

RESUMEN EJECUTIVO

Empresa Pública:

Empresa Nacional de Electricidad

Referencia:

Informe de Supervisión al Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE Corporación

Informe N°:

SP/GP52/J20-G1

Objetivo:

El objetivo de la presente Supervisión es emitir una opinión independiente sobre la articulación y concordancia del Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE Corporación 2016 - 2020, emitido por la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE Matriz, en su calidad de responsable de la planificación empresarial corporativa; generando recomendaciones tendientes a mejorar la planificación de mediano plazo de la empresa pública, de tal forma que para futuros planes permita una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y ajuste del mismo.

Objeto:

El Objeto de la presente Supervisión es el «Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 - 2020» aprobado mediante Resolución de Directorio 020/2018 de 04 de septiembre de 2018, emitido por la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE Matriz en su calidad de responsable de la planificación empresarial corporativa.

Complementariamente, nuestro objeto incluye al Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del Plan Sectorial de Desarrollo Integral Para Vivir Bien – Sector Energía 2016-2020, emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con código MPD/VPC/DGSPIE N° 008/2017 de fecha 3 de Julio de 2017 y la Resolución de Directorio 020/2018 de 04 de septiembre de 2018 que aprueba las modificaciones del «Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016-2020, emitida por el Ing. José Bismar Canelas Revollo, Presidente Directorio; Lic. Silvana Zubieta Bacarreza, Directora Ministerio de Planificación del Desarrollo; Ing. María Eugenia Choque Lucana, Directora Ministerio Medio Ambiente y Agua; Lic. René Fernando Rocha Plata, Director Ministerio de Economía y Finanzas Públicas; Ing. Joaquín Rodríguez Gutiérrez, Presidente Ejecutivo Interino y Lic. Joaquín Gary Aguilar Cusicanqui, Secretario de Directorio.

Adicionalmente, forma parte del objeto de Supervisión: la estructura organizacional, personal e instrumentos técnicos con los que cuenta la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE Matriz, para la formulación del Plan Estratégico Corporativo..

Alcance:

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016-2020», el cual se inicia con la promulgación de la Ley 786 de 9 de marzo de 2016 y concluye con la emisión de la Resolución de Directorio 020/2018 de 04 de septiembre de 2018 que aprueba las modificaciones del «Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016-2020».

3. RESULTADOS DE LA SUPERVISIÓN

Como resultado de la supervisión en relación a los objetivos descritos precedentemente, se han establecido las siguientes observaciones y recomendaciones:

3.1. Denominación del plan estratégico corporativo

De la revisión efectuada, se puede observar que la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE Matriz, utilizó en el proceso de formulación y aprobación tanto en el informe técnico, el informe legal, la Resolución de Directorio de aprobación, e incluso en la carátula del plan el siguiente denominativo: «...PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO (PEC) 2016-2020...» el cual no considera el nombre de la empresa; por lo que difiere del establecido en el punto 5.1 del presente informe.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda lo siguiente:

- a) Al Presidente Ejecutivo realizar las acciones necesarias conjuntamente la Gerencia Nacional de Filiales y Subsidiarias y el Departamento de Gestión de Empresas e instancias que correspondan para que en la próxima formulación o ajuste del Plan Estratégico Corporativo, consigne la denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE Corporación 2021-2025».
- b) Al Directorio de Empresa Nacional de Electricidad – ENDE Matriz como máxima instancia de aprobación de planes, al momento de aprobar el plan consigne la denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE Corporación 2021-2025».

