perspectiva	Objetivo estratégico
Financiera y Grupo de Interés	**OE1. Incrementar el valor económico** Este es un objetivo de resultado, por lo tanto, no contiene planes de acción propios, sino que se logra mediante la implementación de los planes de acción de otros objetivos estratégicos, tal como se esquematiza en el mapa estratégico

Objetivos Estratégicos	Acción estratégica	Prioridad	Indicador	Unidad de Medida	Metas anuales					Forma de cálculo	Fuente auditable	Responsable
					2017	2018	2019	2020	2021			
OE3. Mejorar la calidad de los servicios	3.1 Implementar nuevo modelo comercial	Alta	Avance implementación del nuevo modelo comercial	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	ADINELSA	GC
	3.2 Realizar encuestas periódicas para conocer la percepción del cliente	Alta	Porcentaje de clientes satisfechos y muy satisfechos en base a encuesta	%	37.60	42.00	49.00	55.00	60.00	Porcentaje de clientes satisfechos y muy satisfechos en base a encuesta	ADINELSA	GC
	3.3 Cumplir con los indicadores de la calidad del NTCSER	Alta	Frecuencia promedio de interrupciones del sistema - SAIFI	Veces	16.58	16.50	16.00	15.00	12.00	(Σ(Usuarios afectados X Número de interrupciones) / Total Usuarios)	ADINELSA	GT
			Duración promedio de interrupciones del sistema - SAIDI	N°	55.44	50.00	45.00	40.00	35.00	(Σ(Usuarios afectados X Duración de la interrupción en horas) / Total Usuarios)	ADINELSA	GT
OE4. Alinear a ADINELSA al rol de administrador de infraestructura eléctrica	4.1 Elaborar Proyecto de Contrato Marco para empresas distribuidoras en el ámbito de FONAFE	Muy Alta	Proyecto Contrato Marco empresas públicas	Fecha	-	Dic	-	-	-	Fecha en que se termina el proyecto	ADINELSA	GC
	4.2 Elaborar Proyecto de Contrato Marco para empresas privadas	Muy Alta	Proyecto Contrato Marco empresas privadas	Fecha	-	-	Dic	-	-	Fecha en que se termina el proyecto	ADINELSA	GC
	4.3 Ordenar los procesos internos para alinearlos al rol de administrador	Muy Alta	Avance en el ordenamiento de procesos para alinearlos al rol de administrador	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	ADINELSA	GC

Objetivos Estratégicos	Acción estratégica	Prioridad	Indicador	Unidad de Medida	Metas anuales					Forma de cálculo	Fuente auditable	Responsable
					2017	2018	2019	2020	2021			
OE5. Lograr niveles de excelencia en los procesos	5.1 Implementar Gestión por Procesos en la empresa	Alta	Avance en la implementación de la Gestión por Procesos	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número procesos documentados y gestionados / Número total de procesos) x 100	ADINELSA	DPC
	5.2 Mejorar la Gestión de Riesgos relacionada a los procesos internos	Media	Implementación de la Gestión Integral de Riesgos	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	ADINELSA	DPC
	5.3 Realizar convenios con empresas públicas, privadas para cobranza de recibos (costos compartidos)	Media	Número de convenios	N°	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	Número de convenios	ADINELSA	GC
	5.4 Transformar el actual Sistema Comercial	Alta	Implementación del nuevo Sistema Comercial	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	ADINELSA	GC
	5.5 Implementar Balance Scorecard (Tablero de Control)	Alta	Implementación de un Balance Scorecard	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	ADINELSA	DPC
	5.6 Implementar Sistema de Trámite Documentario	Alta	Implementación de Sistema Documentario	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	ADINELSA	GAF

Objetivos Estratégicos	Acción estratégica	Prioridad	Indicador	Unidad de Medida	Metas anuales					Forma de cálculo	Fuente auditable	Responsable
					2017	2018	2019	2020	2021			
OE7. Ser protagonista del desarrollo rural	7.1 Seleccionar un responsable dentro de la organización que lidere el tema "ADINELSA: Protagonista del Desarrollo Rural"	Alta	Comités sobre iniciativas de desarrollo rural	N°	1.00	2.00	4.00	4.00	4.00	Número de acciones implementadas	ADINELSA	GG
	7.2 Difundir acciones destacables que realice la empresa a fin de posicionar el nombre de ADINELSA	Media	Charlas de uso eficiente de la energía (colegios, institutos, comedores populares)	N°	1.00	2.00	4.00	4.00	6.00	Número de charlas por año	ADINELSA	GG
	7.3 Promover el uso productivo de energía en zonas rurales. Fomentar el desarrollo de la población	Alta	Implementación de casos de éxito en usos productivos	N°	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	Número de proyectos de usos productivos realizados	ADINELSA	GG
	7.4 Mapear entidades públicas por sectores y establecer lineamientos para trabajar en forma conjunta	Media	Entidades contactadas	N°	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	Número de entidades contactadas	ADINELSA	GG

