Adinelsa

PLAN ESTRATÉGICO

2022 - 2026

www.adinelsa.com.pe

Plan Estratégico Institucional
2022 – 2026

INFORMACIÓN DE APROBACIÓN			
ELABORADO POR:	Departamento de Planeamiento y Control de Gestión	Julius K. Villavicencio Monti	Firmado digitalmente por: VILLAVICENCIO MONTI Julius Karel FAU 20425809882 hard Fecha: 01/07/2022 09:41:09
REVISADO POR:	Gerencia General	Juan Carlos Febres Teves	Firmado digitalmente por: FEBRES TEVES Juan Carlos FAU 20425809882 hard Fecha: 04/07/2022 09:46:58
	Gerencia de Administración y Finanzas	Jorge Herbozo Pérez-Costa	Firmado digitalmente por: HERBOZO PEREZ COSTA Jorge Luis Pelayo FAU 20425809882 hard Fecha: 01/07/2022 10:27:12
	Gerencia Técnica	Luder Riofrio Cevallos	Firmado digitalmente por: RIOFRIO CEVALLOS Luder Henrry FAU 20425809882 hard Fecha: 01/07/2022 09:47:49
	Gerencia Comercial	Wilber Suarez Vargas	Firmado digitalmente por: SUAREZ VARGAS Wilber FAU 20425809882 hard Fecha: 01/07/2022 16:27:27
	Oficina de Asesoría Legal	Juan Quintana Portal	Firmado digitalmente por: QUINTANA PORTAL Juan Leonardo FAU 20425809882 soft Fecha: 01/07/2022 14:49:11
HOMOLOGADO POR:	Departamento de Planeamiento y Control de Gestión	Julius K. Villavicencio Monti	NO APLICA
APROBADO POR:	Directorio de ADINELSA	Directorio de ADINELSA	MONTES BAZALAR Luis Andres FAU 20425809882 soft Firmado digitalmente por MONTES BAZALAR Luis Andres FAU 20425809882 soft Fecha: 2022.07.27 13:00:42 -05'00'

DOCUMENTO DE APROBACIÓN
Aprobado en Sesión de Directorio del 27 de Junio de 2022

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por ADINELSA, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la lectura del código QR o el siguiente enlace:
https://tramite.adinelsa.com.pe/consulta/dlFile?var=t8F7w3pyj3S1vrXAhmq9tYHRZVFjoJVgpmBjYl23pp2zdGq8m3%2FFdk%2Bg0sg%3D

Contenido

1. Marco Institucional 7
1.1. Síntesis de ADINELSA 7
1.2. Síntesis del PESEM 2016 - 2026 8
1.3. Síntesis del PEC 2022 - 2026 11
2. Diagnóstico de ADINELSA **14**
2.1. Análisis Externo 14
2.1.1. Factores económicos 14
2.1.2. Factores Políticos 20
2.1.3. Factores Legales 21
2.1.4. Factores Sociales 22
2.1.5. Factores Ambientales 25
2.1.6. Factor Legislación ambiental 28
2.1.7. Factores Tecnológicos 29
2.2. Análisis Interno Organización 31
2.2.1. Organización 31
2.2.2. Recursos Humanos 33
2.2.3. Económico y financiero 34
2.2.4. Inversiones 35
2.2.5. Calidad de los servicios 36
2.2.6. Tecnologías 38
2.3. Grupos de Interés 40
2.4. Cadena de Valor 41
3. Fundamentos Estratégicos 43
3.1. Matriz y Análisis FODA 43
3.2. Misión 44
3.3. Visión 44
3.4. Valores y Principios 44
3.5. Política del Sistema Integrado de Gestión 46
3.6. Gestión Integral de Riesgos en ADINELSA 47
3.6.1. Política de la GIR (Política Institucional) 47
3.6.2. Definición del Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgo 48
3.6.3. Definición de la criticidad por probabilidad e impacto 50
3.6.4. Niveles y criterios de probabilidad e impacto 50
3.6.5. Tipo de riesgo de acuerdo a su criticidad 52
4. Ejes y Mapa Estratégico 55
4.1. Ejes Estratégicos 55
4.2. Mapa Estratégico 57
5. Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) 60
6. Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) 65
6.1. Acciones estratégicas 65
6.2. Matriz de las Acciones Estratégica 66
7. Ruta estratégica 74
8. Anexos 76
8.1. Alineamiento de Objetivos Estratégicos 76
8.2. Ficha técnica de indicadores 77

CUADROS

Cuadro No. 1: *Articulación de las variables estratégicas, acciones estratégicas e indicadores – sector energético* 9
Cuadro No. 2: *Acciones estratégicas de FONAFE* 11
Cuadro No. 3: *Inversiones y metas: 2021 – 2023* 19
Cuadro No. 4: *Cadena de Valor* 41
Cuadro No. 5: *Matriz FODA* 43
Cuadro No. 6: *Cuantificación del Apetito de Riesgo* 49
Cuadro No. 7: *Criterios de Probabilidad* 50
Cuadro No. 8: *Criterios de Impacto* 51
Cuadro No. 9: *Niveles de criticidad del riesgo* 52
Cuadro No. 10: *Mapa de Riesgos* 53
Cuadro No. 11: *Matriz estratégica 2022 – 2026* 61
Cuadro No. 12: *Acciones Estratégicas* 65
Cuadro No. 13: *Matriz de los Objetivos Estratégicos y las Acciones Estratégicas* 67
Cuadro No. 14: *Ruta estratégica de ADINELSA para el período 2022 – 2026* 74
Cuadro No. 15: *Alineamiento de Objetivos Estratégicos* 76

GRÁFICOS

Gráfico No. 1: *Estrategia para el Sector Minero-Energético* 9
Gráfico No. 2: *Evolución y proyección del PBI del Perú: 2011-2025* 15
Gráfico No. 3: *Producción Nacional de Energía Eléctrica: 2010-2021* 16
Gráfico No. 4: *Evolución y tendencia de la inversión privada como porcentaje del PBI* 18
Gráfico No. 5: *Evolución y tendencia de la inversión pública como porcentaje del PBI* 19
Gráfico No. 6: *Evolución de la población en edad de trabajar (15-64 años) respecto al total de la población, 2015-2026* 22
Gráfico No. 7: *Pirámide Poblacional Proyección al 2026* 23
Gráfico No. 8: *Evolución y proyección de los coeficientes de electrificación nacional y rural 2011 - 2025* 23
Gráfico No. 9: *Número de conflictos sociales en el Perú según su estado* 25
Gráfico No. 10: *Situación de la COVID19 en Perú hasta las 22:00 horas del 10 de enero de 2022* 26
Gráfico No. 11: *Causas de stress hídrico en el Perú* 27
Gráfico No. 12: *Producción de energía eléctrica nacional según recurso energético utilizado* 28
Gráfico No. 13: *El estado general del uso de móviles, Internet y redes sociales* 29
Gráfico No. 14: *La cuarta Revolución Industrial* 30
Gráfico No. 15: *Organigrama en proceso de implementación ADINELSA* 32
Gráfico No. 16: *Certificación ABE* 33
Gráfico No. 17: *Evolución de ingresos ADINELSA 2017 – 2022* 34
Gráfico No. 18: *Evolución del EBITDA ADINELSA 2017 – 2022* 35
Gráfico No. 19: *Evolución patrimonio y ROE ADINELSA 2017 – 2022* 35
Gráfico No. 20: *Evolución de las Inversiones vs presupuesto aprobado, 2017 – 2022* 36
Gráfico No. 21: *Evolución SAIFI y SAIDI ADINELSA* 37
Gráfico No. 22: *Índice se Satisfacción de Calidad Percibida 2021 – ISCAL* 38
Gráfico No. 23: *Evolución de los resultados del ISCAL, 2017-2021* 38
Gráfico No. 24: *Ubicación de las localidades donde se instalarán el SMI* 39
Gráfico No. 25: *Principales grupos de interés de ADINELSA* 40
Gráfico No. 26: *Logro de Certicaciones obtenidas* 46
Gráfico No. 27: *Apetito, tolerancia y capacidad de riesgo* 48
Gráfico No. 28: *Ejes Estratégicos de ADINELSA al 2026* 55
Gráfico No. 29: *Mapa estratégico de ADINELSA* 58

Introducción

Las actividades que desarrolla la Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica S.A (ADINELSA), es la distribución y comercialización de energía eléctrica, en su área de influencia. Tiene un papel muy importante en el desarrollo de las zonas rurales de las regiones de Amazonas, Cajamarca, Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Lima Provincias, Ica, Huancavelica, Ayacucho, Junín, Pasco, Huánuco, San Martín y Arequipa, orientando sus esfuerzos a brindar un servicio de calidad, de manera eficiente, por lo que ha llevado a cabo las acciones necesarias para la elaboración de su Plan Estratégico Institucional para el período 2022 - 2026.

El presente documento define con claridad las Estrategias que requieren ser implementadas para la consecución de los objetivos estratégicos de la Empresa, los mismos que se han formulado sobre la base de la Misión, Visión y Valores de la entidad, el Análisis Externo, que establece las Oportunidades y Amenazas del entorno, y el Análisis Interno, que identifica las Fortalezas y Debilidades de la entidad y su concurrencia convergente con las metas y parámetros establecidos por FONAFE.

Por su naturaleza, el Plan Estratégico, constituye un instrumento que determinará la dirección que deberá seguir la empresa para conseguir sus objetivos dentro de un marco de racionalidad, y eficiencia colaborativa; el éxito de su aplicación requiere necesariamente la activa participación de todos los colaboradores de la Empresa, que en suma son responsables sistémicos de los cursos de acción establecidos y del desempeño, facilitando un efectivo control y seguimiento, de parte de la Gerencia General y del Directorio.

ADINELSA, ha formulado su Plan Estratégico Institucional para los próximos cinco años, con el objeto de alcanzar su Visión al 2026, en el marco de lo establecido en el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia en la actividad empresarial del Estado y en concordancia tanto con los Objetivos Estratégicos contenidos en el Plan Estratégico Corporativo 2022- 2026 de FONAFE como con los Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) para el periodo 2016 – 2025 del Ministerio de Energía y Minas.

Capítulo

1

Marco Institucional

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.

ADINELSA forma parte de la Corporación FONAFE. Nuestra actividad principal es la distribución de energía eléctrica para las zonas rurales, alejadas y de difícil acceso, en las cuales ninguna otra empresa de distribución eléctrica adscrita a la Corporación FONAFE tiene concesión, o que no se encuentran dentro de su zona de responsabilidad técnica. Somos distribuidores de energía eléctrica en la sierra de Lima, Ica, norte de Arequipa, sur de Ayacucho y Huancavelica.

Con más de 25 años de trayectoria, ADINELSA gestiona de manera sostenible el servicio eléctrico, así como también las energías renovables, como los sistemas fotovoltaicos domiciliarios (SFD). Uno de nuestros objetivos primordiales es operar de manera eficiente la infraestructura que nos trasfieren a través de entidades del Estado creadas especialmente para las localidades aisladas y de frontera. Hoy somos una marca reconocida en el mercado de la distribución de energía eléctrica. Por ello, trabajamos cada día para modernizar nuestros procesos y alcanzar una posición optimista de liderazgo en el sector. La oficina administrativa de ADINELSA se ubica en la avenida Prolongación Pedro Miotta N° 421, San Juan de Miraflores, Lima.

En la región Lima tenemos locales en Antioquía, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaura Sayán, Quinches, Huarochiri, Mala y Yauyos. Asimismo, contamos con un centro autorizado de recaudación (CAR) en San Jerónimo (Yauyos). En provincias, estamos

presentes en Coracora, Relave y Pausa (Ayacucho), Cañete, Castrovirreyna Humay (Ica), Arequipa, Cajamarca, Ucayali y Cerro de Pasco. Estas oficinas también atienden a usuarios de los SFD[1], adicionalmente, se tiene una oficina específica para usuarios SFD en Celendín (Cajamarca).

ADINELSA sigue un modelo empresarial que ha sido diseñado estratégicamente y toma en cuenta el fin social de nuestra actividad, así como el compromiso que asumimos con las comunidades en las que operamos y la sociedad en su conjunto. Este modelo comprende dos roles:

- **Como empresa eléctrica de distribución rural**: Atendemos directamente el servicio eléctrico y administramos los mecanismos de compensación (FOSE, sistemas aislados e interconectados) y los encargos especiales, como el Fondo de Inclusión Social Energético — FISE. Los ingresos por la actividad de distribución eléctrica representan el 75% del total de los ingresos de la empresa.
- **Como administrador de activos**: Aseguramos la continuidad del servicio público de electricidad, cautelando la infraestructura eléctrica, y su adecuada operación y mantenimiento, así como la comercialización de la energía eléctrica. Los ingresos por este tipo de actividad representan el 25% del total de los ingresos de la empresa.[2]

1.2. Síntesis del PESEM 2016 - 2026

Mediante Resolución Ministerial N° 297-2016-MEM/DM se aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Energético Minero. Posteriormente es actualizada mediante Resolución Ministerial N° 533-2016-MEM/DM donde se menciona que "*[…] a fin de presentar la alineación de los objetivos estratégicos sectoriales con los Objetivos de la Agenda de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidad – ONU y las Recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, así como de considerar las prioridades señaladas por el Poder Ejecutivo*".

La Síntesis del Análisis Prospectivo del Sector Energético, se divide en cinco capítulos. El primer capítulo corresponde al Diseño del Modelo Conceptual; el segundo consiste en el Análisis de Tendencias y Eventos Futuros; el tercero trata sobre la Identificación de las Variables Estratégicas y su Diagnóstico Evolutivo; el cuarto, de la Construcción de Escenarios; y finalmente, el quinto capítulo, sobre la Identificación de Oportunidades y Amenazas.

Los objetivos estratégicos que se han establecido en el PESEM y que permitirán cumplir con los objetivos del Plan Estratégico a nivel Nacional son:

1 Acerca de ADINELSA: http://www.adinelsa.com.pe/adinelsaweb/index.php/conocenos/acerca-de-adinelsa
2 Modelo Empresarial: https://www.adinelsa.com.pe/adinelsaweb/index.php/informacion-empresarial/sub-menu-info-emp-2#:~:text=ADINELSA%20tiene%20un%20modelo%20empresarial,y%20compromiso%20con%20la%20sociedad.

01: Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector minero – energético.
02: Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero energéticas
03. Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector Minero Energético
04: Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero – Energético

***Gráfico No. 1**: Estrategia para el Sector Minero-Energético*

Fuente: PESEM Sector Energético Minero, periodo 2016-2021, adaptación

En la Tabla siguiente, se presenta la articulación de las variables estratégicas, acciones estratégicas e indicadores.

***Cuadro No. 1:** Articulación de las variables estratégicas, acciones estratégicas e indicadores– sector energético*

Modelo conceptual	Variable estratégica	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas	Indicadores
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	VE 3. Nivel de inversión eléctrico	I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero – Energético	I1. Promover las actividades mineras y energéticas	Nivel de inversión eléctrica
	VE 6. Margen de reserva eléctrica		I.2 Garantizar el abastecimiento de la energía e impulsar la diversificación de la matriz energética	Margen de reserva de electricidad del SEIN
	VE 7. Diversificación de la matriz energética			Porcentaje de los recursos energéticos renovables en la matriz energética
SOSTENIBILIDAD	VE 13. Evaluación de	II. Disminuir el	II.1 Fomentar que las	Estudios ambientales

Modelo conceptual	Variable estratégica	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas	Indicadores
AMBIENTAL	estudios ambientales energéticos	impacto ambiental de las operaciones minero - energéticas	operaciones mineras y energéticas se realicen cumpliendo con los estándares ambientales	energéticos evaluados
	VE 16. Producción de energía renovable			Porcentaje de la producción de RER para la generación de energía eléctrica
SOSTENIBILIDAD SOCIAL	VE 22. Conflictividad social en proyectos energéticos	III. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero - energético	AE III.1 Mejorar la gestión social en las áreas de influencia de las actividades mineras y energéticas	Porcentaje de proyectos energéticos libres de conflictividad social
	VE 18. Acceso a la electrificación rural		AEIII.2. Incrementar el acceso a la energía	Coeficiente de electrificación rural
GOBERNANZA SECTORIAL	VE 20. Simplificación de procesos	IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero - Energético	AE IV.1. Modernizar la gestión sectorial	Porcentaje de procesos simplificados
	VE 21. Nivel de coordinación entre actores del sector		AE IV.3. Promover la coordinación y articulación entre las diferentes entidades públicas y privadas vinculadas al sector	Número de atenciones a los requerimientos de las sesiones de la comisión intergubernamental
	VE 22. Nivel de descentralización en las funciones del Estado		AE IV.4. Fortalecer la gestión descentralizada del Sector Minero Energético	Porcentaje de regiones que cumplen con las metas previstas de acuerdo al Convenio de Gestión

Fuente: PESEM Sector Energético Minero, periodo 2016-2021, adaptación

Mediante Resolución Ministerial N° 098-2019-MEM/DM se aprueba la extensión del horizonte del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) correspondiente al período 2016-2022 del Sector Energía y Minas, que consiste en la extensión del horizonte de los indicadores de los objetivos y acciones estratégicas al año 2022.

Mediante Resolución Ministerial N° 163-2020-MEM/DM se aprueba la ampliación del Horizonte del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Sector Energía y Minas correspondiente al período 2016-2025.

Visión del Sector Minero – Energético

MINEM
MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS

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.[3]

3 Actualización del Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM, 2016-2021

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 (Ver **Gráfico No. 1**). Este esquema se encuentra sostenido bajo un sistema de valores éticos practicados por el Ministerio de Energía y Minas.

1.3. Síntesis del PEC 2022 - 2026

Los fundamentos estratégicos compuestos por la Misión, Visión y Valores Corporativos, constituyen elementos importantes del Plan Estratégico 2022 – 2026. Ellos hacen referencia al propósito o razón de ser de la Corporación FONAFE, a la situación futura que se ha propuesto alcanzar en el largo plazo, con una hoja de ruta al 2026, y a los valores que considera indispensables para su accionar.

Misión	Visión
Ejercer la rectoría y la gestión de la actividad empresarial del Estado de manera íntegra e innovadora, brindando bienes y servicios que contribuyan al cierre de brechas de calidad y cobertura para el desarrollo económico, social y ambiental del país.	Empresas del Estado que gozan del reconocimiento de la sociedad por su buen desempeño y que son referentes a nivel internacional

Acciones estratégicas

El Plan Estratégico Corporativo 2022-2026, cuenta con un total de 37 acciones generales y 57 acciones específicas, orientadas al logro de dichos objetivos.

Cabe señalar que los objetivos relacionados a las perspectivas de **Creación de Valor**, Sociedad y Empresas, corresponden a objetivos de resultado final; es decir, no se alcanzan mediante la aplicación de acciones estratégicas propias, sino que se logran en base a la implementación de los planes de acción de los otros objetivos estratégicos.

Cuadro No. 2: *Acciones estratégicas de FONAFE*

Objetivo estratégico	Acción estratégica
OE9. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa	OE9.P1 Plan de trabajo con las EPE de promedio más bajo
	OE9.P2 Actualización de Modelo de Evaluación del Directorio de las EPE
	OE9.P3 Plan de Fortalecimiento de Directorios: directores Independientes, Mujeres en el Directorio, Permanencia, inducción, capacitaciones, congresos, otros
OE10. Mejorar la efectividad operativa de las EPE	OE10.P1 Soporte en la implementación del SIG en las EPE (Evidencia: validación del grado imp. SIG)
	OE10.P2 Estandarización de los Servicios Corporativos de FONAFE (establecimiento de servicios con plazos definidos de atención)

Objetivo estratégico	Acción estratégica
	OE10.P3 Gestionar los riesgos operacionales y la continuidad del negocio (activos críticos)
OE10. Mejorar la efectividad operativa de las EPE	OE10.P4 Gestión de compras de bienes y servicios corporativos
	OE10.P5 Servicios corporativos de asistencia técnica especializada
OE11. Optimizar el control	OE11.P1 Reducir la carga burocrática de las empresas (nivel con otras entidades, nivel DCGE, nivel lineamientos FONAFE)
	OE11.P2 Optimizar el control (Relación FONAFE - Directorios - Planas Gerenciales)
OE12. Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE	OE12.P1 Identificar, de manera individual, el rol de las empresas en el portafolio de la actividad empresarial del Estado
	OE12.P2 Establecer las brechas de cada empresa (FONAFE y sus EPE), para el cumplimiento sus respectivos roles (calidad y cobertura).
	OE12.P3 Elaborar las propuestas de soluciones para contar con empresas modernas e innovadoras (tecnología, infraestructura, equipamiento, normatividad, entre otros)
	OE12.P4 Definir el Modelo Corporativo de Innovación para las EPE de FONAFE (Marco General)
OE13. Optimizar la normatividad aplicable a las EPE	OE13.P1 Diagnóstico sobre la normatividad aplicable a las Empresas.
	OE13.P2 Plan de optimización de normas
	OE13.P3 Evaluación de la optimización de normas
OE13. Optimizar la normatividad aplicable a las EPE	OE13.P4 Implementación de plan de optimización de normas
OE14. Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo	OE14.P1 Estrategia de Comunicación diferenciada por Stakeholders
	OE14.P2 Fortalecer la comunicación estratégica en las empresas del FONAFE
	OE14.P3 Desarrollo del Proyecto Observatorio de la Corporación FONAFE
OE15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	OE15.P1 Mejorar el marco estructural para la ejecución de inversiones
	OE15.P2 Implementación PMO (en empresas)
OE16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa	OE16.P1 Rediseño de la Estructura Organizacional en base al PEC 2022-2026
	OE16.P2 Gestión de las compensaciones
	OE16.P3 Mapa de talento y evaluación de potencial para la reubicación de personal y la reducción de brechas
	OE16.P4 Plan de Fortalecimiento de Competencias (Líder FONAFE)
	OE16.P5 Plan de Línea de Carrera
	OE16.P6 Desarrollar los Componentes e Instrumentos de Gestión del MGHC (EPE)
OE17. Implementar procesos de transformación digital	OE17.P1 PETIC 2022 - 2026
	OE17.P2 Validar la efectividad en la operación de los Servicios Digitales implementados
	OE17.P3 Automatización eficiente de los procesos core de la Corporación
OE18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	OE18.P1 Plan Anual de Cultura
	OE18.P2 Gestión del Clima Organizacional
	OE18.P3 Programa de Reconocimiento
OE19. Desarrollar la Gestión del conocimiento	OE19.P1 Diagnóstico de necesidades.
	OE19.P2 Plan de Gestión del Conocimiento

Fuente: PEC 2022-2026

Capítulo 2

Diagnóstico

2. Diagnóstico de ADINELSA

2.1. Análisis Externo

El diagnóstico externo comprende los factores del entorno que tienen impacto en la gestión de la empresa. Estos factores se clasifican bajo las siguientes categorías: Económicos, Políticos, Normativos, Sociales, Ambientales, Tecnológicos y Legislación Ambiental.