3.2. Responsable de la formulación y aprobación del plan estratégico corporativo

Del análisis efectuado a la documentación precedentemente indicada se puede establecer lo siguiente:

a) Parcial participación de las instancias responsables de la formulación del plan

Conforme evidencia el Informe Técnico No ENDE-1 T -DGFN-8/2-18 que justifica y recomienda «las Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 - 2020» participaron en la emisión del mismo el Presidente Ejecutivo de la Empresa Nacional de Electricidad - ENDE Matriz; el Vicepresidente Interino, el Gerente Nacional de Desarrollo Empresarial y Economía y el Gerente Nacional de Desarrollo Estratégico y Exportación; sin embargo, el citado informe no considera al Gerente Nacional de Filiales y Subsidiarias y al Departamento de Gestión de Empresas, instancias que de acuerdo al Manual de Organización y Funciones aprobado mediante Resolución RPCD N° ENDE-RES-PREJ-12/22-16 son responsables de la coordinación y elaboración de un Plan Estratégico Corporativo, situación que difiere del marco normativo del criterio establecido en el numeral 5.2., del presente informe.

b) Cumplimiento en la remisión al Directorio de la Empresa de «las Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 - 2020» para la correspondiente aprobación

El Presidente Ejecutivo de la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE, remitió ante el Directorio de la Empresa las modificaciones del «Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020...», para su aprobación respectiva, conforme evidencia el Informe Técnico ENDE-IT-DGFN-8/2-18 de 25 de agosto de 2018, cumpliendo el marco normativo establecido en el numeral 5.2. del presente informe.

c) Cumplimiento en la aprobación de las modificaciones del plan estratégico corporativo por el Directorio de la Empresa

De acuerdo a las recomendaciones contenidas en el Informe Técnico No ENDE-1 T -DGFN-8/2-18 de fecha 25 de agosto de 2018 e Informe Legal ENDE·IL·UJUR-8/36· 18 de fecha 27 de agosto de 2018, el Directorio emite la Resolución de Directorio No. 020/2018 de 04 de septiembre de 2018 que en su artículo primero aprueba «las Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 - 2020» cumpliendo de esta manera con el marco normativo del criterio establecido en el numeral 5.2. del presente informe.

Por lo precedentemente expuesto, para el siguiente proceso de formulación del Plan Estratégico Corporativo, se recomienda al Presidente Ejecutivo y las instancias correspondientes realizar un análisis adecuado de las funciones emergentes de las unidades organizacionales previstas en el Manual de Organización y Funciones a fin de que en la formulación del Plan Estratégico Empresarial participen las que cuenten con las funciones para llevar adelante su formulación; sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.

3.3. Plazos del proceso de formulación y aprobación del plan estratégico corporativo

Analizada la documentación que respalda al proceso de formulación del PEC de ENDE Corporación, proporcionada a la Comisión de Supervisión, se concluye lo siguiente:

a) Incumplimiento del plazo de 120 días por parte de la Empresa Nacional de Electricidad “ENDE Corporación”, para la remisión del PEC al Ministerio de Hidrocarburos y Energía

Del análisis a la información presentada, se establece que la Empresa Nacional de Electricidad “ENDE Corporación” aprobó el «Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020 y Presupuesto Plurianual Institucional 2016 – 2020», mediante Resolución de Directorio ENDE 017/2017 de fecha 01 de noviembre de 2017, de acuerdo al Informe Legal ENDE-IL-UJUR-10/44-17 e Informe Técnico ENDE-IT-GFYS-10/1-17, donde se evidencia el incumplimiento en el plazo de formulación en el plazo establecido cuya fecha de presentación se cumplía el 07 de julio de 2016.

De acuerdo a fecha de presentación y conocimiento del Ministerio cabeza de sector, el 01 de noviembre de 2017, fecha en la que se aprueba «Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020 y Presupuesto Plurianual Institucional 2016 – 2020» y la fecha máxima de remisión el 07 de julio de 2016, el retraso en los plazos formulación y remisión del PEC al Ministerio de Hidrocarburos sería de 482 días.

En consecuencia se concluye el incumplimiento del plazo de 120 días por parte de la Empresa Nacional de Electricidad “ENDE Corporación”, para la remisión del «Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020 y Presupuesto Plurianual Institucional 2016 – 2020» al Ministerio Cabeza de Sector, según la normativa vigente.

b) Cumplimiento de aprobación del Plan Estratégico Corporativo por parte del Directorio de ENDE Corporación en un plazo paralelo al PSDI del Sector

Revisada la información, se establece el cumplimiento en la aprobación del PEC de la Empresa ENDE Corporación por la máxima instancia resolutive de la Empresa, es decir su Directorio conforme dictan los Estatutos de la Empresa, mediante Resolución de Directorio ENDE 017/2017 de fecha 01 de noviembre de 2017, de acuerdo al Informe Legal ENDE-IL-UJUR-10/44-17 e Informe Técnico ENDE-IT-GFYS-10/1-17, donde se aprueba en su artículo único el «Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020 y Presupuesto Plurianual Institucional 2016 – 2020».