Objetivos Estratégicos	Acción estratégica	Prioridad	Indicador	Unidad de Medida	Metas anuales					Forma de cálculo	Fuente auditable	Responsable
					2017	2018	2019	2020	2021			
OE8. Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional	8.1 Diseñar, sustentar y presentar un plan agresivo de rediseño estructural de la organización alineado a los objetivos del Plan Estratégico	Muy Alta	Número de propuestas organizacionales presentados a FONAFE	N°	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	Número de proyectos por año	ADINELSA	GG
	8.2 Evaluación por Gestión de Competencias	Media	Encuestas 360	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Evaluaciones realizadas para mejorar competencias / Evaluaciones programadas) X 100	ADINELSA	GAF
	8.3 Definir Plan de mejora, cambios o introducción de perfiles laborales	Alta	Adecuación de perfiles a la funcionalidad de los procesos	%	50.00	60.00	80.00	90.00	100.00	(Número de perfiles adecuados al proceso / Número de trabajadores) x 100	ADINELSA	GAF
	8.4 Promover la mejora del clima laboral que fomente la productividad	Alta	Clima Laboral	%	75.00	76.00	78.00	80.00	90.00	Porcentaje de satisfacción laboral en base a estudio realizado	ADINELSA	GAF
	8.5 Ejecutar programa de capacitación	Media	Capacitación	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de capacitaciones implementadas / Número de capacitaciones programadas) x 100	ADINELSA	GAF
	8.6 Desarrollar habilidades blandas	Alta	Implementación del Fortalecimiento de la Cultura Organizacional	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	ADINELSA	GAF

7. Ruta estratégica

La ruta estratégica es el conjunto de objetivos y sus correspondientes acciones estratégicas priorizadas, que permiten identificar el orden de implementación y su importancia con la consecución de la misión y visión corporativas.

Escala de color para distinguir prioridades:

Prioridad relativa	Color
Muy Alta	
Alta	
Media	
Baja	

Cuadro 8. Ruta estratégica de ADINELSA para el período 2017 – 2021

Objetivos Estratégicos	Acción estratégica	Prioridad	Responsable
OE3. Mejorar la calidad de los servicios	3.1 Implementar nuevo modelo comercial	Alta	GC
	3.2 Realizar encuestas periódicas para conocer la percepción del cliente	Alta	GC
	3.3 Cumplir con los indicadores de la calidad del NTCSER	Alta	GC - GT
OE4. Alinear a ADINELSA al rol de administrador de infraestructura eléctrica	4.1 Elaborar Proyecto de Contrato Marco para empresas distribuidoras en el ámbito de FONAFE	Muy Alta	GG
	4.2 Elaborar Proyecto de Contrato Marco para empresas privadas	Muy Alta	GG
	4.3 Ordenar los procesos internos para alinearlos al rol de administrador	Muy Alta	GG
OE5. Lograr niveles de excelencia en los procesos	5.1 Implementar Gestión por Procesos en la empresa	Alta	DPC
	5.2 Mejorar la Gestión de Riesgos relacionada a los procesos internos	Media	DPC
	5.3 Realizar convenios con empresas públicas, privadas para cobranza de recibos (costos compartidos)	Media	GC
	5.4 Transformar el actual Sistema Comercial	Muy Alta	GC
	5.5 Implementar Balance Scorecard (Tablero de Control)	Muy Alta	DPC
	5.6 Implementar Sistema de Trámite Documentario	Alta	GAF
OE7. Ser protagonista del desarrollo rural	7.1 Seleccionar un responsable dentro de la organización que lidere el tema "ADINELSA: Protagonista del Desarrollo Rural"	Alta	GG
	7.2 Difundir acciones destacables que realice la empresa a fin de posicionar el nombre de ADINELSA	Media	GG
	7.3 Promover el uso productivo de energía en zonas rurales. Fomentar el desarrollo de la población	Alta	GT
	7.4 Mapear entidades públicas por sectores y establecer lineamientos para trabajar en forma conjunta	Media	GC