2.1.1. Factores económicos

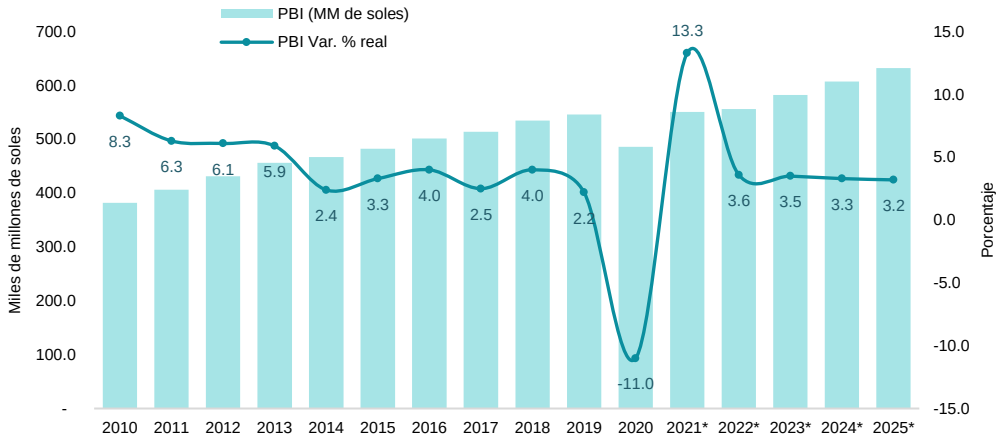
El crecimiento de la economía peruana beneficia a la actividad empresarial de ADINELSA, así como la evolución del PBI y las inversiones (privadas y públicos), ya que existe una estrecha relación entre la demanda de energía y los indicadores de la economía nacional. En las proyecciones macroeconómicas para el período 2022-2025 plasmado en el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) prevé que, en los próximos años, el Perú logrará una recuperación de la actividad económica y sostendrá un manejo responsable de las finanzas públicas. De acuerdo a estas proyecciones, el comportamiento de las principales variables macroeconómicos es:

- *Producto Bruto Interno-PBI*

  En 2022, el PBI crecería 3,6% favorecido por los siguientes factores: i) la mayor operatividad de las actividades más afectadas por la COVID-19 debido a la eliminación de restricciones ante el mayor control de la pandemia y la vacunación masiva de la población; ii) la recuperación de la demanda interna influenciada por la continuidad del impulso de la inversión pública y gasto privado, las cuales favorecerían a la generación de empleo e ingresos; y iii) la dinámica favorable de las exportaciones, en un contexto de mayor oferta minera, altos precios de las materias primas y recuperación progresiva de la demanda externa. Entre 2023 y 2025, el PBI alcanzaría una tasa de crecimiento promedio de 3,3%, entorno a su crecimiento potencial, favorecido por la recuperación progresiva de la demanda interna, sobre todo de la inversión privada que crecería en promedio 2,8% ante el impulso de la inversión en infraestructura e inversión minera; el incremento de las exportaciones ante una mayor oferta primaria minera y recuperación de la demanda externa; recuperación progresiva de los sectores económicos más afectados por la pandemia asociados al turismo, en línea con el retorno gradual a la normalidad e impulso de

medidas para su reactivación; además, de medidas para impulsar la diversificación productividad y mejora de la competitividad de la economía.[4]

Gráfico No. 2: *Evolución y proyección del PBI del Perú: 2011-2025*



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025, BCRP, Proyecciones MEF.

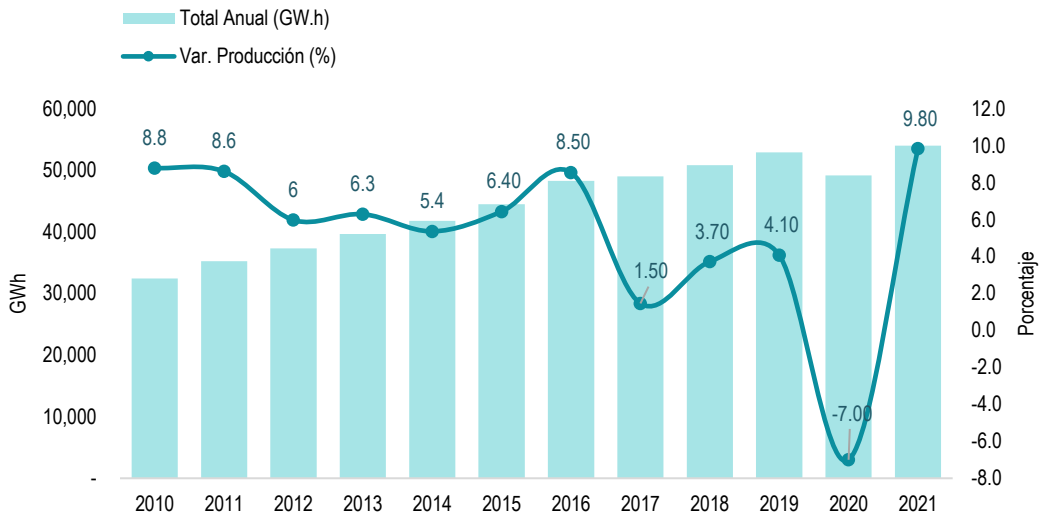
La economía crecería 3,6% en 2022 (MMM: 4,8%), sostenida por una mayor operatividad de las actividades más afectadas por la pandemia –como comercio y servicios– ante la eliminación de restricciones y la recuperación progresiva de la demanda interna; todo ello, en un contexto de notable avance en el proceso de vacunación de la población. Además, las exportaciones continuarían siendo un factor importante que le dará soporte al PBI debido al inicio de producción de nuevos proyectos mineros, mayores envíos agroindustriales y altos precios de las materias primas. Las actividades más afectadas por la pandemia como comercio y servicios, intensivos en mano de obra, volverían a operar a su máxima capacidad debido al avance favorable en el control de la pandemia y la vacunación masiva de la población, lo cual permitió la eliminación de restricciones de aforo y toques de queda desde el 28 de febrero de 2022. Asimismo, la demanda interna continuaría recuperándose sostenidamente, principalmente, por el impulso del gasto público, en el que se destaca el buen dinamismo de la inversión pública que alcanzaría una tasa de crecimiento de 11,0% en 2022, favorecida por un mayor presupuesto histórico, además de acciones de fortalecimiento de las capacidades de ejecución de las inversiones por parte de los operadores como capacitaciones y seguimiento al cumplimiento de metas, la continuidad de proyectos importantes como los relacionados al Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC) y a la Reconstrucción, y el fomento de una mayor inversión público-privada. Además, para incentivar la inversión privada, se continuará fomentando un clima atractivo para los negocios y se pondrá énfasis en el desarrollo de un conjunto de proyectos relacionados al PNIC. Así, la inversión privada estará sostenida por las inversiones en proyectos de infraestructura y vivienda formal, liderada por el segmento de vivienda social, y el aumento de las inversiones mineras ante la construcción de las

4 Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2022-2025, MEF

últimas etapas de Quellaveco y la Ampliación de Toromocho, e inversiones de sostenimiento minero. En este contexto, el consumo privado crecería 3,3%, debido al mayor gasto de los hogares ante la mejora del mercado laboral y la normalización de los hábitos de consumo, y el incremento de la predisposición de los consumidores a acudir a establecimientos comerciales. Por su parte, las exportaciones de bienes y servicios crecerían 7,8% por el aumento de la oferta tradicional minera de cobre ante la mayor producción de Mina Justa y la Ampliación de Toromocho, y el inicio de Quellaveco en el 2S2022, en un entorno de altos precios de las materias primas; por el buen dinamismo de las exportaciones no tradicionales, destacando la agroexportación; y por la recuperación de las exportaciones de servicios en línea con la mejora de la actividad turística. Cabe mencionar que, a pesar de la revisión del crecimiento esperado para el PBI en 2022 (de 4,8% en el MMM a 3,6%), el nivel del PBI en términos reales superaría en 1,4% respecto a lo previsto en el MMM.[5]

La producción de energía, indicador altamente correlacionado con el PBI, al cierre del mes de diciembre del 2021 creció en el orden del 9.8% (54,025 GWh) en relación al período anterior. Asimismo, la máxima potencia coincidente en diciembre 2021 fue 7,173.03 MW; 3,06% mayor en comparación con el mismo mes del año 2020.

***Gráfico No. 3**: Producción Nacional de Energía Eléctrica: 2010-2021*



Fuente: Boletines anuales y mensuales, COES

- *Inversión Privada*

La inversión privada cayó en -16.5% en el año 2020. Esta fuerte contracción estuvo marcada principalmente por la inmovilización social obligatoria que paralizó la ejecución de diferentes proyectos durante el primer semestre, y por el colapso de la confianza empresarial debido a la crisis por el COVID-19 a nivel global.

5 IDEM 4

En el 2021 las inversiones privadas tuvieron una recuperación de aproximadamente 20,0% en comparación al 2020, retornando a sus niveles pre pandemia, favorecida por un fuerte impulso de la inversión no minera, donde destaca la recuperación de la inversión en infraestructura y mercado de viviendas; y un efecto estadístico positivo en la primera mitad del 2021.

En el 2022, la inversión privada crecería en 5,5%, sostenida por la continuidad en la ejecución de grandes obras de infraestructura, inicio de construcción de proyectos mineros y recuperación de la inversión diversificada, en un contexto de disipación de la incertidumbre.

Para el periodo 2023-2025, la actividad económica alcanzará un crecimiento promedio de 3,3% (MMM: 4,1%) sostenida por una mayor demanda interna debido al incremento de la inversión, el aumento de las exportaciones por el inicio de producción de proyectos mineros y la recuperación de la demanda externa; además, de la recuperación gradual de las actividades económicas más afectadas asociadas al turismo.

Para el período 2021-2022 y en un contexto de mejora progresiva de las expectativas de inversión, los proyectos que se encuentran en ejecución son:

(i) Línea 2 del Metro de Lima y Callao, que culminaría las obras de la etapa 1A (5 Estaciones: Santa Anita – Lima Cercado) y aceleraría las obras de sus etapas 1B y 2 (Lima Cercado - Callao) tras el inicio de trabajos de la tuneladora en julio de 2021.

(ii) Ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez, que, tras iniciar obras en julio 2020, continuaría con la construcción de las obras del 'Lado Aire' (torre de control y segunda pista de aterrizaje) y licitaría las obras del 'Lado Tierra' (nuevo terminal de pasajeros).

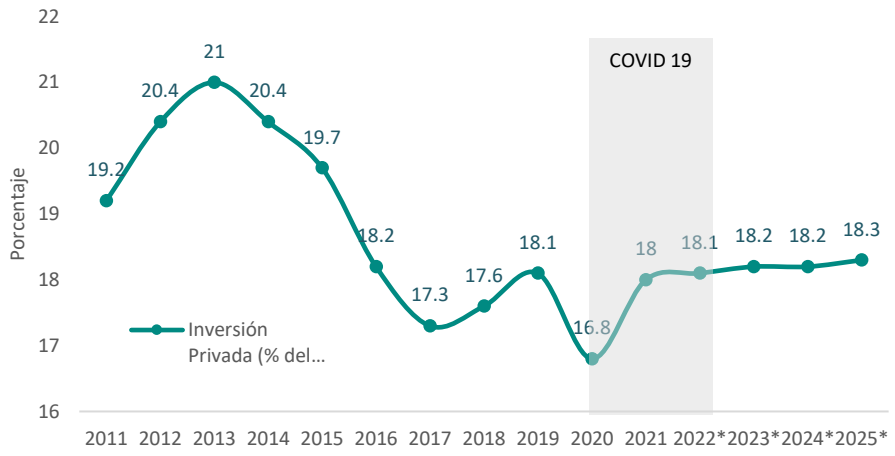
(iii) Terminal Portuario Chancay, que ejecutaría las obras de la etapa 1 de la modernización del puerto (construcción de túnel entre el complejo portuario y el ingreso al terminal) tras recibir la aprobación de la modificación de su EIA por parte de Senace en diciembre 2020.

(iv) Terminal Portuario Salaverry, aceleraría la ejecución de las etapas 1 y 2, entre las que se incluye obras de dragado portuario y la construcción de silos portuarios de almacenamiento, la cual culminaría hacia fines de 2022.

(v) Autopista del Sol, ejecutaría las obras correspondientes a los tramos afectados por el FEN Costero a lo largo de 2021.

(vi) Terminal Portuario Muelle Sur 'Bicentenario', tras recibir la aprobación de los expedientes técnicos por parte de la Autoridad Portuaria Nacional (APN) y la aprobación de EIA por parte de Senace, iniciaría obras y ejecutaría la fase 2 (ampliación del muelle, ampliación de zonas de almacén y la instalación de dos grúas nuevas) entre 2021 y 2022.

***Gráfico No. 4**: Evolución y tendencia de la inversión privada como porcentaje del PBI*



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025, BCRP, Proyecciones MEF.

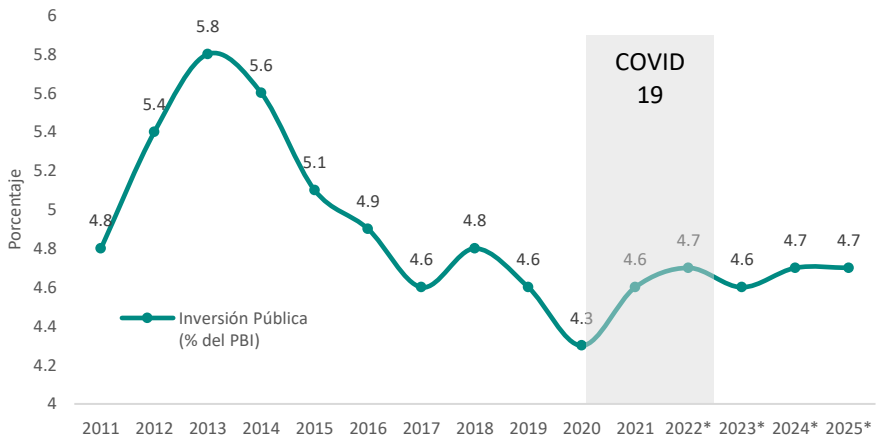
- *Inversión Pública*

Por otro lado, la inversión pública en base a las nuevas proyecciones crecerá en promedio 11,0% impulsada por medidas relacionadas a asignaciones presupuestarias, agilización administrativa, fortalecimiento de capacidades, y una mayor participación del sector privado. En efecto, la asignación presupuestal es históricamente alta, ya que el presupuesto inicial en 2022 asignó S/ 3 mil millones más que el presupuesto inicial de 2021 y el presupuesto modificado a abril 2022 (S/ 58 mil millones) es mayor que el asignado en todo el año 2021.

Asimismo, se trabaja en acciones de fortalecimiento de las capacidades de ejecución de las inversiones por parte de los operadores como capacitaciones y seguimiento al cumplimiento de metas. Además, en el marco de la delegación de facultades, se aprobaron disposiciones a fin de ampliar la oferta de proyectos bajo la modalidad de Obras por Impuestos[6], agilizar el inicio de obras públicas[7], e introducir mejoras respecto a los alcances, funciones, competencias y procesos aplicables a las modalidades de APP[8]. Estas acciones se complementan con proyectos que cuentan con modalidades ágiles de ejecución como los del PNIC, reconstrucción y Proyectos Especiales de Inversión Pública.[9]

6 Decreto Legislativo N° 1534, que modifica la Ley N° 29230, Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado, y dispone medidas para promover la inversión bajo el mecanismo de obras por impuestos.
7 Decreto Legislativo N° 1538, que establece disposiciones especiales para la ejecución de las inversiones públicas
8 Decreto Legislativo N° 1543, que dicta medidas para mejorar la gestión de proyectos y los procesos de promoción de la inversión privada.
9 Se gestionará el destrabe de proyectos emblemáticos, como Majes Siguas II y Chavimochic III Etapa, cuya ejecución permitirá fomentar más de 96 mil puestos de trabajo.

Gráfico No. 5: *Evolución y tendencia de la inversión pública como porcentaje del PBI*



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025, BCRP, Proyecciones MEF.

En los últimos años, se ha dado un gran impulso de la inversión en electrificación rural, con presupuestos que vienen siendo asignados a la DGER a fin de desarrollar proyectos en beneficio de la población. El Plan Nacional de Electrificación Rural (PNER) a mediano plazo (2021-2023)[10] contiene la programación de proyectos que son sujetos de una adecuada evaluación que garantiza su rentabilidad social y su sostenibilidad. El PNER consolida los Planes de Desarrollo Regional y Local concertados, los programas de expansión de las empresas concesionarias de distribución eléctrica, las iniciativas privadas y los programas o proyectos a desarrollarse por el Gobierno Nacional.

Las obras previstas para el período 2021-2023 se muestra en forma resumida a continuación:

Cuadro No. 3*: Inversiones y metas: 2021 – 2023*

Nº	PROYECTO	PERIODO 2021 - 2023	
I.	INVERSIONES	Millones de Soles	% Partic.
1	Sistemas Eléctricos Rurales	2,700.90	66.5%
2	Sistemas Solares Centralizados	895.60	22.1%
3	Módulos Fotovoltaicos	92.80	2.3%
4	Proyectos de Empresas Eléctricas	372.30	9.2%
	Total Inversiones	**4,061.60**	**100.0%**
II.	METAS		
	POBLACIÓN BENEFICIADA (Habitantes)	1,600,615	

Fuente: PNER a Mediano Plazo– 2021-2023

10 Resolución Ministerial N° 201-2021-MINEM/DM que aprueba el componente a Mediano Plazo del PNER correspondiente al período 2021-2023.

En el caso de los Sistemas Eléctricos Rurales, se considera los proyectos formulados y/o configurados por los 3 niveles de gobierno (MEM, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales).

Los proyectos de Mini Centrales Hidroeléctricas corresponden a iniciativas identificados en el Plan Maestro de Energías Renovables y que se ubican en zonas aisladas donde las redes interconectadas no pueden llegar en el mediano y largo plazo.

En cuanto a los Módulos Fotovoltaicos, se ha considerado que mediante el Programa Masivo a cargo de una Asociación Público Privada se continuará con la implementación a nivel nacional de más de 500 mil paneles en el mediano.

Los proyectos de las empresas eléctricas, consideran intervenir en la renovación y ampliación de redes eléctricas ubicadas en áreas rurales, para lo cual se evaluará y definirá una alícuota no mayor del 50% correspondiente a la DGER en estos proyectos.

Para la estimación de la cobertura eléctrica, se ha considerado la población y viviendas beneficiadas reajustadas, debido a la incertidumbre que se tienen con los beneficiarios de los proyectos, los que generalmente son menores a lo planificado, principalmente en los proyectos formulados por los gobiernos regionales y locales.[11]

2.1.2. Factores Políticos

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.

El panorama político entre el 2017-2021, estuvo marcado por constantes conflictos entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo, sucediéndose 4 presidentes entre el año 2017 y 2020, además de numerosos cambios en los titulares de los ministerios. Actualmente, se tiene una nueva gestión cuya administración inició con un ambiente inestable.

La probabilidad de un escenario político extremo (radical) está disminuyendo. Las propuestas más radicales no han logrado, en lo sustancial, mayores avances. El riesgo persiste, pero es más acotado. Por ejemplo, la aprobación de una ley y el pronunciamiento del Jurado Electoral han reforzado que toda reforma constitucional debe ser aprobada por el Congreso antes de ir a un eventual referendo (reduce la probabilidad de que finalmente se instale una Asamblea Constituyente). El apoyo al Ejecutivo ha disminuido. Se mantienen así la incertidumbre y cautela para gastar en el horizonte de previsión, pero poco a poco empiezan a ceder.[12]

11 DGER – PNER a Mediano Plazo– 2021-2023
12 BBVA Research. Situación Perú al Primer Trimestre 2022

Como parte de los lineamientos de política establecidos en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del sector, se plantea la modernización de la gestión de las empresas públicas a través de la implementación de las mejores prácticas internacionales para un buen gobierno corporativo, lo que incluye modificaciones en la normativa para la ejecución de inversiones y contrataciones.

Se busca un proceso de inclusión mediante la ampliación de cobertura de la Ley Nº 29852 "Sistema de Seguridad Energética en Hidrocarburos y el Fondo de Inclusión Social Energético" - Programa FISE, establecido dentro de la política de inclusión social del Estado, con la finalidad de expandir la frontera energética en los segmentos vulnerables de la población, mediante la masificación del uso del gas natural (residencial y vehicular) y desarrollo de nuevos suministros en la frontera energética focalizados en las poblaciones más vulnerables. ADINELSA en cumplimiento del artículo 13° del Reglamento de la Ley FISE, provee a los usuarios residenciales de electricidad cuyo consumo promedio anual sea menor o igual a 42 KWh y que cuenten con cocina a GLP, el beneficio de este programa.

2.1.3. Factores Legales

ADINELSA, se desempeña bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), entidad que a su vez está adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, ciñéndose a las políticas y disposiciones establecidas por dichos organismos.

Las actividades de ADINELSA se sujetan principalmente a la ley de Concesiones Eléctricas (Decreto Ley No 25844) y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 009-93-EM y modificatorias. Adicionalmente, se cuenta con un marco normativo que incentiva la inversión en el subsector eléctrico, conformado por normas técnicas peruanas (NTP) relacionadas a la seguridad en operaciones eléctricas y aseguramiento de la calidad de servicio al usuario.

Así mismo, dado que la operación se enfoca a brindar el servicio eléctrico a las zonas rurales, se encuentra regida por la Ley General de Electrificación Rural (Ley No.28749 publicada el 30 de mayo del 2006 y su reglamento publicado el 14 de julio del 2020; la Ley de Promoción y Utilización de RER no-convencionales en Zonas Rurales, Aisladas y de frontera del País (Ley No.28546 publicada el 16 de junio del 2005); y la Ley del Fondo de Compensación Social Eléctrico (FOSE).

Finalmente, los cambios normativos aplicables a todas las entidades del Estado, en algunos casos, no consideran la naturaleza y visión de las empresas bajo el ámbito del corporativo, pudiendo afectar la gestión operativa de las mismas. En ese sentido, ADINELSA, contribuirá con la evaluación del impacto de dichas normas de manera que se puedan realizar las adecuaciones que correspondan.