Por cuanto el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien – Sector Energía 2016-2020, obtuvo el Dictamen de Compatibilidad y Concordancia emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con código MPD/VPC/DGSPIE N° 12/2017 de fecha 12 de Diciembre de 2017 y el PSDI se aprueba mediante Resolución Ministerial N° 005-2018 de fecha 12 de enero de 2018, se establece que la aprobación del «Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020 y Presupuesto Plurianual Institucional 2016 – 2020», tuvo un proceso paralelo en su aprobación al del PSDI del Sector de Energía, toda vez que el PEC de ENDE Corporación se aprueba en fecha 01 de noviembre de 2017, antes de la emisión del Dictamen de Compatibilidad y Concordancia y aprobación del PSDI del Sector.

En consecuencia se concluye el cumplimiento en la aprobación del Plan Estratégico Corporativo por parte del Directorio de ENDE Corporación en un plazo paralelo al PSDI del Sector de Energía.

Por lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de ENDE Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente las áreas organizacionales vinculadas directamente a la Planificación Corporativa, para que en la próxima formulación o ajuste del Plan Estratégico Corporativo, «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE Corporación 2021-2025»:

- a) Considerar los requisitos y plazos establecidos en el marco del ordenamiento legal vigente para la formulación del PEC y otros plazos que puedan ser establecidos por el Ministerio de Hidrocarburos y Energía, sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.
- b) Efectuar la supervisión y control a las diferentes Vicepresidencias y Gerencias de la Empresa Corporativa así como a las Empresas Filiales y Subsidiarias en el proceso y entrega de información y documentación remitida, para el cumplimiento

de los plazos ante el Ministerio de Hidrocarburos y Energía, así como al Ministerio de Planificación del Desarrollo.

3.4. Participación del nivel ejecutivo de la empresa y de las empresas filiales y subsidiarias en la formulación del PEC

De la revisión efectuada a las «Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020» correspondiente a la participación del nivel ejecutivo de la empresa y de sus filiales, se observa las siguientes disfunciones:

a) Participación de las diferentes áreas organizacionales de la empresa en el PEC de ENDE Corporación sin actas de las reuniones

De acuerdo al análisis de la información disponible, se puede establecer una participación de las diferentes áreas organizacionales de la Empresa ENDE Corporación en la formulación del «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE Corporación 2016-2020» y por tanto también en las «Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020», toda vez que existió un taller en junio de 2015 en el Hotel Regina con la presencia de los planteles gerenciales, como se evidencia en los correos institucionales remitidos al personal de Empresa y las respuestas del personal al cuestionario aplicado como se observa en el «Cuadro de Preguntas y Respuestas sobre la Participación»; si bien se tienen estas evidencias en las respuestas efectuadas por el personal también se aclara en las mismas que «Carecemos de actas del mencionado evento», por lo que no se documentó esta participación a través de otros instrumentos.

En consecuencia, se puede establecer la participación de las diferentes áreas organizacionales de la empresa en la formulación del PEC de ENDE Corporación.

b) Participación parcial de las Empresas filiales y subsidiarias en el PEC de ENDE Corporación, sin actas del evento de participación

De la revisión a los antecedentes mencionados se puede establecer la participación parcial de las Empresas Filiales y Subsidiarias de ENDE Corporación en la formulación del PEC, toda vez que las mismas son consideradas en los diferentes acápite del Plan, como el acápite 3. Diagnóstico Corporativo, 8.4.3 Objetivos de gestión ENDE Andina, 10.4.3 Objetivos de gestión ENDE Valle Hermoso y otros acápite; con excepción de ENDE Inversiones y Logística S.A, ENDEINV Servicios de Ingeniería S.A. que no se encuentran en el Plan.