Objetivos Estratégicos	Acción estratégica	Prioridad	Responsable
OE8. Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional	8.1 Diseñar, sustentar y presentar un plan agresivo de rediseño estructural de la organización alineado a los objetivos del Plan Estratégico	Muy Alta	GG
	8.2 Evaluación por Gestión de Competencias	Media	GAF
	8.3 Definir Plan de mejora, cambios o introducción de perfiles laborales	Alta	GAF
	8.4 Promover la mejora del clima laboral que fomente la productividad	Alta	GAF
	8.5 Ejecutar programa de capacitación	Media	GAF
	8.6 Desarrollar habilidades blandas	Alta	GAF

ANEXOS

Cuadro de alineamiento de los OEI

Objetivos Estratégicos ADINELSA	Objetivos Estratégicos FONAFE	Objetivos Estratégicos PESEM
OE1. Incrementar el valor económico.	OEC1. Incrementar la creación de valor económico	OES1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector Minero - Energético
OE2. Incrementar el valor social y ambiental	OEC2. Incrementar el valor social y ambiental	OES3. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético
		OES2. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero energéticas
OE3. Mejorar la calidad de los servicios	OEC3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OES1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector Minero - Energético
		OES2. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero energéticas
		OES3. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético
OE4. Alinear a ADINELSA al rol de administrador de infraestructura eléctrica	OEC3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OES1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector
		OES4: Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero Energético
OE5. Lograr niveles de excelencia en los procesos	OEC.4 Mejorar la eficiencia operativa	OES1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector
		OES4: Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero Energético
OE6. Fortalecer el Buen Gobierno Corporativo	OEC6. Fortalecer el Gobierno Corporativo	OES4: Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero Energético
OE7. Ser protagonista del desarrollo rural	OEC7. Fortalecer la gestión de RSC	OES4: Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero Energético
OE8. Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional	OEC8. Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional	OES3. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético
		OES4: Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero Energético

Ficha técnica de indicadores

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Incrementar el valor económico.				
Nombre del Indicador	**ROE**				
Unidad de Medida	Porcentaje				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	[Utilidad) Neta /Patrimonio Total] x 100				
Área responsable	Gerencia General				
Fuente de Información	Estados Financieros Auditados				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
					2.08
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0.81	3.00	3.02	3.05	3.16
Valor de referencia					

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Incrementar el valor económico.				
Nombre del Indicador	**EBITDA**				
Unidad de Medida	Porcentaje				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	[Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización]				
Área responsable	Gerencia General				
Fuente de Información	Estados Financieros Auditados				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
					16.42
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	15.28	22.76	23.48	24.12	24.95
Valor de referencia					

Perspectiva	Clientes/Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Incrementar el valor social y ambiental				
Nombre del Indicador	**Hallazgos de OEFA subsanados**				
Unidad de Medida	Porcentaje				
Sentido del Indicador	Específico (E)				
Fórmula de cálculo	([(Hallazgos subsanados en el periodo / Hallazgos subsanables en el periodo) x 100])				
Área responsable	Gerencia Técnica				
Fuente de Información	Informes OEFA				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
					-
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de referencia					

Perspectiva	Clientes/Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Incrementar el valor social y ambiental				
Nombre del Indicador	**Coeficiente de electrificación**				
Unidad de Medida	Porcentaje				
Sentido del Indicador	Específico (E)				
Fórmula de cálculo	([(N° de clientes residenciales x N° de personas por familia / N° de habitantes área geográfica) x 100])				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de Información	Informes cumplimiento				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
					-
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-	92.50	92.75	93.00	93.25

Perspectiva	Clientes/Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la calidad de los bienes y servicios				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Mejorar la calidad de los servicios				
Nombre del Indicador	**Índice de satisfacción de los usuarios con el servicio de energía eléctrica**				
Unidad de Medida	Porcentaje				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	ISCAL (Índice de Satisfacción con la Calidad Percibida)				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de Información	Encuesta CIER - ISCAL				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
			35.2	46.9	31.60
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	37.60	42.00	49.00	55.00	60.00
Valor de referencia					

Perspectiva	Clientes/Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la calidad de los bienes y servicios				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Mejorar la calidad de los servicios				
Nombre del Indicador	**Frecuencia promedio de interrupciones - SAIFI**				
Unidad de Medida	Veces				
Sentido del Indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	(Σ(Usuarios afectados X Número de interrupciones) / Total Usuarios)				
Área responsable	Gerencia Técnica				
Fuente de Información	Reporte SAIFI				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	16.58	16.50	16.00	15.00	14.00
Valor de referencia					