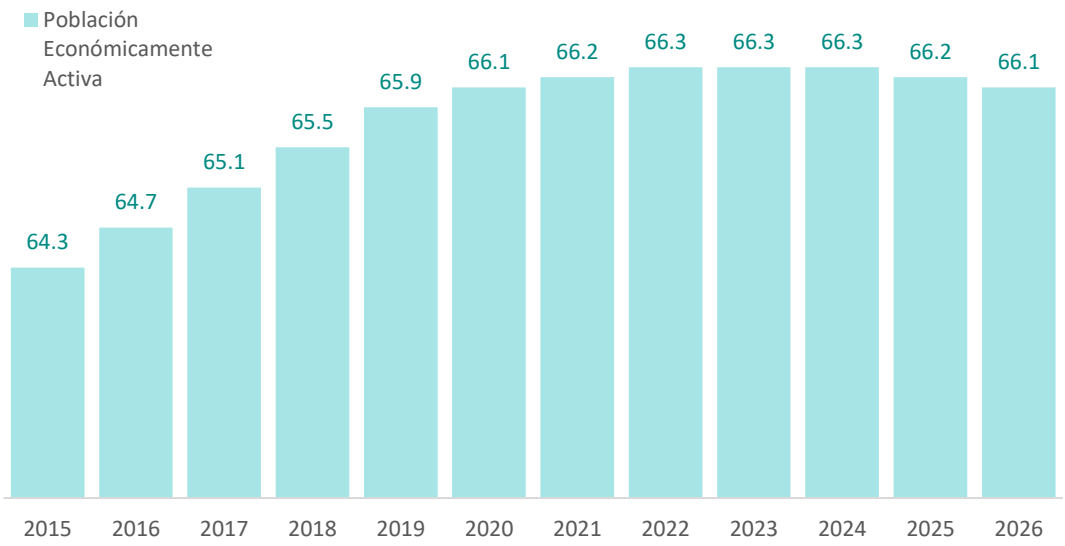
2.1.4. Factores Sociales

- *Crecimiento y composición de la población al 2026*

El crecimiento y la composición de la población que tendrá el país constituyen elementos importantes para el proceso de desarrollo nacional. No solo determina el tamaño del mercado interno y los patrones de consumo, debido a la mayor demanda de bienes y servicios, sino también es uno de los factores productivos más importantes para las empresas.

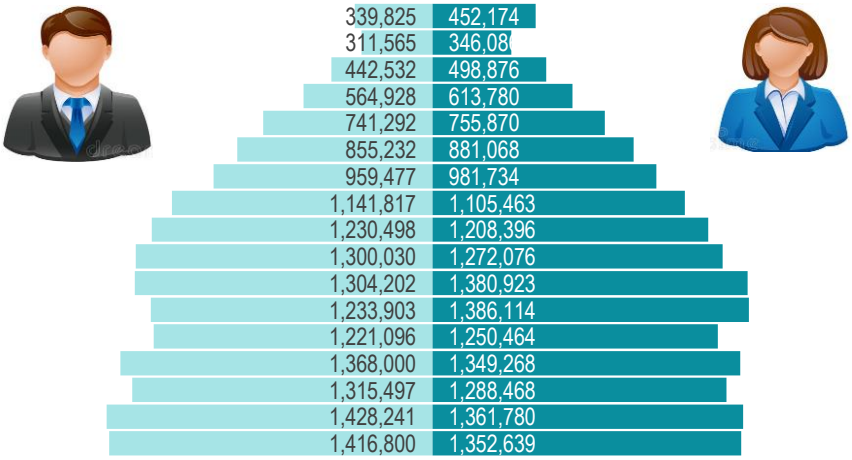
Según las proyecciones realizadas por INEI, en los siguientes cinco años la estructura poblacional permitirá que el país cuente con un "bono demográfico", a través del cual se espera un crecimiento extraordinario de la población en edad de trabajar (personas entre 15 y 65 años).

***Gráfico No. 6**: Evolución de la población en edad de trabajar (15-64 años) respecto al total de la población, 2015-2026*



Fuente: INEI - Estimaciones y Proyecciones de Población 1995-2030

Gráfico No. 7: *Pirámide Poblacional Proyección al 2026*



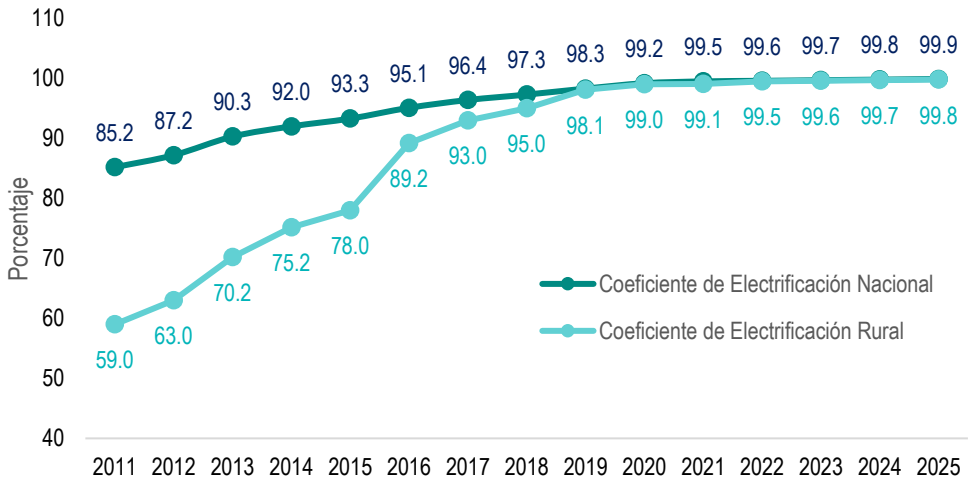
Fuente: INEI - Estimaciones y Proyecciones de Población 1995-2030

Los efectos positivos del bono demográfico estimularán el mercado de trabajo y podrán ser aprovechados por diferentes empresas y organizaciones privadas y públicas en los siguientes años. ADINELSA no es una excepción, pudiendo beneficiarse en la medida que desarrolle los sistemas de gestión del talento humano requeridos para atraer y retener el talento, disminuyendo así el riesgo de perder dicho talento en beneficio de otras organizaciones.

- *Acceso a servicios públicos básicos: electrificación, agua y alcantarillado*

El coeficiente de electrificación a nivel nacional, que mide la cobertura de disponibilidad eléctrica en la población, ha seguido una tendencia creciente, y debido al impulso que ha tenido en los últimos años, se prevé llegar al 99.9% en el año 2025.

Gráfico No. 8: *Evolución y proyección de los coeficientes de electrificación nacional y rural 2011 - 2025*



Fuente: Plan Nacional de Electrificación Rural 2016-2025

Lograr las metas señaladas implica enfrentar los retos de la limitada accesibilidad a las localidades, la gran dispersión de las poblaciones y viviendas, el consumo unitario reducido en dichas poblaciones y el bajo poder adquisitivo de sus habitantes. A ello se debe agregar la baja rentabilidad de los proyectos de electrificación rural, lo cual reduce su atractivo para la inversión privada, requiriendo la participación del Estado.

Respecto a los servicios de agua potable y saneamiento, en el Perú se presentan aún brechas importantes que cubrir. De acuerdo al Informe Técnico sobre las Condiciones de Vida en el Perú del INEI en el año 2020, la proporción de la población que consume agua proveniente de red pública es de 89.5%; y la proporción de la población con acceso a red pública de alcantarillado es 81.5%.

El Ministerio requiere trabajar de cerca con las empresas que se encargan de la gestión de los servicios de agua potable y alcantarillado. En Lima Metropolitana y la provincia Constitucional del Callao estos servicios están a cargo de SEDAPAL. En el 2020 se culminaron cuatro obras asociadas a la ampliación de la cobertura por un total de S/ 44.8 millones, que han contribuido con 1,302 conexiones de agua potable y 1,067 conexiones de alcantarillado.

En el marco de la reactivación económica dispuesta por el Gobierno Nacional, se reforzaron las acciones para impulsar la ejecución de inversiones, habiéndose alcanzado S/ 335.7 millones en el año 2020, destacando principalmente el avance de los proyectos Optimización Lima Norte II, Esquema Cajamarquilla-Componente 2, Macro Proyecto Pachacutec-Etapa 3, Nueva Rinconada, que contribuirán a la sostenibilidad del programa de ampliación de la cobertura de servicios de agua potable y alcantarillado. Asimismo, destaca la puesta en operación del Proyecto PROVISUR, cuya planta desaladora de tratamiento de agua y la planta de tratamiento de aguas residuales iniciaron operaciones en diciembre 2020, a cargo de una concesión privada[13].

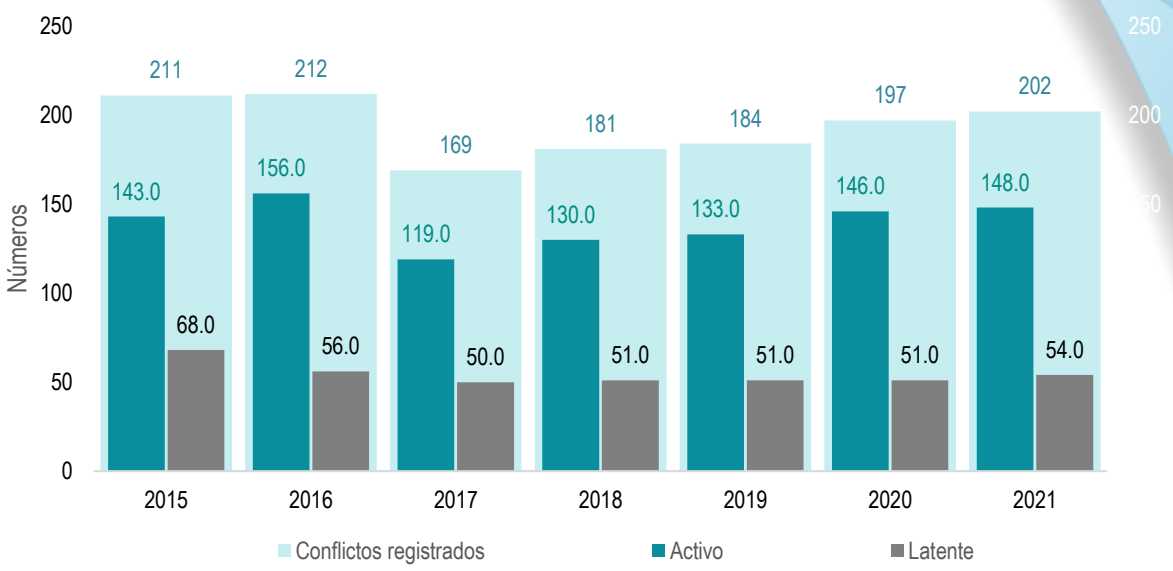
- *Conflictos sociales activos y latentes en el país*

Los conflictos sociales tienen el potencial de afectar el desarrollo de las actividades de las empresas, así como impactar negativamente en los lazos de comunicación y cooperación entre las mismas y sus grupos de interés.

De acuerdo a las estadísticas de la Defensoría del Pueblo, el número de conflictos activos a nivel nacional ha venido aumentando desde el 2017, teniéndose en registro 197 al finalizar el 2020.

[13] Plan Estratégico Corporativo – FOANFE 2022-2026

Gráfico No. 9: *Número de conflictos sociales en el Perú según su estado*



Fuente: Defensoría del Pueblo

De acuerdo a los reportes de la Defensoría del Pueblo, al cierre del año 2021, se han registrado 148 casos activos de conflicto y 54 en estado latente, con un total de 202 conflictos registrados mayor en 2.5% en relación al 2020.

ADINELSA tiene presencia a lo largo del territorio nacional, por lo cual se encuentra expuesta a un mayor grado de riesgo asociados a la medición, cobro de tarifas y calidad de servicio en zonas rurales de difícil acceso.

2.1.5. Factores Ambientales

- *Incremento de la vulnerabilidad ante peligros naturales*

En el año 2014, el 63.3% de la población fue caracterizada como vulnerable a la ocurrencia de Sismos; el 43.6%, a la ocurrencia de inundaciones; 42.1%, a sequías; el 34.9% a heladas; el 16.5%, a movimientos en masas (derrumbes, etc.); el 11.2%, al friaje; el 10.5%, a tsunamis; y el 3.4%, a volcanes. En concordancia con ello, hasta el 2018, el número de personas afectadas por desastres naturales (943,946 personas) había presentado una tendencia creciente comparado con los datos reportados en 2003 (237,912 personas). Con el impacto de la COVID-19, los expertos estiman que en el periodo 2020- 2021, la vulnerabilidad ante peligros naturales retornará a los niveles reportados hasta antes de la COVID-19; y en el periodo 2022-2030, crecerá ligeramente.

Gráfico No. 10: *Situación de la COVID19 en Perú hasta las 22:00 horas del 10 de enero de 2022*

Fuente: MINSA

La presencia de eventos climáticos extremos puede poner en riesgo a la infraestructura, equipos, materiales, etc. de ADINELSA, afectando la sostenibilidad del servicio.

- *Escasez hídrica*

Actualmente, el estrés hídrico, es decir, cuando la demanda de agua es mayor a la cantidad disponible en un período determinado, es una preocupación para el Perú. Según el World Resources Institute (WRI), el Perú tiene un nivel “medio alto” de estrés hídrico. Específicamente, los expertos consideran que Perú tiene una escasez económica del agua, lo cual significa que la carencia de agua no responde necesariamente a la escasez del recurso, si no, más bien, al déficit en la infraestructura para potabilizarla, transportarla y asegurar su calidad. Sumado a ello, la falta de lluvias en la sierra central del Perú es siempre un riesgo para el

abastecimiento del agua en Lima Metropolitana y, en otras circunstancias, un incremento significativo de estas lluvias produce el desborde de los ríos y enlodamiento de las plantas de potabilización de agua.

Es importante comentar que, aunque el Perú ocupa el puesto 20 en disponibilidad hídrica en el mundo, esta no es adecuadamente distribuida; ya que la mayor reserva acuífera está en el oriente y por el contrario la mayor población vive en la costa.

Gráfico No. 11: *Causas de stress hídrico en el Perú*

Fuente: WWF Perú, Situación de los Recursos Hídricos en el Perú

- *Aumento de la producción de energías renovables*

Las mejoras en el marco regulatorio y la política de reactivación económica aplicada por la nueva administración del Gobierno Central favorecen el desarrollo de proyectos que demandan energía eléctrica, alentando mayores inversiones en el sector. En este sentido, la principal ventaja de Perú radica en su potencial para generar energía eléctrica con base en recursos hídricos y térmicos, esto debido sus características geográficas y a la disponibilidad de gas natural de bajo costo con respecto a otros combustibles fósiles.

De acuerdo con la información publicada por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), en su reporte mensual indica: La producción total de energía eléctrica a nivel nacional, incluyendo a los Sistemas Aislados y al Sistema Eléctrico Interconectado Nacional - SEIN, registró 5,047 GWh al cierre del mes de marzo del presente año, valor que está 2.4% por encima del registrado en marzo del año pasado. El 97% (4,873 GWh) fue generado para el mercado eléctrico y el 3% (174) fue generado para uso propio.

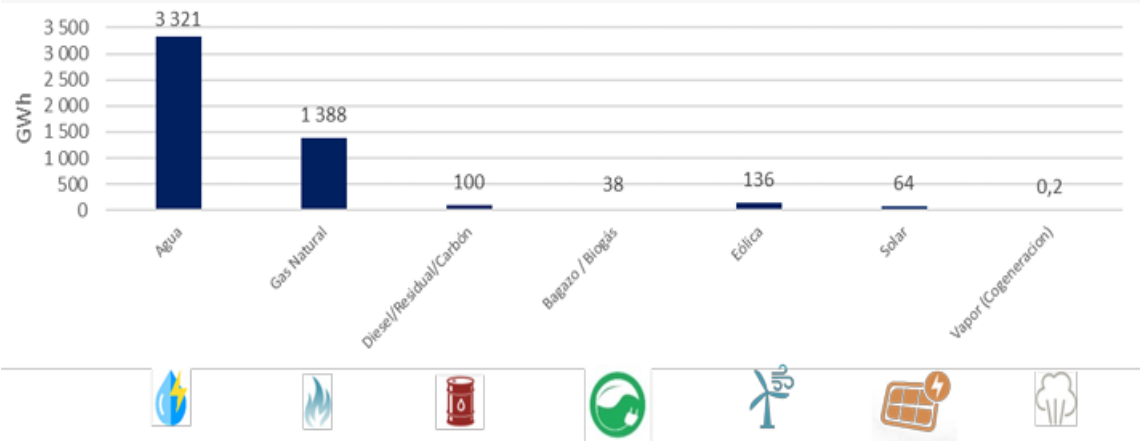
Las unidades generadoras que conforman el SEIN produjeron 4,877 GWh en este mes, valor que es 2.3% superior al generado en igual mes de 2021. Respecto a la

producción según fuente de generación, las centrales hidroeléctricas generaron 3,321 GWh, 1% superior a lo producido en marzo de 2021. Y las unidades térmicas registraron 1,526 GWh, es decir 5% más que la energía producida en marzo de 2021.

Por el lado de las energías renovables no convencionales, las unidades eólicas generaron 136 GWh que equivale a 0.3% más que en marzo 2021. Las centrales solares registraron 64 GWh, valor que es 0.2% menor a la generación del año anterior.

En cuanto a la generación con recursos no convencionales (solar, eólico, bagazo y biogás), el Gráfico N°5 muestra que fue de 2381 GWh, es decir 1,2% inferior a la cifra registrada en marzo de 2021. Esta cantidad de energía representó el 4,7% de la producción nacional en el periodo analizado del presente año.[14]

***Gráfico No. 12**: Producción de energía eléctrica nacional según recurso energético utilizado*



Fuente: Estadística eléctrica a marzo 2022. MINEM Dirección General de Electricidad

2.1.6. Factor Legislación ambiental

En el sector ambiental el ente rector es el Ministerio del Ambiente (MINAM), 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, así como la aplicación de incentivos para promover el sobrecumplimiento de la normativa ambiental. El OEFA fiscaliza entre otras, a las empresas del sector de minería y energía (hidrocarburos y electricidad).

Para el sector electricidad, se han normado y aprobado niveles máximos permisibles para efluentes líquidos producto de las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, según Resolución Directoral N° 008-97-EM/DGAA. También se ha establecido un procedimiento específico de Supervisión Ambiental de las Empresas Eléctricas.

[14] Principales Indicadores de Sector Eléctrico a Nivel Nacional, Abril 2022

Por otro lado, en relación con el uso y gestión de los recursos hídricos, la Autoridad Nacional del Agua (ANA) es el ente rector del Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos según la Ley Nº 29338. Forman parte de este sistema las empresas usuarias del agua, del sector industrial, minería y electricidad.

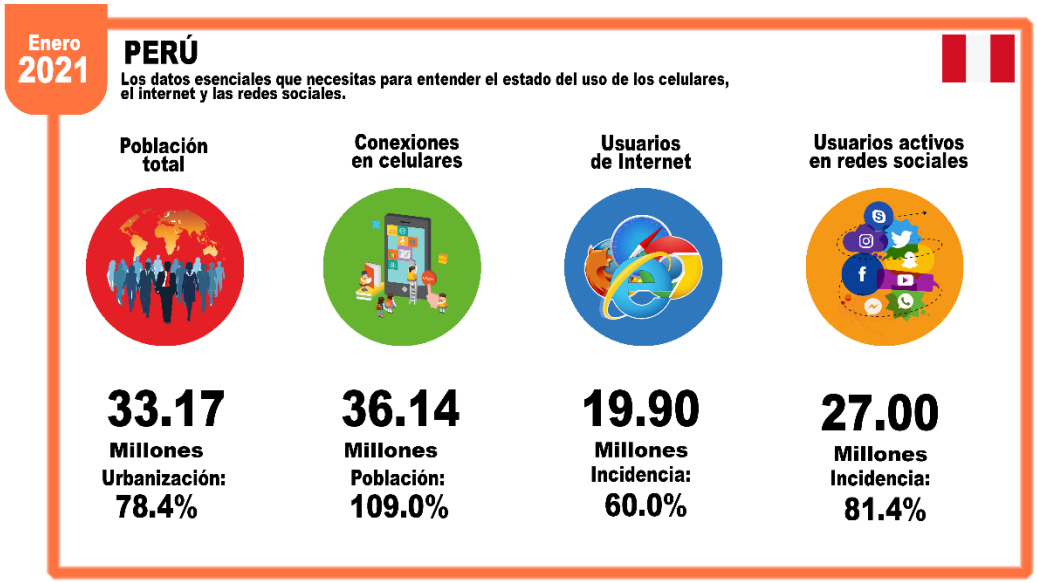
En el marco de lo señalado, las empresas de FONAFE están en la obligación de adecuar sus actividades en cumplimiento de la normativa citada.

2.1.7. Factores Tecnológicos

- *Incremento de la conectividad física y digital, así como del uso de dispositivos móviles inteligentes*

  El mundo avanza hacia una mayor conectividad digital, la que ha sido impulsada en el último año por las consecuencias de confinamiento y distanciamiento que ha traído consigo el COVID-19. En este escenario cada vez cobra más presencia el uso del teletrabajo, la teleeducación, la telemedicina, el gobierno electrónico, el comercio electrónico, etc.

Gráfico No. 13: El estado general del uso de móviles, Internet y redes sociales



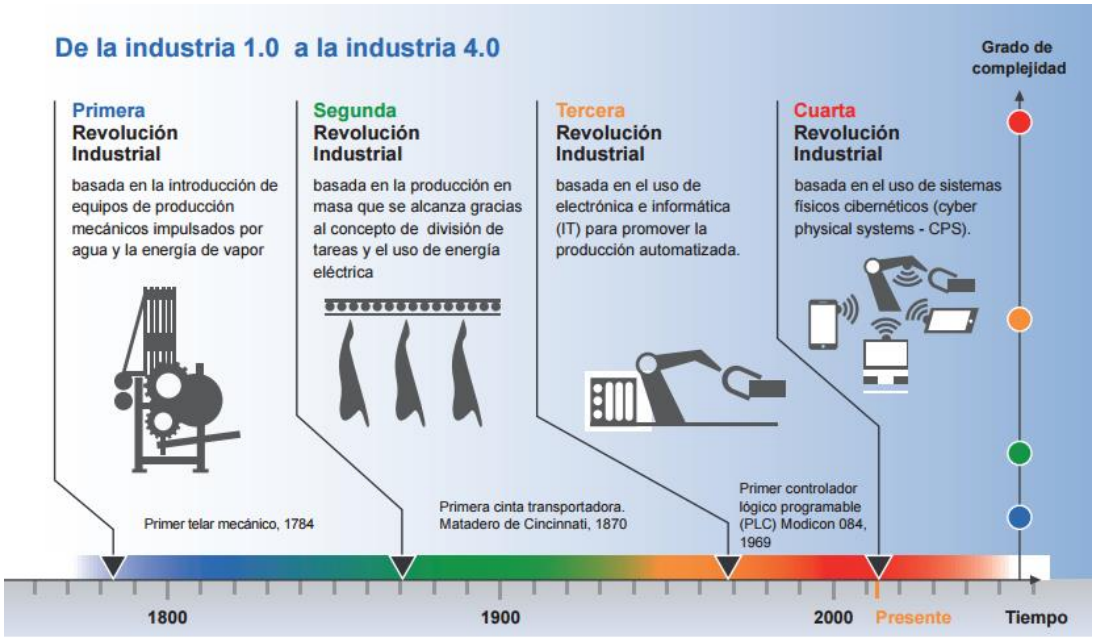
Fuente: Digital 2021 Global Overview Report

- *La industria 4.0*

  El mundo está viviendo una cuarta revolución industrial, conocida también como al Industria 4.0, que en esencia busca incorporar la tecnología para mejorar los diferentes procesos de las organizaciones con la finalidad de generar mejores resultados. Entre las tecnologías, se pueden citar internet de las cosas, big data, Analytics, inteligencia artificial, robótica colaborativa, realidad virtual y aumentada, simuladores de procesos, impresión 3D, asistentes virtuales, cloud computing,

nanotecnología, entre otras. La industria 4.0 busca conectar el mundo físico y digital de manera más inteligente y aprovechando al máximo la información que se genera para la mejor toma de decisiones. ADINELSA trata de incorporar la tecnología a las cadenas de valor de los negocios, buscando generar ventajas competitivas, en este contexto la implementación del sistema de medición inteligente (SMI) reemplazará a los medidores convencionales por sistemas de alta gama utilizados en los sistemas de medición inteligente. La implementación de este nuevo sistema es una alternativa que estuvimos analizando desde hace un buen tiempo. Y es que el protagonismo que está tomando la digitalización en el mundo, nos lleva a buscar diversas alternativas que mejoren el servicio que ofrecemos a nuestros clientes.