Asimismo, esta participación parcial se evidencia en las respuestas a los cuestionarios aplicados donde se afirma que «R. Todas las empresas filiales y subsidiarias

de ENDE participaron» y «R: El proceso de planificación estratégica fue participativo, con la presencia de todos los ejecutivos de la matriz y las filiales. El evento se llevó a cabo el mes de junio de 2015. **Carecemos de actas del mencionado evento**».

En este entendido, se cuenta con una parcial participación de las empresas filiales y subsidiarias en el «Plan Estratégico Corporativo de Empresa Nacional de Electricidad (ENDE) 2016-2020».

Por lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de ENDE Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente las áreas vinculadas al proceso de planificación institucional y las Autoridades de las Empresas Filiales y Subsidiarias así como los Gerentes de área que al momento de formular o ajustar el próximo PEC:

- a) Desarrollar una metodología que permita documentar y sustentar la participación de los niveles ejecutivos de ENDE Corporación en el proceso de formulación del PEC.
- b) Efectuar una adecuada coordinación con sus empresas filiales y subsidiarias asegurando la participación total de las mismas, logrando su involucramiento y compromiso para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEC.

3.5. Marco legal para la generación de productos del plan estratégico corporativo

De la revisión efectuada a los acápite del PEC “Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020”, se concluye lo siguiente:

- a) **La Empresa Nacional de Electricidad “ENDE Corporación” no incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el PEC**

Se constató que el PEC «Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020» no cuenta con un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos, puesto que en los diferentes acápite señalados del referido Plan, se hace referencia genérica a las competencias de la Empresa, sin establecer de manera explícita la vinculación con los productos empresariales y administrativos a ser generados en el periodo planificado (2016 - 2020).

b) Los productos de ENDE incorporados en el PEC vinculados a la cadena productiva de electricidad se encuentran dentro del marco legal competencial

Con base al análisis realizado al PEC, se constató que al menos 12 productos esperados contenidos en los acápites estratégicos 6.5 Planificación estratégica corporativa (Cuadro de Mando 2019), relacionados a la cadena de electricidad planteados en el PEC cuentan con un respaldo competencial a nivel de productos finales o terminales.

Por tanto la Empresa Nacional de Electricidad cuenta con productos esperados incorporados en el PEC, según el marco legal competencial señalado en el punto 5.5. del presente informe.

c) Los Productos de dos empresas filiales y subsidiarias no se encuentran incorporadas en el PEC y no cuentan con una marco legal competencial explícito

Los productos esperados de las Empresas Filiales y Subsidiarias de “ENDE Corporación” se encuentran incorporados y organizados en el PEC, en los diferentes acápites del mismo.

Los productos que no están incorporados en la planificación quinquenal del PEC, son de la Empresa Filial ENDE INVERSIONES Y LOGÍSTICA S.A. y su empresa subsidiaria ENDE SERVICIOS DE INGENIERÍA S.A. y tampoco cuentan con un marco legal explícito en la normativa relacionada a la cadena productiva de electricidad vinculada a la Empresa. Esta situación ratifica la parcial incorporación de productos terminales, finales, e intermedios de las empresas filiales y subsidiarias de acuerdo al marco legal competencial.

d) Parcial incorporación de productos de las áreas administrativas de “ENDE Casa Matriz” y sus empresas filiales y subsidiarias de acuerdo al marco legal competencial en el PEC

Con base al análisis realizado al PEC “Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020” se evidencia que ENDE Casa Matriz y sus empresas filiales y subsidiarias, cuentan con áreas administrativas o de apoyo formalizadas en su estructura organizacional.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de ENDE Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente con las áreas vinculadas a la Planificación Corporativa al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Corporativo de Empresa Nacional de Electricidad 2021 -2025 realizar las siguientes acciones:

- a) Incorporar un acápite de análisis del marco legal competencial que permita identificar los productos empresariales y administrativos a generar en el siguiente quinquenio.
- b) Incorporar todos los productos de la empresas filiales y subsidiarias considerando el marco legal explícito y suficiente, así como los productos administrativos (intermedios) de todas las áreas Administrativas de ENDE Corporación de acuerdo a la normativa legal vigente.