Perspectiva	Clientes/Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la calidad de los bienes y servicios				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Mejorar la calidad de los servicios				
Nombre del Indicador	**Duración promedio de interrupciones - SAIDI**				
Unidad de Medida	Porcentaje				
Sentido del Indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	(Σ(Usuarios afectados X Duración de interrupciones en horas) / Total Usuarios)				
Área responsable	Gerencia Técnica				
Fuente de Información	Reporte SAIDI				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	55.44	50.00	48.50	45.00	42.00
Valor de referencia					

Perspectiva	Clientes/Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la calidad de los bienes y servicios				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Alinear a ADINELSA al rol de administrador de infraestructura eléctrica				
Nombre del Indicador	**Proyecto Contrato Marco empresas distribuidoras en el ámbito de FONAFE**				
Unidad de Medida	Fecha				
Sentido del Indicador	Específico (E)				
Fórmula de cálculo	Proyecto Contrato Marco empresas distribuidoras en el ámbito de FONAFE				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de Información	Contratos firmados por ADINELSA				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-	100.00	-	-	-
Valor de referencia					

Perspectiva	Clientes/Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la calidad de los bienes y servicios				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Alinear a ADINELSA al rol de administrador de infraestructura eléctrica				
Nombre del Indicador	**Proyecto Contrato Marco empresas privadas**				
Unidad de Medida	Fecha				
Sentido del Indicador	Específico (E)				
Fórmula de cálculo	Proyecto Contrato Marco empresas privadas.				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de Información	Contratos firmados por ADINELSA				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-	-	100.00	-	-

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la eficiencia operativa				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Lograr niveles de excelencia en los procesos				
Nombre del Indicador	**Pérdida de energía en distribución**				
Unidad de Medida	Porcentaje				
Sentido del Indicador	Continuo Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	[(Energía Entregada en Distribución– (Energía consumida por clientes de la empresa y/o de terceros en la red de distribución))/ Energía total entregada] * 100				
Área responsable	Gerencia Comercial / Gerencia Técnica				
Fuente de Información	Informes del Plan de Pérdidas				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
			18.89	20.52	23.75
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	19.00	15.00	13.00	12.00	11.00
Valor de referencia					

Perspectiva	Procesos
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Fortalecer el Buen Gobierno Corporativo
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Fortalecer el Buen Gobierno Corporativo
Nombre del Indicador	**Grado de implementación del CBGC**
Unidad de Medida	Porcentaje
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)
Fórmula de cálculo	Autoevaluación validada por FONAFE
Área responsable	Departamento de Planeamiento y Control de Gestión
Fuente de Información	Validación FONAFE - Herramienta Automatizada

Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
				27.40	31.45
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	42.19	49.17	51.09	55.75	60.30
Valor de referencia					

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Fortalecer el Buen Gobierno Corporativo				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Fortalecer el Buen Gobierno Corporativo				
Nombre del Indicador	**Grado de madurez del Sistema de Control Interno**				
Unidad de Medida	Porcentaje				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Nivel de madurez del Sistema de Control Interno.				
Área responsable	Departamento de Planeamiento y Control de Gestión				
Fuente de Información	Autoevaluación validada por FONAFE				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
				1.87	2.21
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.58	3.20	3.60	3.83	4.06
Valor de referencia					

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Fortalecer la gestión de RSC				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Ser protagonista del desarrollo rural				
Nombre del Indicador	**Grado de madurez de la gestión de Responsabilidad Social Empresarial**				
Unidad de Medida	Porcentaje				
Sentido del Indicador	Continuo Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Grado de madurez de la gestión de RSE de las empresas - Herramienta FONAFE				
Área responsable	Departamento de Planeamiento y Control de Gestión				
Fuente de Información	Autoevaluación validada por FONAFE				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-	2.00	2.30	2.80	3.20
Valor de referencia					

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Fortalecer la gestión de RSC				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Ser protagonista del desarrollo rural				
Nombre del Indicador	**Implementación de casos de éxito en usos productivos**				
Unidad de Medida	Porcentaje				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Número de proyectos de usos productivos realizados				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de Información	Reporte ADINELSA				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00
Valor de referencia					

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional				
Nombre del Indicador	**Grado de implementación Modelo de evaluación de desempeño**				
Unidad de Medida	Porcentaje				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Promedio del Índice de desempeño de los colaboradores				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de Información	Estudio realizado				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		61.50	66.50	75.00	85.00
Valor de referencia					

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional				
Nombre del Indicador	**Índice de Clima laboral**				
Unidad de Medida	Porcentaje				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Porcentaje de satisfacción laboral en base a estudio realizado.				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de Información	Estudio realizado				
Datos históricos			Año -2	Año -1	Año 0
					70.00
Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	75.00	77.50	78.20	80.00	85.00
Valor de referencia					