***Gráfico No. 14**: La cuarta Revolución Industrial*



Fuente: Grupo IGN. Definiendo la Cuarta Revolución Industrial

- *Aumento de la automatización del trabajo*

Hasta el 2015, los trabajadores que utilizaban internet para sus labores (aproximadamente el 40%) habían presentado una tendencia creciente respecto a los datos reportados en 2007 (aproximadamente el 30%); comprobándose que el uso de las TIC se había incrementado significativamente, donde algunas de las tareas que realizaba el individuo involucra ahora avances tecnológicos que inconscientemente ha ido incorporando dentro de sus actividades laborales. Con el impacto de la COVID-19, los expertos estiman que, en el periodo 2021-2030, la automatización del trabajo crecerá significativamente[15].

Soluciones digitales como los CPM (Corporate Performance Management), que brindan espacios digitales colaborativos para soportar la gestión de las

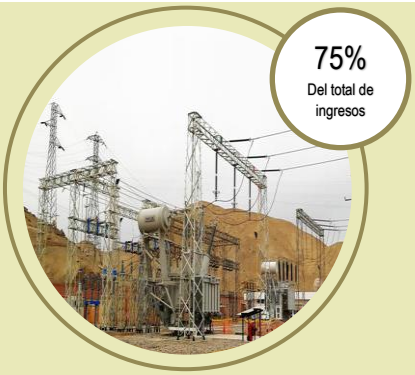
15 Perú 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. CEPLAN (2020)

organizaciones y entregan una visión holística de los resultados en los aspectos clave del negocio, los BI (Business Intelligence) que permiten generar conocimiento a partir del análisis de la información y tomar mejores decisiones estratégicas, los BPM (Business Process Management) que ayudan a la gestión de los procesos a fin de buscar su mejora continua contribuyendo a la eficiencia y la generación de valor, los ERP (Enterprise Resource Planning y los Sistemas Contables, que soportan la gestión financiera, comercial, operacional, logística y recursos humanos, y el "cloud computing" que permite acceder a los servicios digitales e información a través de la nube; constituyen soluciones actualmente disponibles que no solo permiten mejorar cada vez más la automatización del trabajo, sino que agilizan y ayudan a mejorar el proceso de toma de decisiones para alcanzar mejores resultados en las organizaciones[16].

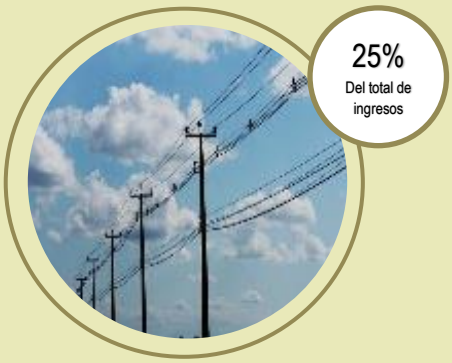
2.2. Análisis Interno Organización

2.2.1. Organización

ADINELSA tiene un modelo empresarial, que fue desarrollado y diseñado estratégicamente tomando en cuenta la importancia de la labor social y compromiso con la sociedad. Este modelo empresarial comprende dos (2) roles:



Empresa Eléctrica de Distribución Rural
ADINELSA atiende directamente el servicio eléctrico administrando los mecanismos de compensación (FOSE, sistemas aislados e interconectados) y los encargos especiales, como el Fondo de Inclusión Social Energético - FISE.



Administrador de Activos
ADINELSA asegura la continuidad del servicio público de electricidad, cautelando la infraestructura eléctrica, y su adecuada operación y mantenimiento, así como la comercialización de la energía eléctrica.

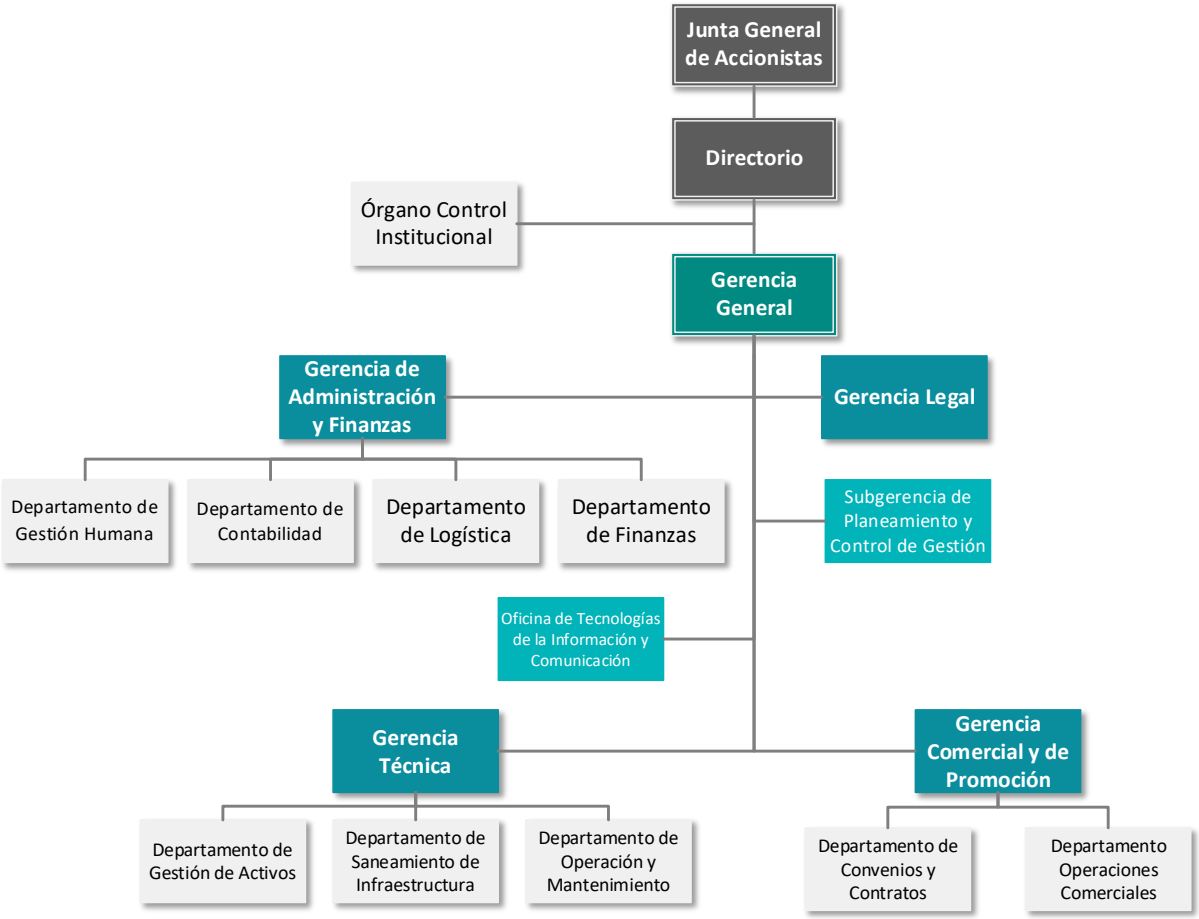
ADINELSA al cierre del año 2021 cuenta con 23 personas en planilla, un total de 80 por locación de servicios y 12 personas de la empresa OML considerados como terceros. El alto porcentaje de locadores y terceros dificulta las actividades de control y supervisión en la empresa.

[16] IDEM 13

ADINELSA es una empresa muy particular con características que no la hacen fácilmente comparable con otras empresas distribuidoras esencialmente porque:

- Opera en un amplio ámbito geográfico
- Cuenta con generación y transmisión, aunque en pequeña escala
- Cuenta con sistemas fotovoltaicos
- Operación y mantenimiento tercerizados
- Es una empresa de administración de infraestructura eléctrica

***Gráfico No. 15**: Organigrama en proceso de implementación ADINELSA*



Fuente: Acuerdo de Directorio Nº 01-526-2019

ADINELSA se encuentra en un proceso de reestructuración de la nueva estructura orgánica[17] con lo cual se podré 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.

La implementación a la nueva estructura fue postergada debido al estado de emergencia sanitaria generado por el COVID 19. En el año 2022 se aprobó el TIMA y

[17] Acuerdo de Directorio Nº 01-526-2019, con la que aprueba la nueva estructura orgánica

Políticas Remunerativas de ADINELSA[18] con la cual se iniciaría la implementación de la nueva estructura a partir del 2022.

2.2.2. 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 continuar con la preparación y despliegue de los planes de capacitación funcional acorde con la definición de puestos y funciones de la empresa.

En el mes de noviembre del 2020, ADINELSA, fue reconocida como empresa ABE Emprendedor por parte de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham) por cumplir con las buenas prácticas en Recursos Humanos que exige la asociación. Para esta acreditación, se tuvo que pasar por un proceso de auditoría que comprendió siete criterios de evaluación entre los que se encuentran capacitaciones, reconocimiento a colaboradores y puntualidad en pagos y beneficios.

***Gráfico No. 16**: Certificación ABE*

[18] Acuerdo de Directorio N° 003-2022 publicada en El Peruano del 02.04.2022

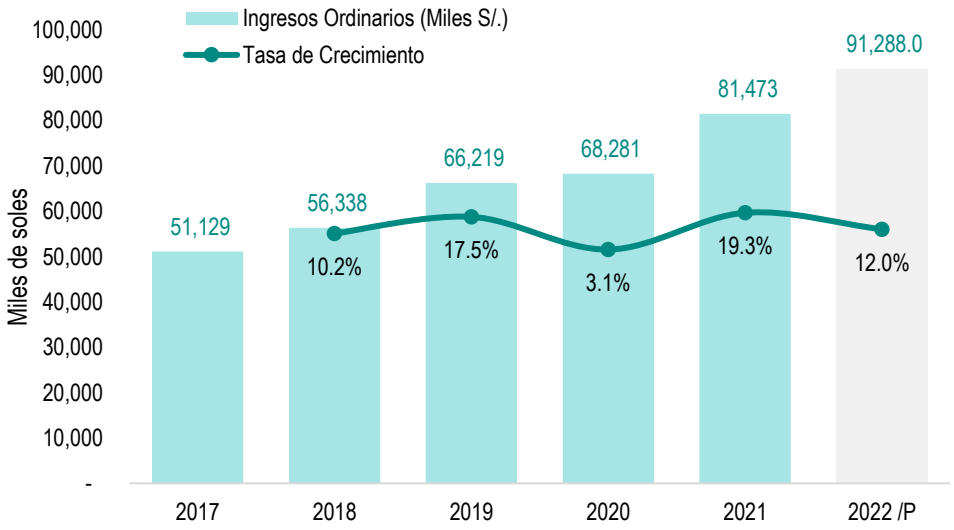
2.2.3. Económico y financiero

Al cierre del 2021, los Ingresos por Actividades Ordinarias (S/ 68.3 MM) se incrementaron en 3.1% respecto a la ejecución al cierre del año anterior (S/ 66.2 MM), debido a los mayores ingresos en la línea de negocio Sistemas Eléctricos Rurales (S/ 42.2 MM ejecutado vs S/ 37.9 MM periodo anterior), cuyo incremento es del 11.2%, y a los mayores ingresos de la línea de negocio Sistemas Aislados (S/ 6.3 MM ejecutado vs S/ 5.6 MM periodo anterior), cuyo incremento es del 12.0%. Los mayores ingresos anteriormente mencionados se compensan con la disminución del -20.9% de los ingresos de la línea de negocio Distribución (S/ 8.2 MM ejecutado vs S/ 10.3 MM periodo anterior), con la disminución del -11.2% de los ingresos de la línea de negocio Transmisión (S/ 1.5 MM ejecutado vs S/ 1.6 MM periodo anterior), con la disminución del -3.5% de los ingresos en la línea de negocio Sistemas Fotovoltaicos (S/ 5.2 MM ejecutado vs S/ 5.4 MM periodo anterior) y finalmente con la disminución del -3.4% de los ingresos de la línea de negocios Generación (S/ 3.1 MM ejecutado vs S/ 3.3 MM periodo anterior).

Al cierre del 2021, la rentabilidad sobre el patrimonio (8.46), respecto al año anterior (7.58), presenta una variación del 11.7% debido a la mayor utilidad del periodo y a la disminución del patrimonio por el saneamiento de la partida Capital Adicional.

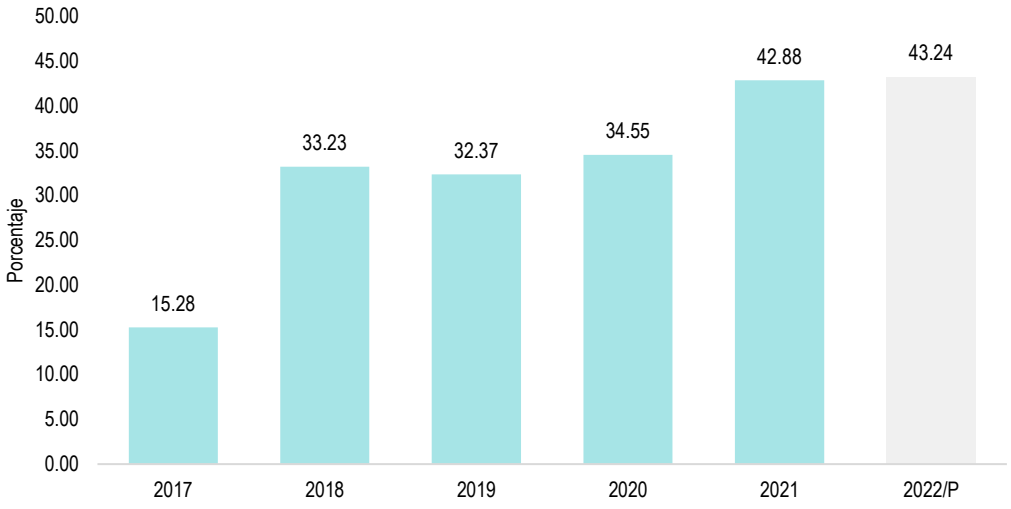
El EBITDA (S/. 42.88 MM), respecto al año anterior (S/. 34.55 MM), presenta una variación del 24.1% debido principalmente a los mayores ingresos por actividades ordinarios del ejercicio.

Gráfico No. 17: *Evolución de ingresos ADINELSA 2017 – 2022*



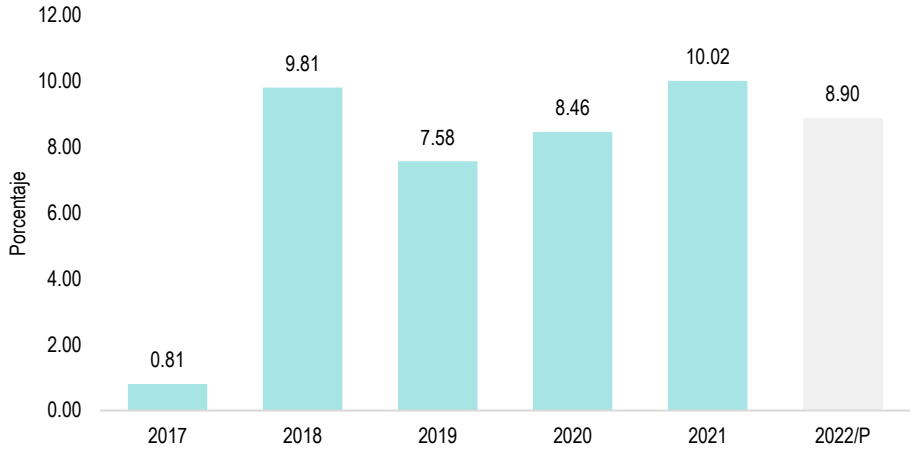
Fuente: ADINELSA
Nota: /P = proyección del PIM 2022

Gráfico No. 18: Evolución del EBITDA ADINELSA 2017 – 2022



Fuente: ADINELSA
Nota: /P = proyección del PIM 2022

Gráfico No. 19: Evolución patrimonio y ROE ADINELSA 2017 – 2022



Fuente: ADINELSA
Nota: /P = proyección del PIM 2022

2.2.4. Inversiones

Con relación año anterior (S/ 13.5 MM), fueron mayores en S/ 12.38 MM, debido principalmente a la incorporación por indicación de FONAFE de los Dividendos (S/ 18,648,148) en el rubro 3.3 Otros, los cuales son compensados en una parte por los menores egresos en el presupuesto de inversiones a causa de la suspensión de las obras en su plazo de ejecución por el brote del COVID-19.

Los principales proyectos de inversión al cierre del año 2021:

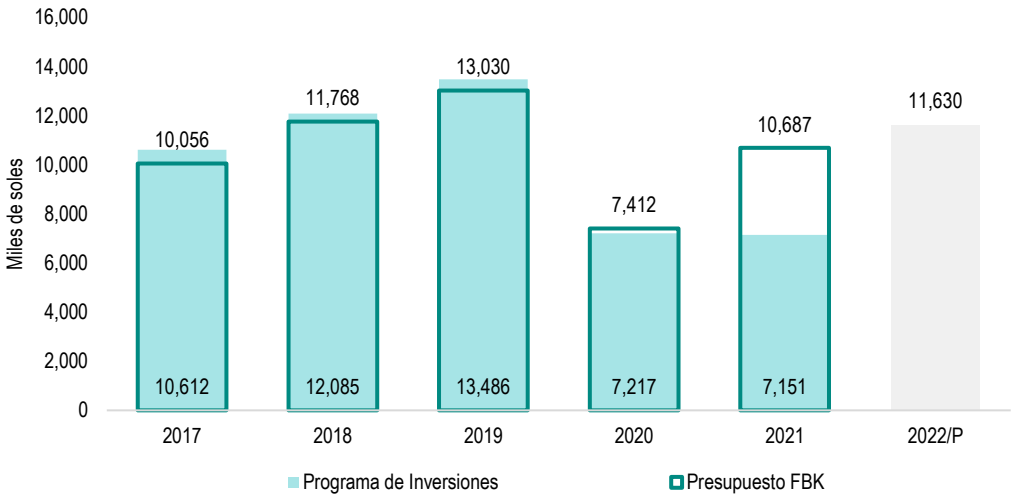
- Mejoramiento de la LP, RP y RS del SER Hongos I Etapa, 07 localidades, departamento de Lima.

- Mejoramiento de la LP 22.9 KV. (tramo San Joaquín - Tres Cruces - San Pedro de Pilas y Derivaciones) del SER Quinches.
- Supervisión para el proyecto de mejoramiento LP, RP y RS del SER Hongos I Etapa, 07 localidades.
- Supervisión para el proyecto de mejoramiento LP 22.9 KV (San Joaquín - Tres Cruces - San Pedro Pilas y Derivación) SER Quinches.

Los gastos de capital no ligados a proyectos al cierre del año 2021 fueron:

- Remodelación de la LP, RP y RS del SER Barranca alcanzando una ejecución del 88.21%.
- Remodelación de la LP, RP y RS del SER Purmacana.
- Estudio de renovación de la RP y RS de las localidades Chiuchin, Lacsaura y Huancauasi SER Santa Leonor.
- Renovación de la RP y RS del SER Canta III Etapa.
- Supervisión de obra remodelación de la RP y RS del SER Canta III Etapa - Huamantanga.
- Supervisión de obra remodelación de la LP, RP y RS del SER Barranca.
- Supervisión de obra remodelación de la LP, RP y RS del SER Purmacana.

Gráfico No. 20: *Evolución de las Inversiones vs presupuesto aprobado, 2017 – 2022*

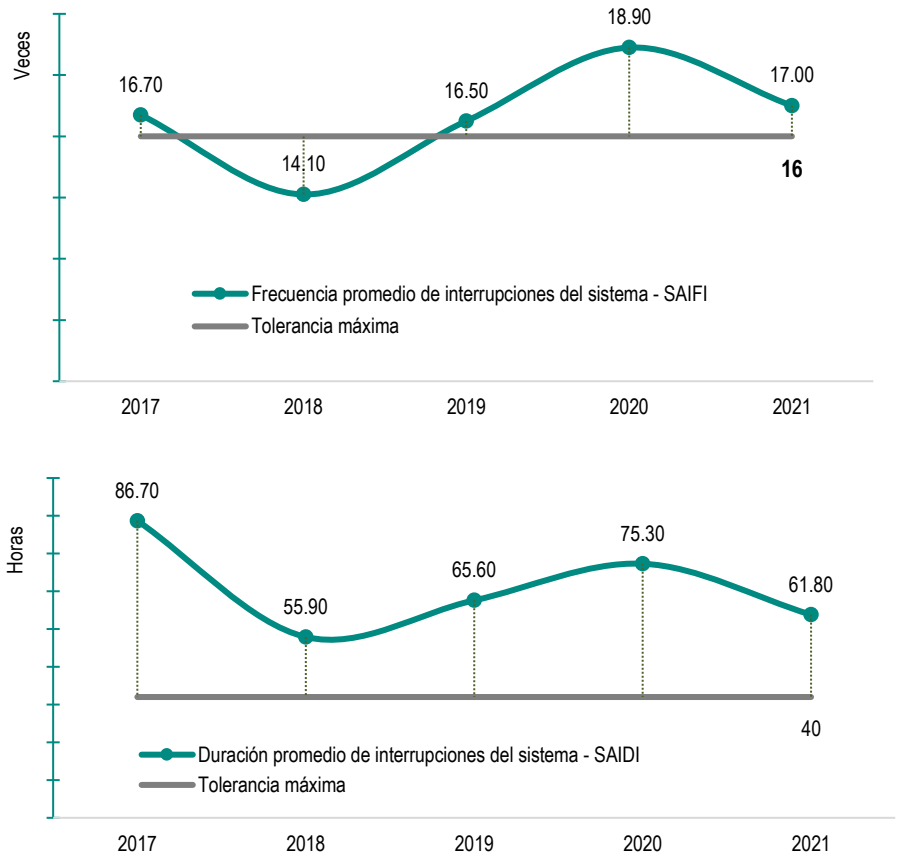


Fuente: ADINELSA
Nota: /P = proyección del PIM 2022

2.2.5. 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, en base a las acciones desarrolladas por la empresa se viene mejorando con respecto a años anteriores.