3.6. Objeto del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por “ENDE Corporación”, se constató lo siguiente:

a) El objeto del PEC considera un ámbito más institucional que empresarial corporativo

La empresa pública formuló las «Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020» en un marco institucional diferente al establecido en la Ley 466, estas diferencias se manifiestan en el PEC toda vez que se concibe a las empresa como una entidad más del nivel central, según el Estatuto de ENDE Corporación aprobado mediante Decreto Supremo N° 1691 que en su artículo 5 (Sujeción a la ley) señala que ENDE está sujeta al cumplimiento de la Ley N° 1178, su Manual de Organización y Funciones de la Empresa, aprobado mediante Resolución RPCD N° ENDE-RES-PREJ-12122-16 que incluyen procesos burocráticos de la administración de bienes y servicios.

Esta situación también se pone de manifiesto en la normativa vinculada a los procesos, presupuestarios, contable y financieros de la empresa como el Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto v.2 aprobado mediante Resolución de Directorio N° 26/2014 del 10/12/2014, el Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Integrada aprobado mediante Resolución de Directorio N° 26/2014 del 10/12/2014, el Reglamento Específico del Sistema de Tesorería aprobado mediante Resolución de Directorio N° 26/2014 del 10/12/2014 y otros que no son compatibles con la nueva dinámica empresarial establecida en la Ley 466.

Finalmente este modelo más institucional que empresarial corporativo se evidencia en las respuestas a los cuestionarios aplicados por la CGE, donde la Unidad de Coordinación Corporativa dependiente de la Gerencia Nacional de Filiales y Subsidiarias, en relación al proceso de migración a la Ley 466 de ENDE señala que la empresa se encuentra en proceso de migración, que el cambio de tipología

establecido en la Ley 466 supuso cambios y modificaciones no solo en los testimonios de constitución, sino en los Estatutos de ENDE y sus empresas filiales y subsidiarias; asimismo, señalan que surgieron conflictos de compatibilidad de escalas salariales que en su momento la OFEP dijo que se subsanarían al amparo de una nueva Ley de Trabajo y adicionalmente, el cambio de tipología significaba cambios en todos los contratos de ENDE y las empresas filiales y subsidiarias; existiendo tanto factores externos como internos en el proceso de migración a la Ley 466.

En consecuencia se establece que el objeto del PEC de ENDE Corporación considera un ámbito más institucional, que empresarial corporativo.

b) Cumplimiento parcial en la inclusión de los Planes Estratégicos de sus empresas filiales y subsidiarias en el PEC de ENDE, que afectan al objeto del PEC

De la revisión a la documentación remitida a este ente de Control y las «Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020», se evidencia la existencia e incorporación de 12 Planes de las Empresas Filiales y Subsidiarias de ENDE en el PEC, con excepción de 1 Plan, el de la filial ENDE INVERSIONES Y LOGISTICA S.A y la subsidiaria ENDEINV SERVICIOS DE INGENIERIA S.A. como se aprecia en el «Cuadro de Empresas Filiales y Subsidiarias de ENDE Corporación que remitieron sus Planes y Estado Actual».

Por lo antes señalado, se establece una parcial inclusión de los Planes Estratégicos de sus empresas filiales y subsidiarias en el PEC de ENDE, que afectan al objeto del PEC, al no considerar a esta empresa en la Planificación Corporativa.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de ENDE Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente las áreas vinculadas a la Planificación Corporativa y el Jefe (a) de la Unidad Jurídica, para que al momento del ajuste y para las próximas formulaciones del «Plan Estratégico Corporativo de Empresa Nacional de Electricidad 2021 -2025» realizar las siguientes acciones :

- a) Aplicar una metodología que considere a ENDE en un ámbito empresarial corporativo y no así como una entidad pública.
- b) Incorporar todos los planes aprobados de sus empresas filiales y subsidiarias, que denoten el objeto empresarial corporativo.