Gráfico No. 21: *Evolución SAIFI y SAIDI ADINELSA*



Fuente: ADINELSA

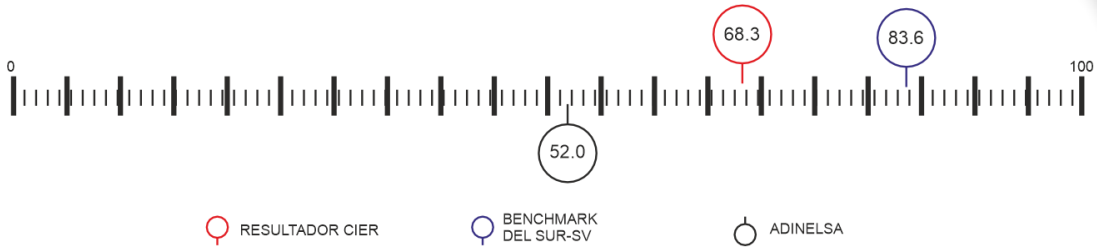
El ISCAL, es un índice que representa la percepción del cliente con relación a la calidad de los servicios prestados por la distribuidora y contempla todos los aspectos que podrían influenciar su nivel de satisfacción.

En este contexto en el 2021, el ISCAL se obtuvo promediando los 29 atributos que componen las áreas de calidad, excluyendo a los que no supieron o no quisieron expresar su opinión. Sin embargo, es importante comprender que no se trata de un simple promedio de cada uno de los IDAT T (Índice de Desempeño del Atributo)[19], ya que se crea una nueva variable en el molde del cálculo del IDAR (Índice de Desempeño del Área)[20], para que se calcule el ISCAL "promedio".

En seguida, se hace una evaluación comparativa del resultado de ADINELSA en cuestión al de la que se obtuvo el mejor desempeño entre las 34 participantes de esa ronda y al resultado CIER.

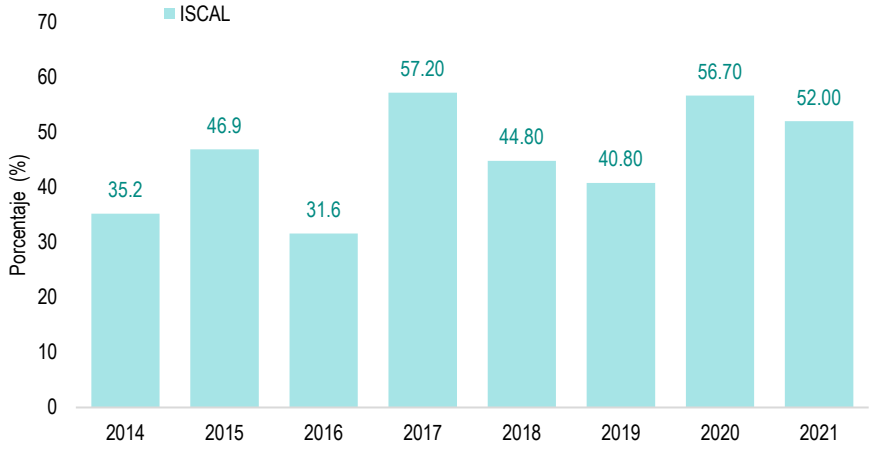
19 **IDAT**: Es el porcentaje de clientes cuya evaluación haya sido igual o mayor que 7 ("satisfecho" o "muy satisfecho") para cada uno de los atributos investigados, sin tomar en consideración a aquellos que no supieron o se negaron a contestar.
20 **IDAR**: Es el porcentaje de clientes cuya evaluación haya sido igual o mayor que 7 ("satisfecho" o "muy satisfecho") para todos los atributos de un área en evaluación, sin tomar en consideración a aquellos que no supieron o se negaron a contestar.

Gráfico No. 22: Índice se Satisfacción de Calidad Percibida 2021 – ISCAL



Fuente: CIER

Gráfico No. 23: Evolución de los resultados del ISCAL, 2017-2021



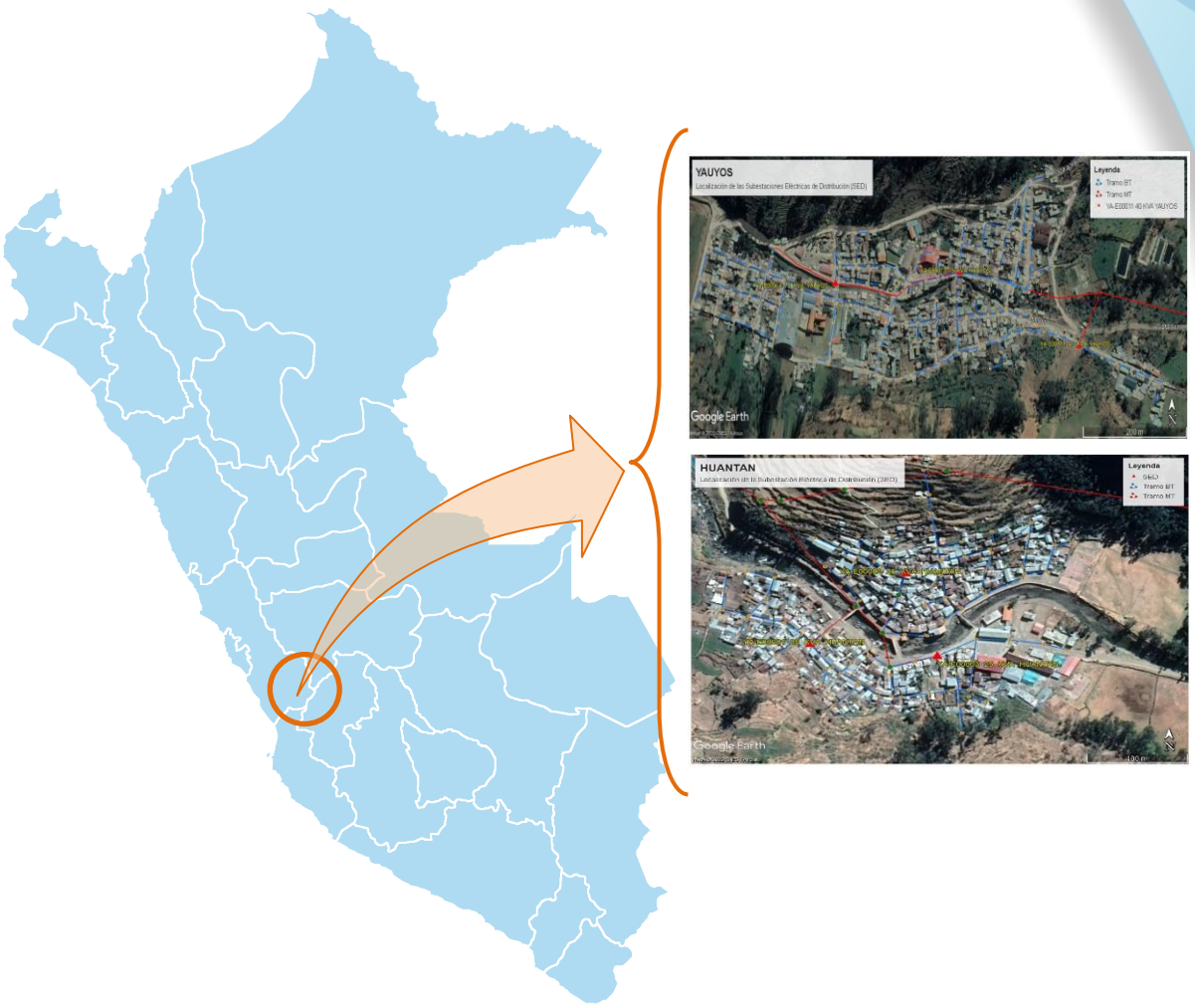
Fuente: CIER

2.2.6. Tecnologías

En ADINELSA hemos iniciado el más ambicioso proyecto de transformación de la red de energía eléctrica. Un proyecto que sienta las bases para aprovechar la innovación tecnológica en zonas rurales, que permita aprovechar los beneficios como la medición de la luz constante desde un smartphone, y una administración automatizada y remota de la energía en la localidad.

Los medidores inteligentes a diferencia de los convencionales, cuentan con una tecnología de medición, encriptación de datos y control al 100% automatizada y remota. El proyecto de la implementación del primer Plan Piloto de remplazo por sistemas de medición inteligente se ejecutará en la Provincia de Yauyos Departamento de Lima y el Distrito de Huantán provincia de Yauyos departamento del Lima, pertenecientes al Sistema Eléctrico Rural de Yauyos administrado por ADINELSA.

Gráfico No. 24: *Ubicación de las localidades donde se instalarán el SMI*



El sistema de medición inteligente de ADINELSA para suministros en Baja Tensión busca fortalecer los siguientes aspectos claves:

- Existencia de una Arquitectura Marco de los Sistemas Informáticos, con desarrollos avanzados para lectura y trabajos sobre equipos de medida en el domicilio del cliente.
- Gestión eficiente del parque de medidores: normalización, homologación de producto y suministradores, control de calidad de recepción de los productos de medida, instalación y explotación de los mismos.
- Gestión eficiente de empresas tercerizadoras para trabajos en campo que afectan a la medida (lectura, instalación, operación y mantenimiento, etc.).
- Un bajo número de incidencias.
- Gestión de la red en baja tensión mediante empresas tercerizadoras.
- Mejorar la gestión del parque de medidores.
- Mantener un número bajo de incidencias.
- Optimizar las actividades asociadas al Control y Gestión de la Medida para conseguir una mejor calidad en la atención al cliente (altas y modificaciones de contratos, reposiciones de servicio, averías, etc.) y también al resto de agentes con interés en la Medida.

- Asegurar una integración segura y con los menores riesgos entre los sistemas existentes y el nuevo sistema de medición inteligente.
- Seguir asegurando el cumplimiento de los requisitos legales y de seguridad.
- Una concepción sustentada en la simplicidad y robustez de los medidores (el elemento más numeroso y crítico, de su correcto funcionamiento y fiabilidad depende la viabilidad operativa y económica del sistema).
- La especificación de las comunicaciones del sistema de medición inteligente se ha realizado considerando las necesidades de una empresa distribuidora. Es fundamental una gestión inteligente de las comunicaciones junto a un alcance funcional adecuado, en este sentido se usará la comunicación PLC PRIME entre Concentrador (Collector) y medidores inteligentes.

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 No. 25**: Principales grupos de interés de ADINELSA*

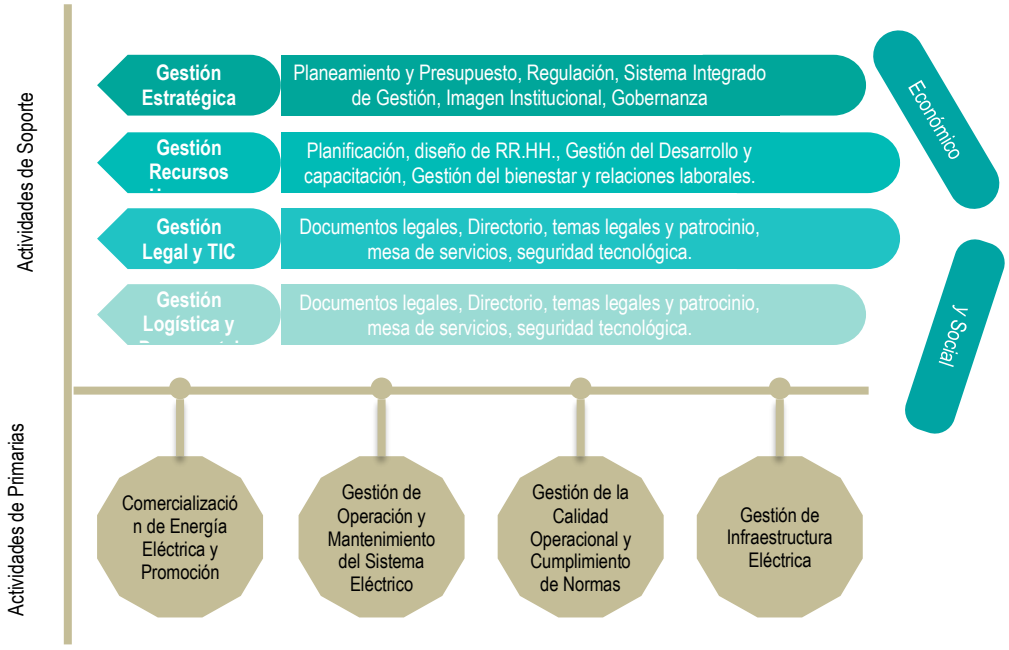
Fuente: ADINELSA

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. Cadena de Valor

La actividad principal de ADINELSA es la distribución de energía eléctrica, brindando un servicio de calidad, brindando bienestar a los ciudadanos de las zonas rurales donde tiene su zona de influencia. Para lograr la cobertura requiere de una infraestructura eléctrica adecuada a la NTCSER, que cumpla la calidad operacional y cumpliendo las normas técnicas. La empresa no sólo debe actuar para generar valor económico, sino que es necesario que adopte una posición responsable frente a la comunidad (valor social) y el medioambiente (valor ambiental). El valor económico lo logrará en la medida que se incremente los ingresos y se reduzcan los costos.

Cuadro No. 4: *Cadena de Valor*



Capítulo

3

Fundamentos Estratégicos

3. Fundamentos Estratégicos

3.1. 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 No. 5: *Matriz FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Equipo humano (compromiso, capacidad técnica) F2. Continuidad de la gestión F3. Experiencia de trabajos en el sector rural F4. Sistematización de la información F5. Implementación de procesos controlados (estructura de control simentada) F6. Aportes gratuitos de infraestructura por el estado F7. Contamos con certificaciones ISO (Seguridad de la Información y Facturación) F8. Desarrollo de un buen clima laboral en la organización	D1. No contar con un diagnóstico del estado de las infraestructuras D2. Limitado contacto con el cliente objetivo (sector rural) D3. Gran dispersión y lejanía de los sistemas eléctricos que operamos D4. Escala salarial por debajo del rango promedio del sector D5. Falta de aprobación de la nueva estructura orgánica D6. Convenios de OyM con los municipios que no aportan en la mejora del servicio D7. No contamos con el íntegro de nuestros procesos con procedimientos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Cambio de vida en las personas que permite el desarrollo de usos productivos O2. Contribuir al cierre de brechas en la electrificación rurales O3. Impulsar la innovación tecnológica con la implementación del Plan Piloto de reemplazo de medición inteligente en zonas rurales O4. Aprovechar la tecnología Smart Grid (Redes inteligentes) en las operaciones de ADINELSA O5. Financiamiento para la inversión de proyectos que permitan mejorar la calidad del servicio de acuerdo a la NTCSER	A1. Falta de formalización por parte del MINEM y FONAFE a las actividades que desarrolla ADINELSA (como distribuidor) A2. Falta de acceso a las comunicaciones a todos los servicios que tenemos (internet, falta de Centro de control) A3. Imprecisiones en el reglamento para la operación de nuevas infraestructuras A4. Falta de incentivo en la regulación tarifaria para el desarrollo de usos productivos A5. Recepción de obras deficientes que no permiten atender nuevas cargas potenciales que muchas veces tienen deficiencias en su construcción

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O6. Acceder a costos reducidos mediante las compras y servicios corporativos O7. Procesos regulatorios a nivel de empresas. O8. Financiamiento gratuito para adecuar la infraestructura eléctrica.	A6. Falta de áreas de concesión definida A7. No otorgamiento de plazo en la adecuación a la NTCSER A8. Potenciales sanciones, multas por no cumplir a los estándares de la NTCSER A9. Dependencia de desarrollo de proyectos por los responsables de la ZRT A10. Cambio de gestión municipal que provoca modificaciones a los convenios de OyM de los sistemas eléctricos A11. Conflictos sociales en zonas rurales A12. Incidentes mortales por descarga eléctrica.

3.2. Misión

Misión

"Somos una empresa de energía con valores 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"

3.3. Visión

Visión

"Para el año 2026, 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"

3.4. Valores y Principios

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

Valores

Excelencia en el servicio
Buscamos la excelencia en la gestión de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a los clientes a los ciudadanos y al país con el objetivo de agregar valor y superar las metas que nos trazamos.

Mejora Continua
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.

Adinelsa

Sostenibilidad Empresarial
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.

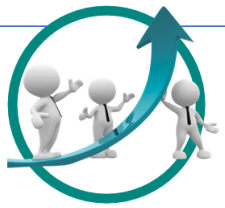
Compromiso
Somos una empresa comprometida con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, de las comunidades de los ciudadanos a los que servimos y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos.

Integridad
Actuamos basados en principios éticos siendo consecuentes, honestos, veraces y justos. Respetamos la diversidad en todos sus sentidos, la pluralidad de opiniones y creencias en base a las normas establecidas.

Los principios establecidos por FONAFE que ADINELSA lo tiene interiorizados son:

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.



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 las zonas rurales la sociedad y el medio ambiente.

Transparencia (Honestos y Veraces)

Somos honestos y transmitimos a la sociedad información de la gestión de forma veraz. clara y oportuna.

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.

Gestión de Calidad

Planificamos organizamos y controlamos el desarrollo de nuestro servicio y otras actividades relacionadas con la calidad y la mejora continua.

3.5. Política del Sistema Integrado de Gestión

En ADINELSA, la empresa dedicada a la administración de bienes e infraestructura eléctrica rural construida por el Estado; estamos convencidos de que obtendremos el éxito y consecuentemente seremos LÍDERES en nuestro negocio con los siguientes compromisos:

- Ofreciendo servicios confiables y de calidad.
- Previniendo las lesiones, dolencias, los accidentes, incidentes, enfermedades ocupacionales, actos ilícitos, corrupción y soborno.
- Siendo responsables socialmente.
- Respetando, mitigando los impactos ambientales y cuidando el medio ambiente.
- Determinando e implementando medidas de tratamiento y estrategias de continuidad que mantengan el riesgo de las operaciones en los niveles definidos en el apetito del riesgo.
- Asegurando que todo el personal se comprometa con el cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes y partes interesadas, requisitos legales y otros aplicables a nuestro Sistema Integrado de Gestión.

Trabajaremos para mantener la integridad de los procesos, minimizar riesgos y promover la MEJORA CONTINUA e INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, proporcionando al cuidado de la salud, seguridad y medio ambiente, la misma importancia que a la rentabilidad, operatividad, calidad, ética y todas las actividades comerciales implicadas.

A los CLIENTES, les ofreceremos desde la primera vez y en todo momento, servicios que cumplan o excedan sus expectativas a tiempo, logrando su satisfacción.

Gráfico No. 26: *Logro de Certicaciones obtenidas*

ISO 9001:2015

Gestión del Proceso de Facturación para la Emisión de Recibos de Suministr Eléctrico en Zonas Rurales de Adinelsa

ISO 27001:2013

Avala la seguridad y calidad en los procesos de operaciones comerciales y de Convenios y de Contratos para la Sede principal de Lima y la Sede SER

3.6. Gestión Integral de Riesgos en ADINELSA

Proceso de identificación, medición, control, monitoreo, evaluación, retroalimentación y optimización de todas las situaciones que representan riesgos para ADINELSA, así como la identificación, evaluación y tratamiento de oportunidades.

Entre los principales documentos de la Gestión de Riesgo tenemos aprobado:

3.6.1. Política de la GIR (Política Institucional)

En ADINELSA, la empresa dedicada a la administración de bienes e infraestructura eléctrica rural construida por el Estado; estamos convencidos de que mitigaremos los riesgos de nuestra empresa con los siguientes objetivos y compromisos:

Objetivos Estratégicos de Riesgos

- Fortalecer el marco de gobernabilidad de riesgos.
- Gestionar los riesgos con un enfoque sistemático y dinámico.
- Establecer y fomentar una cultura de gestión de riesgos.

Compromisos

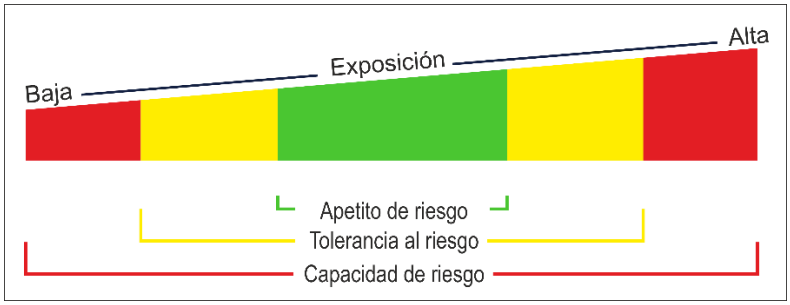
- Establecer y revisar continuamente las estructuras y roles de gestión de riesgos.
- Definir, aprobar y revisar continuamente el apetito y límites de riesgo de la organización.
- Identificar, analizar, evaluar, generar respuestas y actividades de control de riesgos a nivel de productos, servicios, sistemas y procesos, alineado a las estrategias de la organización.
- Mitigar los riesgos relacionados con las operaciones de la empresa hasta el nivel más bajo posible o que se pueda alcanzar.
- Dotar de recursos financieros, operacionales, tecnológicos y humanos necesarios para la gestión de riesgos.
- Definir e implementar acciones para integrar la gestión del riesgo en toda la cultura de la organización y en las partes interesadas externas relevantes.
- Asegurar que las actividades de control estén incorporadas en los procesos de la empresa, a fin de generar eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus actividades, y determinar la pertinencia y necesidad de ajuste o modificación de medidas correctivas.
- Realizar la medición de sus controles en términos de eficacia, eficiencia y efectividad para determinar la pertinencia, la necesidad de ajuste o modificación de medidas correctivas.
- Realizar el seguimiento respectivo de forma periódica y oportuna a las actividades de gestión de riesgo para determinar su vigencia, consistencia, calidad, así como efectuar las modificaciones pertinentes en la evaluación de los riesgos de los mismos.

- Reportar al responsable o equipo encargado de gestionar los riesgos, la ocurrencia de eventos cada vez que se presenten, para efectos de implementar los controles, registros y monitoreo correspondiente.
- Comunicar en forma oportuna la exposición de los riesgos y sus actividades, según las estructuras, responsabilidades y niveles de autoridad de gestión de riesgos.

3.6.2. Definición del Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgo

La Alta Dirección de ADINELSA define el apetito, tolerancia y capacidad de riesgo en función a los objetivos estratégicos del PEI de la Empresa, los cuales servirán como marco para la GIR. La relación de dichos criterios se grafica a continuación:

Gráfico No. 27: *Apetito, tolerancia y capacidad de riesgo*



Fuente: Definición e Implantación del Apetito de Riesgo (Instituto de Auditores Internos de España)

Apetito de Riesgo

El apetito de riesgo es determinado por la Alta Dirección de ADINELSA, con el apoyo del Responsable Titular de la GIR y del Comité Técnico de Riesgos. El apetito de riesgo está alineado a los objetivos corporativos y figura en la zona baja de su mapa de riesgos (zona verde).

Para la definición del apetito de riesgo se analiza en qué medida los siguientes aspectos impactan en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa:

- Negocio
- Aspectos jurídicos y normativos
- Operación
- Tecnologías
- Tecnologías de la información
- Aspectos financieros
- Factores sociales y humanitarios
- Fraude

Para ello, la Alta Dirección considera cómo espera que los aspectos señalados se comporten en el tiempo para contribuir con el cumplimiento de los objetivos de ADINELSA. Así, el apetito de riesgo se fija tomando en cuenta el nivel de riesgo tope que

se aceptará para no afectar este comportamiento esperado.

Una vez definido el apetito de riesgo, se lleva a cabo la identificación de los riesgos a nivel entidad y por procesos; en función a ello, se procederá a definir la tolerancia al riesgo y capacidad de riesgo de la Empresa.

Tolerancia al Riesgo

Es la desviación con respecto al Apetito de Riesgo; es decir, la variación del nivel de riesgo que para ADINELSA es posible gestionar y figura como la zona moderada en su Mapa de Riesgos (zona amarilla y naranja).

Capacidad de Riesgo

Es el nivel máximo de riesgo que ADINELSA puede soportar sin que interfiera en su continuidad. Es representada por la zona alta y extrema en el Mapa de Riesgos (zona roja).

Al igual que el apetito de riesgo, tanto la tolerancia y la capacidad de riesgo deben ser definidas por la Alta Dirección de la Empresa, validadas por los principales Grupos de interés y luego comunicadas a todos.

En ese sentido, se ha definido la siguiente declaración del Apetito de Riesgo para ADINELSA:

"Nuestra empresa se compromete a ser una organización sostenible gestionando los riesgos que impacten significativamente en la creación de valor económico, las expectativas de nuestros grupos de interés y el valor social. Por esta razón, priorizamos la mejora continua de nuestros procesos, el fortalecimiento del control interno, gobierno corporativo, de la gestión del talento humano y de la cultura organizacional."

***Cuadro No. 6**: Cuantificación del Apetito de Riesgo*

Factor	Apetito	Tolerancia		Capacidad
	1. Bajo	2. Moderado	3. Alto	4. Extremo
	(<0 .64% UAI)	(0.64% - 1.28% UAI)	(1.28% - 2.56% UAI)	(> 2.56% UAI)
Económico	< S/. 160 mil	S/ 160 mil - S/ 320 mil	S/ 320 mil - S/ 640 mil	> S/ 640 mil
Imagen	Daño en la reputación con alcance interno	Daño en la reputación con Alcance comunal	Daño en la reputación con alcance sectorial	Daño en la reputación con alcance nacional

Fuente: Reglamento del Comité Especial de Auditoría y Gestión de Riesgos de ADINELSA.

3.6.3. Definición de la criticidad por probabilidad e impacto

Es la determinación de la criticidad de un riesgo evaluando su:

- Probabilidad (frecuencia de ocurrencia del riesgo); e
- Impacto (severidad del riesgo o impacto económico).

Para estandarizar el análisis de la criticidad de cada variable, se definen criterios generales de calificación, los cuales podrán ser revisados y actualizados anualmente.

La evaluación de riesgos se realiza en dos pasos:

- **Evaluación del Riesgo inherente**: Es aquel riesgo en su forma natural sin el efecto mitigante de los controles.
- **Evaluación del Riesgo residual**: Es aquel que permanece después de implementadas las actividades de control.

La calificación obtenida al evaluar ambos estados del riesgo se registra en la Matriz de Riesgos y Controles.

3.6.4. Niveles y criterios de probabilidad e impacto

a. **Probabilidad**: es el grado de posibilidad de que ocurra un riesgo en un período. Puede ser estimada en función a cuántas veces históricamente el riesgo ha ocurrido, o qué posibilidad existe de que ocurra en el futuro.

Cuadro No. 7: Criterios de Probabilidad

Nivel	Criterios de Probabilidad
1. Bajo	- Probabilidad de ocurrencia baja, casi nula (raro) - No existen antecedentes de haber ocurrido - Podría ocurrir sólo bajo circunstancias muy excepcionales - Posibilidad de ocurrencia: entre **0% - 25%**
2. Medio	- Probabilidad moderada, ocurrencia periódica - Eventos similares ya han ocurrido de manera esporádica - Podría ocurrir bajo ciertas circunstancias - Posibilidad de ocurrencia: entre **26% - 50%**
3. Alto	- Es muy probable ocurre con frecuencia - Eventos similares ya han ocurrido en varias ocasiones - Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias - Posibilidad de ocurrencia: entre **51% - 75%**
4. Extremo	- Probabilidad elevada, ocurre muchas veces - Eventos similares ya han ocurrido/ ocurren con bastante frecuencia - Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias - Posibilidad de ocurrencia: entre **76% -100%**

Fuente: Reglamento del Comité Especial de Auditoría y Gestión de Riesgos de ADINELSA.

En concordancia con el acápite 6 del Manual de implementación del GIR, como parte del despliegue de la metodología, se aplicarán para la evaluación de riesgos las variables cualitativas de probabilidad señaladas anteriormente para todos los sistemas de gestión de ADINELSA. Sin perjuicio de ello, en cada uno de estos se podrá analizar la información histórica con el propósito de definir escalas cuantitativas de frecuencia que complementen las cualitativas definidas.

b. **Impacto**: es el nivel de exposición de ADINELSA ante un riesgo, el cual puede ser cuantitativo o cualitativo. Para este criterio se consideran factores financieros y monetarios, pero también factores cualitativos que no son valorizados monetariamente, tales como el impacto en la reputación o imagen de la Empresa, continuidad del negocio, entre otros. La definición de los criterios de impacto debe encontrarse alineada al apetito de riesgo. Para estos efectos, como referencia, se presentan las siguientes escalas de impacto:

***Cuadro No. 8**: Criterios de Impacto*

Nivel	Económico	Reputacional / Imagen	Continuidad del Negocio
1. Bajo	La(s) actividad(es) afectada (s) no está(n) sujeta(s) a supervisión por parte de otra organización.	La exposición de la imagen es únicamente interna y limitada.	Impacto puede ser absorbido (asimilado) por las actividades normales del negocio en una hora. Los costos adicionales del impacto son mínimos.
2. Medio	Posibilidad de multa o sanción por falta leve.	La exposición de la imagen es interna con potencial para Trascender externamente, a nivel comunal.	Impacto afecta la productividad del negocio en un horizonte de una semana aproximadamente. Personal adicional podría ser necesario.
3. Alto	Multa o sanción por falta grave.	La exposición de la imagen es interna y externa, presenta un potencial de impacto alto a nivel sectorial.	Impacto potencial en la continuidad del negocio, productividad, en un horizonte mayor a un mes. El costo de interrupción es alto.
4. Extremo	Multa o sanción por falta muy grave, cierre de las instalaciones, entre otras.	Exposición total de la imagen, mal manejo de situaciones de crisis, que podría tener un impacto negativo por un tiempo prolongado a nivel nacional.	Interrupción total o significativa de las operaciones de la Empresa. El costo de interrupción es muy alto.

Fuente: Reglamento del Comité Especial de Auditoría y Gestión de Riesgos de ADINELSA.

"Con la finalidad de facilitar la determinación de impactos económicos y en concordancia con los conceptos de apetito, tolerancia y capacidad de riesgo, periódicamente se definirán valores monetarios para cada uno de los niveles".

3.6.5. Tipo de riesgo de acuerdo a su criticidad

La criticidad de un riesgo es la medida que surge de la combinación de sus niveles de probabilidad e impacto. De acuerdo a la criticidad, ADINELSA deberá identificar los riesgos cuya respuesta es prioritaria. Estos niveles son:

- Riesgos Bajos
- Riesgos Moderados
- Riesgos Altos
- Riesgos Extremos

En función a la criticidad del riesgo se seleccionará una prioridad de respuesta al riesgo, la cual de enmarca dentro de las siguientes:

***Cuadro No. 9**: Niveles de criticidad del riesgo*

Nivel de criticidad	Descripción del nivel de criticidad del riesgo
Bajo	Los riesgos son controlados con seguimiento rutinario. No se requiere aprobación de un presupuesto específico.
Medio	Debe ser administrado con procedimientos normales de control, con atención periódica, seguimiento trimestral.
Alto	Se requiere atención rápida con planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados al Comité Técnico
Extremo	Se requiere acción inmediata con planes de tratamiento y aprobación de un presupuesto, implementados y reportados a la Alta Dirección

Fuente: Reglamento del Comité Especial de Auditoría y Gestión de Riesgos de ADINELSA.

La combinación de las evaluaciones de impacto y probabilidad de ocurrencia representan un cruce dentro del mapa de riesgos que define la calificación del riesgo evaluado. Cada uno de los riesgos identificados debe evaluarse según los criterios de calificación anteriormente mencionados, y en dos escenarios que consideren el riesgo inherente y el riesgo residual.

A partir de la calificación obtenida para la probabilidad e impacto, se ubican dichas coordenadas en el Mapa de Riesgos y se define la calificación total del riesgo.

Cuadro No. 10: *Mapa de Riesgos*

Probabilidad				
4	A	A	E	E
3	M	A	A	E
2	B	M	M	A
1	B	B	B	M
	1	2	3	4
	Impacto			

Fuente: Reglamento del Comité Especial de Auditoría y Gestión de Riesgos de ADINELSA.

La zona superior derecha muestra los riesgos más críticos (extremos) mientras que la zona inferior izquierda señala los riesgos con menor criticidad (bajos), la zona intermedia comprende los riegos con mediana-alta criticidad (medios y altos).

Se debe tener en cuenta que uno de los objetivos en la GIR es mantener la mayor parte de los riesgos en la zona inferior izquierda, donde son menos críticos.

Capítulo

4

Eje y Mapa Estratégico

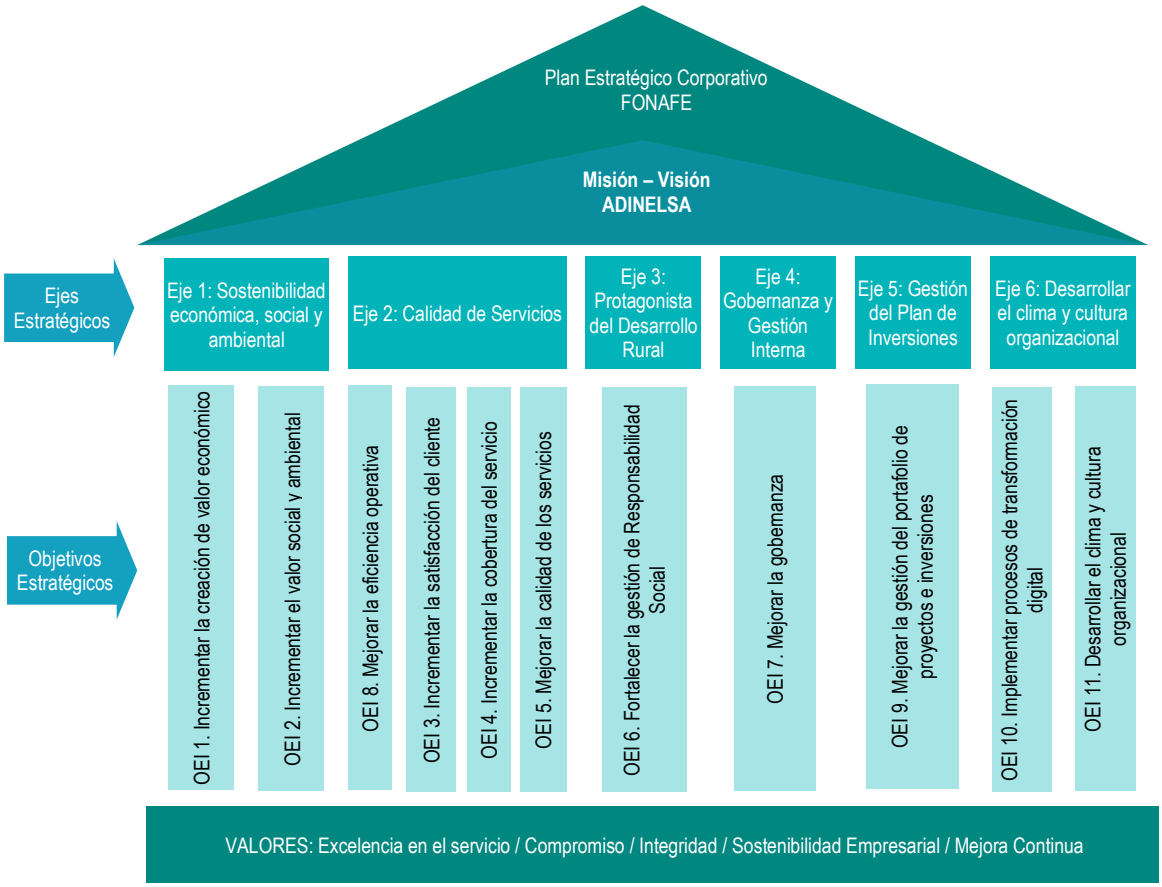
4. Ejes y Mapa Estratégico

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 2026.

4.1. Ejes Estratégicos

Se 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 2026. Los ejes estratégicos de la empresa se presentan en la siguiente gráfica.

***Gráfico No. 28**: Ejes Estratégicos de ADINELSA al 2026*



Fuente: Elaboración propia.

Los ejes abordan asuntos estratégicos que ADINELSA está priorizando al 2026, sobre los cuales ha establecido sus objetivos y desarrollará un conjunto de acciones estratégicas y actividades, los cuales se encuentran.

Eje 1 – Sostenibilidad Económica, Social y Ambiental

ADINELSA debe crecer de manera sostenida generando valor económico fortaleciendo la operación de sus instalaciones eléctricas e incrementando el consumo de energía en las poblaciones rurales mediante la promoción de usos productivos, buscando la cohesión de la población de las zonas rurales de nuestro país frente al servicio que brinda la empresa, en todo momento buscando el equilibrio con el medio ambiente.

Eje 2 – Calidad de Servicios

ADINELSA debe brindar servicios de calidad bajo los estándares que determina la Norma Técnica de Calidad de Suministro Eléctrico Rural, ampliando la cobertura a localidades donde empresas públicas y privadas no pueden llegar, obteniendo y mejorando la satisfacción de la población.

Eje 3 – 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. 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 4 – Gobernanzas y Gestión Interna

ADINELSA tiene como desafío continuar con la implementación de 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.

ADINELSA continuará implementando las buenas prácticas de gobierno corporativo y el sistema de control interno definidas por el FONAFE, por otra parte, se dará énfasis a complementar el modelo de sistema integrado de gestión (SIG) con la incorporación de nuevos sistemas de gestión respaldado con la gestión de riesgo en cada una de las actividades que viene desarrollando.

Eje 5 – Gestión del Plan de Inversiones

Para ADINELSA, constituye una prioridad corporativa mejorar la gestión del Plan de inversiones, el cual está conformado por un conjunto de proyectos que privilegia el uso de energías renovables, así como las obras de ampliaciones y mejoramiento de redes que permitan brindar un servicio de calidad a los pobladores de las zonas rurales. El

diagnóstico de nuestros sistemas eléctricos permitirá la identificación y priorización de los proyectos para la mejora de la infraestructura eléctrica y la ampliación de la cobertura eléctrica.

Eje 6 – Desarrollo del talento humano y organizacional

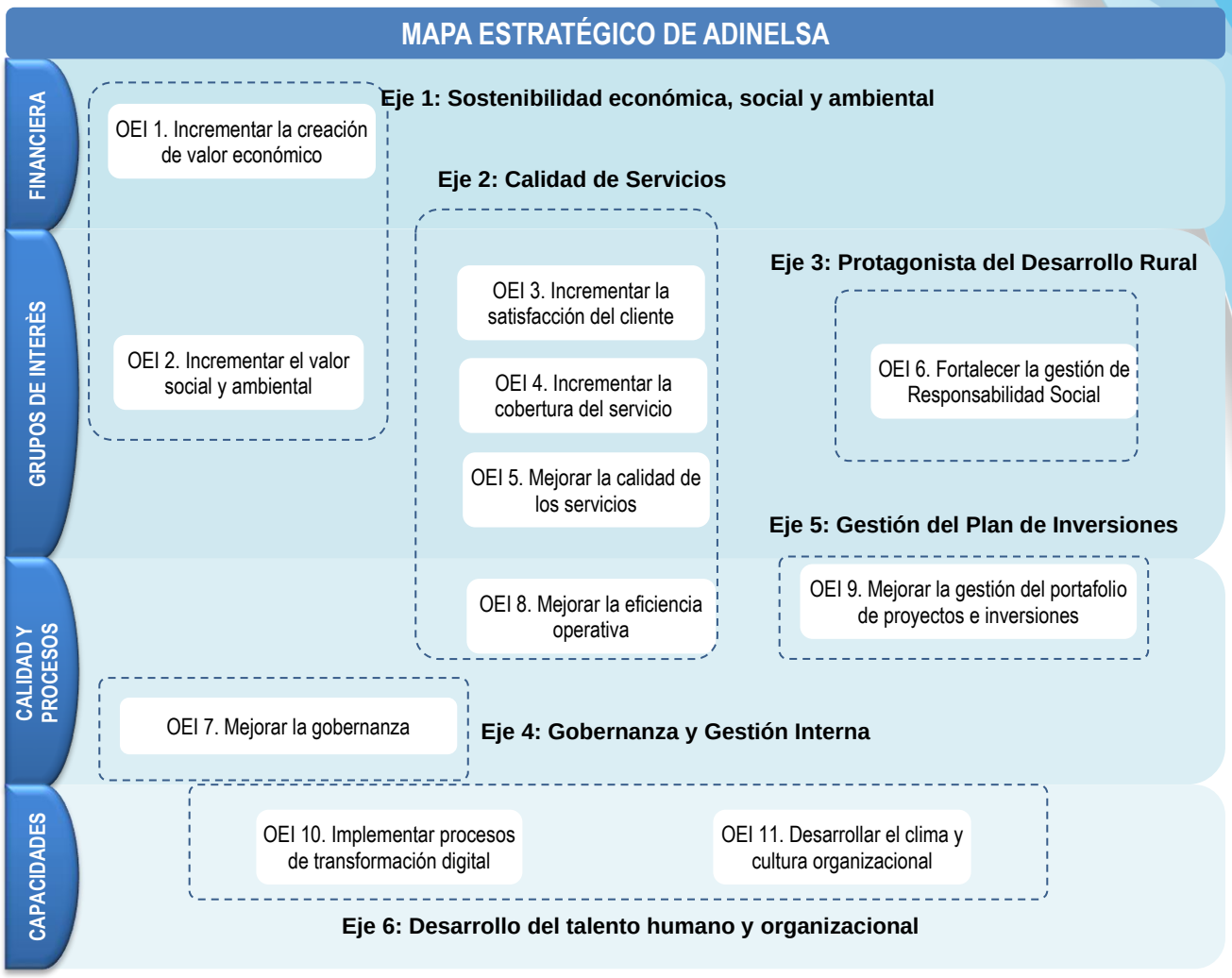
ADINELSA debe buscar el fortalecimiento de habilidades, actitudes positivas, conocimientos y/o competencias de todo el personal, propiciando un crecimiento laboral y personal en el individuo, sobre todo en el proceso de implementación de la nueva estructura organizacional que permitirá cumplir con los objetivos estratégicos y desafíos futuros.

Implementar los componentes del modelo de gestión humana corporativa (MGHC) de FONAFE que tiene como objetivo principal el desarrollo y crecimiento laboral de sus colaboradores.

4.2. Mapa Estratégico

El mapa estratégico muestra la lógica de la estrategia de ADINELSA.

Gráfico No. 29: Mapa estratégico de ADINELSA



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo

5

Objetivos Estratégicos

5. Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)

En esta sección se presenta la matriz estratégica conteniendo los 11 objetivos estratégicos empresariales mostrados en el mapa estratégico y que conforman el Plan Estratégico de ADINELSA para el período 2022 – 2026. Para cada objetivo se ha definido indicadores y metas para monitorear su logro en los próximos años, así como un responsable a nivel institución.

La matriz se encuentra alineada a los objetivos del Plan Estratégico Corporativo FONAFE, para ello se formaron 21 indicadores que permitirán controlar y garantizar el logro de los objetivos definidos.

Cuadro No. 11: Matriz estratégica 2022 – 2026

Perspectiva	Objetivos Estratégicos FONAFE	Objetivos Estratégicos ADINELSA	N°	Indicador	Unid. Medida	Fórmulas	Línea Base 2021	2022	2023	2024	2025	2026	Fuente Auditable	Responsable
Financiera	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico	1	EBITDA	S/ MM	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización	42.88	43.24	45.05	46.00	46.97	46.97	EEFF Auditados	GAF
			2	ROE	%	(Utilidad Neta / Total Patrimonio) x 100	10.02	8.90	13.45	14.38	15.65	15.65	EEFF Auditados	GAF
			3	ROA	%	(Utilidad Neta / Total Activos) x 100	5.69	5.25	7.16	7.58	8.05	8.05	EEFF Auditados	GAF
Grupos de interés	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental	OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental	4	Nivel de implementación del Plan Ambiental de mediano plazo	%	(Actividades ejecutadas / Total de actividades programadas) * 100	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	Informe Ejecutivo de DPCG	GG
			5	Hallazgos de OEFA subsanados	%	Hallazgos subsanados en el periodo / Hallazgos subsanables en el periodo x 100	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	Informe Ejecutivo de DPCG	GG
	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OEI 3. Incrementar la satisfacción del cliente	6	Nivel de satisfacción de clientes (ISCAL)	N	Indicador ISCAL	52.00	55.00	57.50	60.00	62.50	65.00	Encuesta CIER - ISCAL	GC
		OEI 4. Incrementar la cobertura del servicio	7	Variación neta del número de clientes	%	Crecimiento porcentual neto (ingresos y salidas) de clientes regulados y libres	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	Informe Ejecutivo de GC	GC
		OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios	8	Calidad de Alumbrado Público	%	(1-UAP deficientes / UAP supervisada) x 100	98.22	98.01	98.04	98.06	98.07	98.09	Informe de validación de GDC	GT
			9	Calidad de suministro - SAIDI	Horas	(Σ(Usuarios afectados X Duración de interrupciones en horas) / Total Usuarios)	57.38	63.11	49.80	45.14	41.94	39.37	Informe Ejecutivo de GT	GT
			10	Calidad de suministro - SAIFI	Veces	(Σ(Usuarios afectados X Número de interrupciones) / Total Usuarios)	16.97	15.90	14.53	13.78	13.39	13.14	Informe Ejecutivo de GT	GT

Perspectiva	Objetivos Estratégicos FONAFE	Objetivos Estratégicos ADINELSA	N°	Indicador	Unid. Medida	Fórmulas	Línea Base 2021	2022	2023	2024	2025	2026	Fuente Auditable	Responsable
	OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad	OEI 6. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	11	Grado de madurez de la RSC	%	Resultado de la Autoevaluación validada por FONAFE	55.56	69.44	75.00	80.56	88.89	97.22	Validación de la Herramienta Integral	GG
			12	Implementación de casos de éxito en usos productivos	N	Número de proyectos de usos productivos realizados	11.00	13.00	15.00	17.00	18.00	20.00	Informe Ejecutivo de GC	GC
Calidad y Procesos	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas	OEI 7. Mejorar la gobernanza	13	Grado de madurez del BGC	%	Resultado de la Autoevaluación validada por FONAFE	57.77	59.68	64.24	68.75	73.19	77.54	Validación de la Herramienta Integral	GG
			14	Grado de madurez del SCI	%	Resultado de la Autoevaluación validada por FONAFE	38.07	48.15	54.15	60.03	65.27	70.13	Validación de la Herramienta Integral	GG
			15	Grado de madurez de la Gestión de Riesgos	%	Resultado de la Autoevaluación validada por FONAFE	23.21	53.57	54.24	56.57	59.12	60.03	Validación de la Herramienta Integral	GG
	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	OEI 8. Mejorar la eficiencia operativa	16	Eficiencia administrativa	%	Gastos administrativos / Ingresos por actividades ordinarias	11.15	10.13	10.16	10.06	9.97	9.97	EEFF Auditados	GAF
			17	Pérdidas 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	9.88	9.57	9.33	9.16	9.02	8.91	Informe Ejecutivo de GC	GC
	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	OEI 9. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones	18	Ejecución de inversiones FBK	%	(Monto ejecutado FBK / Monto inicial aprobado FBK) * 100	56.36	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	EEFF Auditados	GT

Perspectiva	Objetivos Estratégicos FONAFE	Objetivos Estratégicos ADINELSA	N°	Indicador	Unid. Medida	Fórmulas	Línea Base 2021	2022	2023	2024	2025	2026	Fuente Auditable	Responsable
Capacidades	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital	OEI 10. Implementar procesos de transformación digital	19	Nivel de implementación de la Transformación Digital	%	(Etapas implementadas / Total de etapas programadas) * 100	-	70.00	100.00	100.00	100.00	100.00	Informe Ejecutivo de TIC	GAF
	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	OEI 11. Desarrollar el clima y cultura organizacional	20	Índice de Clima Laboral	%	Porcentaje Obtenido en la Encuesta Anual	94.00	90.00	85.00	80.00	80.00	80.00	Informe Ejecutivo de GHC	GAF
			21	Nivel de implementación del MGHC	%	Total de Puntos Obtenido en el Año	102.00	95.00	95.00	95.00	95.00	95.00	Informe Ejecutivo de GHC	GAF

Capítulo

6

Acciones Estratégicas

6. Acciones Estratégicas Institucionales (AEI)

6.1. 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.

Se definieron 38 acciones estratégicas aterrizados en 47 indicadores, los cuales permitirán lograr los 11 objetivos estratégicos del Plan Estratégico de ADINELSA 2022 – 2026, dichas acciones son:

Cuadro No. 12: Acciones Estratégicas

Objetivos Estratégicos ADINELSA	Acción estratégica
OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental	Plan Anual de gestión Ambiental
	Implementación del Sistema de Gestión del Medio Ambiente
	Implementación del Sistema de Seguridad, salud en el trabajo y gestión de las acciones del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo de Adinelsa
OEI 3. Incrementar la satisfacción del cliente	Garantizar la oportuna atención en los canales virtuales
	Contar con personal calificado en los centros de atención al cliente y cumplimiento normativo
	Implementar las actividades de los planes de acción definidos en el Plan ISCAL
OEI 4. Incrementar la cobertura del servicio	Impulsar dentro del polígono de concesión el servicio de energía eléctrica
	Ampliar la cobertura en los SER
OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios	Implementación del Plan de trabajo de la Gestión de Calidad de Servicio
	Garantizar la correcta facturación
	Reducir el porcentaje de reclamos de los clientes
	Implementación del Modelo de Gestión de Atención al Cliente
	Cumplir con las tolerancias exigidas por la NTCSER y LCE: Calidad de SUMINISTRO
	Cumplir con las tolerancias exigidas por la NTCSER: Calidad de PRODUCTO TENSION
	Cumplir con las tolerancias exigidas por la NTCSER: Calidad de ALUMBRADO PUBLICO
OEI 6. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	Monitorear el plan de trabajo anual de Oficina Móvil a través de indicadores de efectividad

Objetivos Estratégicos ADINELSA	Acción estratégica
	Ejecutar el Plan de Acción de Responsabilidad
OEI 7. Mejorar la gobernanza	Ejecutar el Plan de Acción del Buen Gobierno Corporativo
	Ejecutar el Plan de Acción del Sistema de Control Interno
	Ejecutar el Plan de Acción del Sistema Integral de Gestión
	Ampliar y dar sostenibilidad a la certificación ISO 9001
	Ejecutar la gestión integral de Riesgos de ADINELSA
	Implementación de un Sistema de Gestión Antisoborno
	Implementar Balance Scorecard Integral (Tablero de Control)
OEI 8. Mejorar la eficiencia operativa	Mantener los estándares de la calidad de medidas de acuerdo a la NTCSER
	Disminución gradual de los indicadores de pérdidas de energía
	Sistema informático para la gestión de la NTCSE.
	Implementación del Centro de Control de Operaciones (CCO) de ADINELSA
	Sistema informático CNMS FRACTAL para la gestión de mantenimiento
	Formalización por parte del MINEM y FONAFE a las actividades de ADINELSA como DSITRIBUIDOR
	Reducción de pérdidas técnicas de energía eléctrica
	Reducción de costos por inyección de generación propia
	Reducción de compra de energía por cambio de tecnología de AP
OEI 9. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones	Gestión de proyectos e inversiones
OEI 10. Implementar procesos de transformación digital	Dar sostenibilidad a la certificación a la Gestión de la Seguridad de la Información
	Formular el Plan de Transformación Digital
OEI 11. Desarrollar el clima y cultura organizacional	Desarrollar la Gestión y Optimización del MGHC
	Obtener la Certificación de Componente del MGHC

6.2. Matriz de las Acciones Estratégica

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.

Perspectiva	Objetivo estratégico
Financiera	**OEI 1. Incrementar la creación de 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.

Cuadro No. 13: Matriz de los Objetivos Estratégicos y las Acciones Estratégicas

Objetivos Estratégicos ADINELSA	Acción	Indicador	Unidad de medida	Metas Anuales					Prioridad relativa	Forma de cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				2022	2023	2024	2025	2026				
OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental	Plan Anual de gestión Ambiental	Ejecución del Plan Anual de gestión Ambiental	Porcentaje	100	100	100	100	100	Muy Alta	(Actividades ejecutadas/Actividades programadas) x 100	Plan de Trabajo	Dpto. de Planeamiento y Control de Gestión
	Implementación del Sistema de Gestión del Medio Ambiente	Certificación ISO 14001	Número	-	1	1	1	1	Muy Alta	Obtención de la Certificación ISO 14001	Informe de Implementación de ISO	Dpto. de Planeamiento y Control de Gestión
	Implementación del Sistema de Seguridad, salud en el trabajo y gestión de las acciones del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo de Adinelsa	Certificación ISO 45001	Número	-	1	1	1	1	Muy Alta	Obtención de la Certificación ISO 45001	Informe de Implementación de ISO	Dpto. de Planeamiento y Control de Gestión
OEI 3. Incrementar la satisfacción del cliente	Garantizar la oportuna atención en los canales virtuales	Nivel de atención al cliente a través del Contac Center >95%	Porcentaje	95.00	95.50	96.00	96.50	97.00	Alta	(Total de llamadas atendidas/Total de llamadas recibidas) x 100	Informe de Gestión Comercial	Gerencia Comercial
	Contar con personal calificado en los centros de atención al cliente y cumplimiento normativo	Resultado promedio de la evaluación	Número	3.00	3.25	3.50	3.75	4.00	Muy Alta	Promedio de evaluación en los CAC	Informe de Gestión Comercial	Gerencia Comercial
	Implementar las actividades de los planes de acción definidos en el Plan ISCAL	Nivel de cumplimiento del Plan de acción	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	Muy Alta	(Actividades ejecutadas/Actividades programadas) x 100	Informe de Gestión Comercial	Gerencia Comercial
OEI 4. Incrementar la cobertura del servicio	Impulsar dentro del polígono de concesión el servicio de energía eléctrica	Atención de solicitues de factibilidades de suministro	Porcentaje	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	Medio	Solicitudes de factibilidad atendidas dentro de plazo/ Solicitudes de factibilidad recibidas	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
	Ampliar la cobertura en los SER	Incrementar nuevos clientes	Porcentaje	3.00	3.25	3.50	3.75	4.00	Muy Alta	(Nuevos clientes/Total de clientes año anterior) x 100	Informe de Gestión Comercial	Gerencia Comercial
OEI 5. Mejorar la	Implementación del Plan de trabajo de la Gestión de Calidad de Servicio	Nivel de madurez del GCS	Porcentaje	75.00	77.50	80.00	82.50	85.00	Muy Alta	Validación del SISMAD	Informe de Gestión	Gerencia Comercial

Objetivos Estratégicos ADINELSA	Acción	Indicador	Unidad de medida	Metas Anuales					Prioridad relativa	Forma de cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				2022	2023	2024	2025	2026				
calidad de los servicios	Garantizar la correcta facturación	Porcentaje promedio de lecturas reales	Porcentaje	98.00	98.50	99.00	99.50	99.75	Muy Alta	Promedio de lecturas reales	Informe de Gestión Comercial	Gerencia Comercial
	Reducir el porcentaje de reclamos de los clientes	Porcentaje de reclamos de clientes	Porcentaje	1.50	1.40	1.30	1.20	1.00	Medio	(Total reclamos acumulado anual/Total de clientes facturados del período) x 100	Informe de Gestión Comercial	Gerencia Comercial
	Implementación del Modelo de Gestión de Atención al Cliente	Grado de implementación del modelo de gestión	Porcentaje	60.00	70.00	80.00	90.00	100.00	Muy Alta	(Actividades ejecutadas/Actividades programadas) x 100	Informe de Gestión Comercial	Gerencia Comercial
	Cumplir con las tolerancias exigidas por la NTCSER y LCE: Calidad de SUMINISTRO	Compensación por interrupciones de SUMINISTRO	Porcentaje	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	Alta	Compensación Real (USD)/Compensación Presupuestada (USD)	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
	Cumplir con las tolerancias exigidas por la NTCSER: Calidad de PRODUCTO TENSION	Compensación por calidad de producto TENSION	Porcentaje	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	Alta	Compensación Real (USD)/Compensación Presupuestada (USD)	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
	Cumplir con las tolerancias exigidas por la NTCSER: Calidad de ALUMBRADO PUBLICO	Nivel de cumplimiento del DT1 <=2%	Porcentaje	3%	2%	2%	2%	2%	Alta	(UAP Deficientes/Total de UAP inspeccionadas) x 100	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
OEI 6. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	Monitorear el plan de trabajo anual de Oficina Móvil a través de indicadores de efectividad	Cantidad de localidades visitados	Número	200.00	250.00	300.00	350.00	400.00	Muy Alta	Número total de localidades visitas	Informe de Gestión Comercial	Gerencia Comercial
	Ejecutar el Plan de Acción de Responsabilidad	Avance del plan de acción del RS	Porcentaje	100	100	100	100	100	Muy Alta	(Actividades ejecutadas/Actividades programadas) x 100	Informe de Gestión	Gerencia General
OEI 7. Mejorar la gobernanza	Ejecutar el Plan de Acción del Buen Gobierno Corporativo	Avance del plan de acción del BGC	Porcentaje	100	100	100	100	100	Muy Alta	(Actividades ejecutadas/Actividades programadas) x 100	Informe de Gestión	Dpto. de Planeamiento y Control de Gestión
	Ejecutar el Plan de Acción del Sistema de Control Interno	Avance del plan de acción del SCI	Porcentaje	100	100	100	100	100	Muy Alta	(Actividades ejecutadas/Actividades programadas) x 100	Informe de Gestión	Dpto. de Planeamiento y Control de Gestión

Objetivos Estratégicos ADINELSA	Acción	Indicador	Unidad de medida	Metas Anuales					Prioridad relativa	Forma de cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				2022	2023	2024	2025	2026				
	Ejecutar el Plan de Acción del Sistema Integral de Gestión	Avance del plan de acción del SIG	Porcentaje	100	100	100	100	100	Muy Alta	(Actividades ejecutadas/Actividades programadas) x 100	Informe de Gestión	Dpto. de Planeamiento y Control de Gestión
	Ampliar y dar sostenibilidad a la certificación ISO 9001	Certificación ISO 9001 de procesos priorizados	Número	-	-	-	1	1	Alta	Obtención de la Certificación ISO 9001 de procesos priorizados	Informe de Implementación de ISO	Dpto. de Planeamiento y Control de Gestión
	Ejecutar la gestión integral de Riesgos de ADINELSA	Avance del plan de acción del GIR	Porcentaje	100	100	100	100	100	Muy Alta	(Actividades ejecutadas/Actividades programadas) x 100	Informe de Gestión	Dpto. de Planeamiento y Control de Gestión
	Implementación de un Sistema de Gestión Antisoborno	Certificación ISO 37001	Número	1	1	1	1	1	Muy Alta	Obtención de la Certificación ISO 37001	Informe de Implementación de ISO	Oficina de Asesoría Legal
	Implementar Balance Scorecard Integral (Tablero de Control)	Implementación de un Balance Scorecard	Porcentaje	100	100	100	100	100	Alta	(Actividades ejecutadas/Actividades programadas) x 100	Informe de Gestión	Dpto. de Planeamiento y Control de Gestión
OEI 8. Mejorar la eficiencia operativa	Mantener los estándares de la calidad de medidas de acuerdo a la NTCSER	Contraste de medidores en cumplimiento de la NTCSER	Porcentaje	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	Alta	(Cantidad de contrastes ejecutados/Total de clientes del período anterior) x 100	Informe de Gestión Comercial	Gerencia Comercial
	Disminución gradual de los indicadores de pérdidas de energía	Avance del programa de reducción de pérdidas no técnicas	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	Muy Alta	(Actividades ejecutadas/Actividades programadas) x 100	Informe de Gestión Comercial y Operativa	Gerencia Comercial
	Sistema informático para la gestión de la NTCSE.	Avance en la implementación de un sistema informático auditable para el cumplimiento de la NTCSER	Porcentaje	95%	100 %	100 %	100 %	100 %	Alta	(Actividades ejecutadas/Actividades programadas) x 100	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
	Implementación del Centro de Control de Operaciones (CCO) de ADINELSA	Grado de avance en la automatización de los equipos (CCO)	Porcentaje	80%	100 %	100 %	100 %	100 %	Alta	(Equipos instalados/Equipos programados a automatizarse) x 100	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
		Grado de avance en la automatización con implementación SCADA	Porcentaje	50%	100 %	100 %	100 %	100 %	Alta	(Entregable aprobado/ Entregables total) x 100	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica

Objetivos Estratégicos ADINELSA	Acción	Indicador	Unidad de medida	Metas Anuales					Prioridad relativa	Forma de cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				2022	2023	2024	2025	2026				
	Sistema informático CNMS FRACTAL para la gestión de mantenimiento	Implementación del CNMS FRACTAL	Porcentaje	80%	100 %	100 %	100 %	100 %	Alta	(Actividades ejecutadas/Actividades programadas) x 100	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
	Formalización por parte del MINEM y FONAFE a las actividades de ADINELSA como DSITRIBUIDOR	Proyectos con transferencia	Porcentaje	52%	64%	76%	88%	100 %	Muy Alta	Transferidos/Proyectos Totales	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
		Proyectos con calificación SER	Porcentaje	58%	68%	83%	94%	100 %	Muy Alta	Con calificación SER/Proyectos Totales	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
		Presentación de IGA a la DGE/MINEM	Porcentaje	58%	95%	100 %	100 %	100 %	Muy Alta	Presentados IGA/Proyectos Totales	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
		Presentación de expedientes de solicitud de CER a la DGE/MNEM	Porcentaje	13%	17%	24%	32%	39%	Muy Alta	Con concesión eléctrica/Proyectos Totales	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
	Reducción de pérdidas técnicas de energía eléctrica	Pérdidas Técnicas de Energía Eléctrica SUBESTACIONES	Porcentaje	80%	85%	90%	95%	100 %	Alta	SED mejoradas / SED críticas	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
		Pérdidas Técnicas de Energía Eléctrica ALIMENTADORES MT	Porcentaje	50%	68%	75%	88%	100 %	Alta	Alimentadores mejorados / Alimentadores críticos	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
		Pérdidas Técnicas de Energía Eléctrica LINEAS DE TRANSMISION	Porcentaje	114 %	113 %	112 %	111 %	110 %	Alta	Pérdidas Técnicas Calculadas TRANSMISION/Pérdidas Técnicas Estándar TRANSMISION	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
	Reducción de costos por inyección de generación propia	Ahorro compra de energía (generación propia interconectada)	Porcentaje	56%	55%	52%	51%	50%	Muy Alta	COYM + Depreciación / Costo de energía dejada de comprar	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
		Tasa de salidas forzadas (Generación aislada)	Veces /AÑO/CH	20	18	16	15	13	Muy Alta	Número salidas forzadas / AÑO	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica

Objetivos Estratégicos ADINELSA	Acción	Indicador	Unidad de medida	Metas Anuales					Prioridad relativa	Forma de cálculo	Fuente de Información	Área Responsable
				2022	2023	2024	2025	2026				
		Índice de indisponibilidad forzada (Generación aislada)	Horas / AÑO/CH	59	53	48	44	40	Muy Alta	Horas salida forzadas / AÑO	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
	Reducción de compra de energía por cambio de tecnología de AP	Avance del programa de reemplazo de UAP por tecnología LED	Porcentaje	60%	70%	80%	90%	100 %	Alta	UAP-LED instalados/2000	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
OEI 9. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones	Gestión de proyectos e inversiones	Avance de gasto del presupuesto de inversiones	Porcentaje	95%	96%	97%	98%	98%	Alta	Presupuesto ejecutado / PIA	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
		Cumplimiento de plazos de ejecución de proyectos de inversión en la Etapa de Ejecución	Porcentaje	130 %	125 %	120 %	110 %	110 %	Muy Alta	Tiempo REAL ejecutado / Tiempo PROYECTADO	Informe de Gestión Operativa	Gerencia Técnica
OEI 10. Implementar procesos de transformación digital	Dar sostenibilidad a la certificación a la Gestión de la Seguridad de la Información	Certificación ISO 27001	Porcentaje	1	1	1	1	1	Muy Alta	Obtención de la Re certificación ISO 37001	Informe de Implementación de ISO	Dpto. de Tecnología de la Información y Comunicaciones
	Formular el Plan de Transformación Digital	Ejecución del Plan de Transformación Digital	Porcentaje		20%	20%	20%	20%	Medio	(Proyectos ejecutadas/Proyectos programados) x 100	Informe de Gestión TIC	Dpto. de Tecnología de la Información y Comunicaciones
OEI 11. Desarrollar el clima y cultura organizacional	Desarrollar la Gestión y Optimización del MGHC	Gestión y Optimización del MGHC	Puntos	100	100	100	100	100	Alta	Sumatoria del Puntaje Obtenido en cada Componente	Informe Ejecutivo de GHC	Gerencia de Administración y Finanzas
	Obtener la Certificación de Componente del MGHC	Certificación de Componente del MGHC	Número	1	1	1	1	1	Alta	Verificación del mantenimiento y/u obtención de una Certificación y/o Acreditación de algún componente del MGHC.	Informe Ejecutivo de GHC	Gerencia de Administración y Finanzas

Capítulo 7

Ruta Estratégica

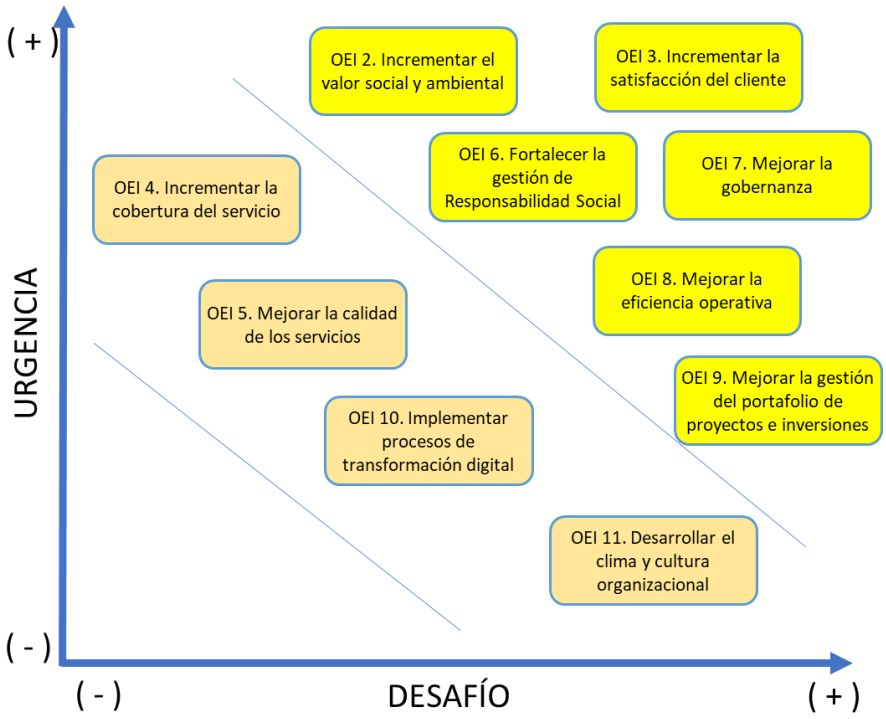
7. Ruta estratégica

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 No. 14: *Ruta estratégica de ADINELSA para el período 2022 – 2026*



Capítulo 8

Anexos

8. Anexos

8.1. Alineamiento de Objetivos Estratégicos

A continuación, se presenta el alineamiento de los objetivos estratégicos entre la empresa, el corporativo y el Ministerio del sector, la cual se resumen en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 15: *Alineamiento de Objetivos Estratégicos*

Objetivos Estratégicos ADINELSA	Objetivos Estratégicos FONAFE	Objetivos Estratégicos del MINEM
OEI 1. Incrementar la creación de valor económico	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	OES1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector Minero - Energético
OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental	OEC 2. 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
OEI 3. Incrementar la satisfacción del cliente	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OES1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector Minero - Energético
OEI 4. Incrementar la cobertura del servicio	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OES1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector Minero - Energético
OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OES1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector Minero - Energético
		OES3. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético
OEI 6. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad	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
OEI 7. Mejorar la gobernanza	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas	OES4: Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero Energético

Objetivos Estratégicos ADINELSA	Objetivos Estratégicos FONAFE	Objetivos Estratégicos del MINEM
OEI 8. Mejorar la eficiencia operativa	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	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
OEI 9. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	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
OEI 10. Implementar procesos de transformación digital	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital	OES4: Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero Energético
OEI 11. Desarrollar el clima y cultura organizacional	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura 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

8.2. Ficha técnica de indicadores

1	**Perspectiva**	Financiera				
	Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional				
	Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico				
	Nombre del Indicador	**EBITDA**				
	Unidad de medida	S/ MM				
	Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
	Fórmula de Cálculo	(Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización)/1000000				
	Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
	Fuente de información	Estados Financieros				
	Datos Históricos			2019	2020	2021
		-	-	32.37	34.55	42.88
	Metas	2022	2023	2024	2025	2026
		43.24	45.05	46.00	46.97	46.97
	Valor de referencia	42.88				
	Análisis de la evolución del indicador	El EBITDA es un indicador financiero que muestra la capacidad operativa para generar ganancias, su incremento es continuo. ADINELSA durante los últimos años ha generado mayores ventas y sus gastos se han mantenido dando como resultado que este indicador se incremente.				

2	Perspectiva	Financiera				
	Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional				
	Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico				
	Nombre del Indicador	ROE				
	Unidad de medida	Porcentaje (%)				
	Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
	Fórmula de Cálculo	(Utilidad Neta / Total Patrimonio) x 100				
	Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
	Fuente de información	Estados Financieros				
	Datos Históricos			2019	2020	2021
		-	-	7.58	8.46	10.02
	Metas	2022	2023	2024	2025	2026
		8.90	13.45	14.38	15.65	15.65
	Valor de referencia	10.02				
	Análisis de la evolución del indicador	Para el 2022, se estimó una reducción de aproximadamente 3.77% en los ingresos ordinarios afectando así la utilidad neta, debido principalmente a que en el 2021 se percibió ingresos por la transferencia del Bono de Electricidad en los primeros meses del año. Asimismo, para el 2022 la proyección consideró los siguientes aspectos: - Se consideró que la transferencia de sistemas eléctricos (16 sistemas en el 2022) según cronograma anual firmado la cual se realizará a partir de mayo 2022. Por lo tanto, se disminuyó los ingresos a partir de julio 2021 debido a dichas transferencias. - En este sentido para el 2023, se consideran las transferencias de obras con lo cual se reducen los activos y el patrimonio.				

3	Perspectiva	Financiera				
	Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional				
	Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 1. Incrementar la creación de valor económico				
	Nombre del Indicador	ROA				
	Unidad de medida	Porcentaje (%)				
	Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
	Fórmula de Cálculo	(Utilidad Neta / Total Activos) x 100				
	Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
	Fuente de información	Estados Financieros				
	Datos Históricos			2019	2020	2021
				5.64	4.82	5.69

Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	5.25	7.16	7.58	8.05	8.05
Valor de referencia	5.69				
Análisis de la evolución del indicador	Se considera el mismo análisis del indicador ROE.				

4	Perspectiva	Grupos de Interés			
	Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental			
	Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental			
	Nombre del Indicador	Nivel de implementación del Plan Ambiental de mediano plazo			
	Unidad de medida	Porcentaje (%)			
	Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)			
	Fórmula de Cálculo	(Actividades ejecutadas / Total de actividades programadas) x 100			
	Área responsable	Gerencia General (DPCG)			
	Fuente de información	Informe Ejecutivo de DPCG			
	Datos Históricos			2019	2020	2021
		-	-	-	-	-
	Metas	2022	2023	2024	2025	2026
		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	Valor de referencia	-				
	Análisis de la evolución del indicador	La elaboración de los instrumentos de gestión ambiental y el cumplimiento de los compromisos ambientales que se vienen realizando, permitirán tener una evolución positiva a mediano y largo plazo.				

5	Perspectiva	Grupos de Interés
	Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental
	Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental
	Nombre del Indicador	Hallazgos de OEFA subsanados
	Unidad de medida	Porcentaje (%)
	Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)
	Fórmula de Cálculo	(Hallazgos subsanados en el periodo / Hallazgos subsanables en el periodo) x 100
	Área responsable	Gerencia General (DPCG)
	Fuente de información	Informe Ejecutivo de DPCG

Datos Históricos			2019	2020	2021
	-	-	-	-	100.00
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de referencia	100.00				
Análisis de la evolución del indicador	Como parte de su función de fiscalización la OEFA realiza la inspección de las centrales que opera Adinelsa y toda observación registrada por parte de esta entidad, la empresa los subsana dentro de los plazos establecidos. Así mismo, de tiene implementada el reporte mensual y trimestral de Monitoreos Ambientales y residuos sólidos conforme a la normativa ambiental con ello se reduce la posibilidad de tener observaciones.				

6

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población				
Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 3. Incrementar la satisfacción del cliente				
Nombre del Indicador	Nivel de satisfacción de clientes (ISCAL)				
Unidad de medida	Número (N)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Indicador ISCAL				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de información	Encuesta CIER - ISCAL				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			40.8	56.7	52.00
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	55.00	57.50	60.00	62.50	65.00
Valor de referencia	52.00				
Análisis de la evolución del indicador	Las metas determinadas para los siguientes años han sido establecidas de acuerdo a la evolución obtenida desde el 2014. Los siguientes 5 años debemos contar con un Contact Center consolidado y que nos permita tener a nuestros clientes satisfechos en lo que corresponde a facturación, atención al cliente e imagen, siendo además nuestro principal canal de comunicación con nuestros clientes rurales. Adicionalmente, a las oficinas móviles se les está dotando de mayores recursos para que desarrollen sus intervenciones en más localidades alejadas, coordinando con autoridades para asegurar a la mayor cantidad de pobladores que usan el servicio.				

7						
	Perspectiva	Grupos de Interés				
	Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población				
	Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 4. Incrementar la cobertura del servicio				
	Nombre del Indicador	Variación neta del número de clientes				
	Unidad de medida	Porcentaje (%)				
	Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
	Fórmula de Cálculo	Crecimiento porcentual neto (ingresos y salidas) de clientes regulados y libres				
	Área responsable	Gerencia Comercial				
	Fuente de información	Informe Ejecutivo de GC				
	Datos Históricos			2019	2020	2021
		-	-	-	-	100.00
	Metas	2022	2023	2024	2025	2026
		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	Valor de referencia	100.00				
	Análisis de la evolución del indicador	Para lograr los objetivos se realizará lo siguiente: 1.-Captación de clientes en SER a través de electrificaciones y ampliaciones de redes BT en cumplimiento de la NTCSER. 2.- Se realizará la atención de solicitudes de conexiones nuevas en sitio a través de Oficina Móvil a Tiempo. 3.- Realizar campañas de información de pagos oportunos a los usuarios morosos próximos a anularse.				

8						
	Perspectiva	Grupos de Interés				
	Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3.Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población				
	Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios				
	Nombre del Indicador	Calidad de Alumbrado Público				
	Unidad de medida	Porcentaje (%)				
	Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
	Fórmula de Cálculo	(1-UAP deficientes / UAP supervisada) x 100				
	Área responsable	Gerencia Técnica				
	Fuente de información	Informe de validación de GDC				
	Datos Históricos			2019	2020	2021
		-	-	-	-	98.22

Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	98.01	98.04	98.06	98.07	98.09
Valor de referencia	98.22				
Análisis de la evolución del indicador	La evolución histórica es en función a la Supervisión especial de Osinergmin del servicio de alumbrado público en el año 2021 cuyo indicador está dentro de la deficiencia permitida por norma que es 2% y la proyección está en función a la Norma técnica de calidad de los servicios eléctricos rurales (NTCSER) y a la Resolución de OSINERGMIN Nº 078-2007-OS-CD donde indica un índice máximo del 2%.				

9	Perspectiva	Grupos de Interés			
	Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población			
	Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios			
	Nombre del Indicador	Calidad de suministro - SAIDI			
	Unidad de medida	Horas			
	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	Informe Ejecutivo de GT			
	Datos Históricos			2019	2020	2021
		-	-	41.11	75.32	57.38
	Metas	2022	2023	2024	2025	2026
		63.11	49.80	45.14	41.94	39.37
	Valor de referencia	57.38				
	Análisis de la evolución del indicador	Teniendo en consideración que los sistemas eléctricos rurales que aportan mayoritariamente en el indicador SAIDI (SER Coracora y anexos, SER Cajatambo, SER Santa Leonor entre otros), además de tener identificado las fallas recurrentes (descargas atmosféricas, caídas de conductores); la GT viene ejecutando dos proyectos cuyo objetivo es la disminución del SAIDI (dentro del límite permisible) los cuales son: "ADQUISICIÓN DE EQUIPO PARA PROTECCIÓN DE LINEAS PRIMARIAS DE 16 SERS ADINELSA" (Instalación de reconectadores, seccionadores y seccionalizadores), "MEJORAMIENTO SISTEMA ELECTRICO RURAL CORACORA EN 22,9 KV". Asimismo, en el mediano plazo (en el horizonte 2026) se tiene previsto la interconexión de los sistemas aislados: SER Santa Leonor y SER Cajatambo. La ejecución de los proyectos mencionados garantizará el cumplimiento del indicador SAIDI proyectado.				

10

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población				
Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 5. Mejorar la calidad de los servicios				
Nombre del Indicador	Calidad de suministro - 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	Informe Ejecutivo de GT				
Datos Históricos			2019	2020	2021
	-	-	12.02	18.92	16.97
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	15.90	14.53	13.78	13.39	13.14
Valor de referencia	16.97				
Análisis de la evolución del indicador	El mismo análisis del indicador SAIDI				

11

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad				
Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 6. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social				
Nombre del Indicador	Grado de madurez de la RSC				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Resultado de la Autoevaluación validada por FONAFE				
Área responsable	Gerencia General (DPCG)				
Fuente de información	Validación de la Herramienta Integral				
Datos Históricos			2019	2020	2021
	-	-	-	-	55.56
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	69.44	75.00	80.56	88.89	97.22
Valor de referencia	55.56				

Análisis de la evolución del indicador	(2022 – 69.44%) El indicador corresponde a fortalecer las acciones en las preguntas OS1: Fomentar el diálogo y el involucramiento con los grupos de interés, OS2: Obtener Indicadores relacionados al diálogo e involucramiento con los grupos de interés, además de OS3: Actualizar el reporte de sostenibilidad y OS6: Mejorar las relaciones con organizaciones sociales/locales. (2023 – 75%) El indicador corresponde además de las acciones ya fortalecidas un año anterior, a realizar acciones en las preguntas OS4: Apoyar a la gestión del desarrollo de los grupos de interés. (2024 – 80.56%) El indicador corresponde además de las acciones ya fortalecidas un año anterior, a realizar las acciones para que el plan de responsabilidad social este alineado a estándares internacionales (ISO 26000, 58000 o AA100). (2025 – 88.89%) El indicador corresponde además de las acciones ya fortalecidas un año anterior, a realizar actividades para fortalecer la pregunta OS5: Gestionar el impacto de las operaciones en las comunidades del entorno. (2026 – 97.22%) El indicador corresponde además de las acciones ya fortalecidas un año anterior, a generar que las acciones de OS7: Impulsar el financiamiento de las acciones de Responsabilidad Social, se fortalezcan y tener mayores resultados en OS8: Generar sinergias en proyectos sociales de los grupos de interés. Además, que muchas actividades se ejecuten dentro del marco de la pregunta OS9: Plantear proyectos de Responsabilidad Social en temas sociales, económicos y ambientales.

12

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad				
Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 6. Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social				
Nombre del Indicador	**Implementación de casos de éxito en usos productivos**				
Unidad de medida	Número (Cantidad)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Número de proyectos de usos productivos realizados				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de información	Informe Ejecutivo de GC				
Datos Históricos			2019	2020	2021
	-	-	15	6	11.00
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	13.00	15.00	17.00	18.00	20.00
Valor de referencia	11.00				
Análisis de la evolución del indicador	Históricamente la implementación de usos productivos del 2017 al 2019 tuvo una tendencia creciente positiva, luego de la crisis ocasionada por el COVID-19 en el 2020, se encuentra en un proceso de recuperación. El plan 21-26 para la implementación de UP consiste en fortalecer la captación de solicitudes con apoyo del personal comercial de las Municipalidades y las alianzas estratégicas con otras entidades público / privadas /ONG.				

13

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas				
Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 7. Mejorar la gobernanza				
Nombre del Indicador	Grado de madurez del BGC				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Resultado de la Autoevaluación validada por FONAFE				
Área responsable	Gerencia General (DPCG)				
Fuente de información	Validación de la Herramienta Integral				
Datos Históricos			2019	2020	2021
	-	-	-	-	57.77
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	59.68	64.24	68.75	73.19	77.54
Valor de referencia	57.77				
Análisis de la evolución del indicador	Históricamente (sobre la Base de la medición de la antigua Herramienta de Fonafe) del 2014 al 2020 el indicador: Grado de Implementación del CBGC reflejó una tendencia creciente positiva. Actualmente (sobre la Base de la medición de la nueva Herramienta de Fonafe aprobada en enero del 2021); al cierre 2021 Adinelsa reportó un nivel de implementación de 57.77% (validado por Fonafe); situando a la empresa en un nivel de madurez de: "Intermedio o En Desarrollo. Para el próximo quinquenio (2022-2026) de acuerdo con nuestro PEI aprobado el 2022; Adinelsa planteó metas anuales que reflejen una tendencia creciente positiva del indicador con la finalidad de dar cumplimiento a las Secciones de: í) Objetivos de la Empresa, ii) Marco Jurídico, iii) Derechos de Propiedad, iv) El Directorio y la Gerencia, v) Política de Riesgos y Código de Ética y vi) Transparencia y Divulgación de la Información.				

14

Perspectiva	Procesos
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas
Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 7. Mejorar la gobernanza
Nombre del Indicador	Grado de madurez del SCI
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)
Fórmula de Cálculo	Resultado de la Autoevaluación validada por FONAFE
Área responsable	Gerencia General (DPCG)
Fuente de información	Validación de la Herramienta Integral

Datos Históricos			2019	2020	2021
	-	-	-	-	38.07
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	48.15	54.15	60.03	65.27	70.13
Valor de referencia	38.07				
Análisis de la evolución del indicador	Históricamente (sobre la Base de la medición de la antigua Herramienta de Fonafe) del 2018 al 2020 el indicador: Grado de madurez del SCI reflejó una tendencia fluctuante; dado que del 2018 al 2019 el indicador sufrió una caída, que luego se recuperó en el siguiente año 2020. Actualmente (sobre la Base de la medición de la nueva Herramienta de Fonafe aprobada en enero del 2021); al cierre 2021 Adinelsa reportó un nivel de implementación de 38.07% (validado por Fonafe); situando a la empresa en un nivel de madurez de: "Intermedio o En Desarrollo. Para el próximo quinquenio (2022-2026) de acuerdo con nuestro PEI aprobado el 2022; Adinelsa planteó metas anuales que reflejen una tendencia creciente positiva del indicador con la finalidad de dar cumplimiento a los Componentes de: í) Entorno de Control, ii) Evaluación de Riesgos, iii) Actividades de Control, iv) Información y Comunicación, y v) Actividades de Supervisión.				

15	Perspectiva	Procesos			
	Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 5. Mejorar la Gobernanza de las empresas			
	Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 7. Mejorar la gobernanza			
	Nombre del Indicador	Grado de madurez de la Gestión de Riesgos			
	Unidad de medida	Porcentaje (%)			
	Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)			
	Fórmula de Cálculo	Resultado de la Autoevaluación validada por FONAFE			
	Área responsable	Gerencia General (DPCG)			
	Fuente de información	Validación de la Herramienta Integral			
	Datos Históricos			2019	2020	2021
		-	-	-	-	23.21
	Metas	2022	2023	2024	2025	2026
		53.57	54.24	56.57	59.12	60.03
	Valor de referencia	23.21				
	Análisis de la evolución del indicador	Históricamente (sobre la Base de la medición de la antigua Herramienta de Fonafe) en el 2020 el grado de madurez de la gestión integral de riesgo, fue evaluada por FONAFE, la cual dio un resultado de 4% el cual nos ubicaba en un nivel inicial. Actualmente (sobre la Base de la medición de la nueva Herramienta de Fonafe aprobada en enero del 2021); al cierre 2021 Adinelsa reportó un nivel de implementación de 23.21% (validado por Fonafe); situando a la empresa en un nivel de madurez de: "Inicial o Básico". Para el próximo quinquenio (2022-2026) de acuerdo con nuestro PEI aprobado el 2022; Adinelsa planteó metas				

	anuales que reflejen una tendencia creciente positiva del indicador con la finalidad de dar cumplimiento a los siguientes componentes: i) Gobernanza y Cultura, ii) Estrategia y Objetivos; iii) Desempeño; iv) Revisión y v) Información, Comunicación y Reporte.

16

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 8. Mejorar la eficiencia operativa				
Nombre del Indicador	**Eficiencia administrativa**				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de Cálculo	Gastos administrativos / Ingresos por actividades ordinarias				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estados Financieros				
Datos Históricos			2019	2020	2021
	-	-	12.46	11.46	11.15
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	10.13	10.16	10.06	9.97	9.97
Valor de referencia	11.15				
Análisis de la evolución del indicador	El indicador de eficiencia está relacionado con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas. ADINELSA ha optimizado los gastos administrativos logrando que estos disminuyan durante los últimos años.				

17

Perspectiva	Procesos
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes
Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 8. Mejorar la eficiencia operativa
Nombre del Indicador	**Pérdidas de energía en distribución**
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Sentido del Indicador	Continuo de 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
Fuente de información	Informe Ejecutivo de GC

Datos Históricos			2019	2020	2021
	-	-	-	-	9.88
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	9.57	9.33	9.16	9.02	8.91
Valor de referencia	9.88				
Análisis de la evolución del indicador	El índice de pérdidas se reduce, gracias a la mejora en el método de facturación a clientes comunes, implementación de nuevas tecnologías a usuarios con tarifa binomia, balances desglosados a nivel de SED, y la proyección tiene tendencia a disminuir gracias a los controles que incluso se convierten en recuperos de energía.				

18

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 9. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones				
Nombre del Indicador	Ejecución de inversiones FBK				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	(Monto ejecutado FBK / Monto inicial aprobado FBK) * 100				
Área responsable	Gerencia Técnica				
Fuente de información	Estados Financieros				
Datos Históricos			2019	2020	2021
	-	-	-	-	56.36
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de referencia	56.36				
Análisis de la evolución del indicador	Respecto al indicador del cumplimiento FBK, si bien se tiene como meta el cumplimiento del 100% de lo programado, se debe precisar que la ejecución en millones de soles, a partir del 2022 se viene recuperando después de una caída en el 2020 y 2021 producto de paralizaciones por el Covid -19; así mismo, para el 2023 se viene priorizando la ejecución de estudios y el financiamiento de los proyectos con el MINEM, lo que permitirá incrementar la ejecución de inversiones a partir de finales del 2023 y 2024 en adelante las cuales garantizan el cumplimiento de este indicador meta.				

19						
	Perspectiva	Capacidades				
	Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital				
	Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 10. Implementar procesos de transformación digital				
	Nombre del Indicador	Nivel de implementación de la Transformación Digital				
	Unidad de medida	Porcentaje (%)				
	Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
	Fórmula de Cálculo	(Proyectos implementados / Total de proyectos programados) * 100				
	Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
	Fuente de información	Informe Ejecutivo de TIC				
	Datos Históricos			2019	2020	2021
		-	-	-	-	-
	Metas	2022	2023	2024	2025	2026
		70.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	Valor de referencia	-				
	Análisis de la evolución del indicador	Para el presente año se definieron proyectos de Transformación Digital los cuales se vienen desarrollando, para los siguientes el periodo 2023-2026 se realizará el "Plan de Gobierno Digital", donde se definirá la ruta y proyectos a implementar para la Transformación Digital, los cuales estarán alineados a los objetivos de ADINELSA Y FONAFE				

20						
	Perspectiva	Capacidades				
	Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional				
	Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 11. Desarrollar el clima y cultura organizacional				
	Nombre del Indicador	Índice de Clima Laboral				
	Unidad de medida	Porcentaje (%)				
	Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
	Fórmula de Cálculo	Porcentaje Obtenido en la Encuesta Anual				
	Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
	Fuente de información	Informe Ejecutivo de GHC				
	Datos Históricos			2019	2020	2021
		-	-	-	-	94.00
	Metas	2022	2023	2024	2025	2026
		90.00	85.00	80.00	80.00	80.00

Valor de referencia	94.00
Análisis de la evolución del indicador	La empresa se encuentra en proceso de incorporación de nuevo personal, razón por la cual, esas incorporaciones que se darán hasta el 2024, podrían variar los resultados que hemos venido obteniendo en lo que respecta al Índice de Clima.

21

Perspectiva	Capacidades				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional ADINELSA	OEI 11. Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Nombre del Indicador	Nivel de implementación del MGHC				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del Indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de Cálculo	Total de Puntos Obtenido en el Año				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Informe Ejecutivo de GHC				
Datos Históricos			2019	2020	2021
	-	-	-	-	102.00
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	95.00	95.00	95.00	95.00	95.00
Valor de referencia	102.00				
Análisis de la evolución del indicador	El MGHC viene siendo evaluada permanentemente por FONAFE como parte de la implementación del Modelo de Gestión en la cual ADINELSA tiene su plan de implementación aprobada.				

Empresa de Administración
de Infraestructura
Eléctrica S.A.

Av. Prolongación Pedro
Miotta N° 421
San Juan de Miraflores
Lima 29

RUC: 20425809882