- c) Que se tomen las acciones necesarias que permita la migración de la Empresa ENDE a la Ley 466 en el marco de las resoluciones y cronograma aprobado por el COSEEP y otras disposiciones emitidas para este fin.

3.7. Objetivos estratégicos del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado a los acápite relacionados a la identificación de objetivos estratégicos empresariales del «Plan Estratégico Corporativo de Empresa Nacional de Electricidad (ENDE) 2016-2020», se establece las siguientes conclusiones:

a) Existencia parcial de objetivos estratégicos empresariales, vinculados a la gestión comercial, gestión administrativa y objetivos sociales

De la revisión efectuada a los acápite mencionados precedentemente, se pudo evidenciar que la Empresa Corporativa (ENDE Casa Matriz y sus Empresas Filiales y Subsidiarias) cuenta con objetivos e indicadores vinculados a ingresos, utilidades y de producción como el caso de ENDE Casa Matriz «ENDE obtiene excedentes económicos anuales, superiores a los 1.206 millones de Bolivianos conseguidos en la gestión 2016» o ELFEC «Optimizar costos y el uso de recursos financieros»; también cuenta con objetivos vinculados a la producción considerando la cadena productiva de electricidad generación, transmisión y distribución donde para ENDE Casa Matriz se tiene « Desarrollar infraestructura eléctrica según metas sectoriales» o ENDE CORANI con «Incrementar Generación de Energía Hidroeléctrica», la descripción completa de estos objetivos se muestran en el «Cuadro de Objetivos Estratégicos Empresariales del Plan Estratégico Empresarial».

Por otra parte, del análisis de la información se pudo establecer disfunciones relacionadas a una incompleta incorporación de objetivos estratégicos administrativos en los casos de ENDE Casa Matriz, DELAPAZ, ELFEC, DELBENI, ENDE ORURO, ENDE CORANI, ENDE GUARACACHI, ENDE VALLE HERMOSO, ENDE TRANSMISIÓN, ENDE TECNOLOGÍAS, ENDE SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES S.A. Y ENDE ANDINA, pese a contar en sus estructuras con áreas de apoyo administrativo que generan productos intermedios de apoyo legal, auditoría, transparencia, planificación y Sistemas TICs; asimismo, se tiene una parcial incorporación de objetivos de carácter social, como ELFEC, DELBENI, ENDE ORURO, ENDE CORANI, ENDE GUARACACHI, ENDE VALLE HERMOSO, ENDE TRANSMISIÓN, ENDE TECNOLOGÍAS, ENDE SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES S.A. Y ENDE ANDINA pese a contar en sus estructuras con productos relacionados a políticas de Responsabilidad Social Empresarial RSE, finalmente se evidencia una parcial incorporación de objetivos comerciales en el caso de ENDE ANDINA.

Asimismo, la parcial incorporación de objetivos estratégicos relacionados a los objetivos administrativos, se evidencia en algunas respuestas de la Unidad de Coordinación Corporativa relacionadas al área legal y al área administrativa, cuando se afirma que se encontrarían en el objetivo relacionado a la Ley 466 o que se encuentran en el POA y no así en el PEI.

En consecuencia se establece la existencia parcial de objetivos estratégicos empresariales, al contener objetivos relacionados a ingresos, utilidades y de producción y parcialmente objetivos vinculados a la gestión comercial, gestión administrativa y objetivos sociales de la Empresa Corporativa (ENDE Casa Matriz y sus Empresas Filiales y Subsidiarias).

b) Objetivos estratégicos empresariales que cuentan parcialmente con elementos técnicos (verbo en infinitivo, indicador, línea base, meta y referencia geográfica) en su formulación

De la verificación a los «objetivos estratégicos (según acápites 6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17 y 18)» establecidos en el PEC se constató que los mismos cuentan parcialmente con elementos técnicos en su formulación, toda vez que los objetivos estratégicos son genéricos en todos los casos, se incorporan indicadores donde la línea base del indicador no es homogénea (se cuenta líneas base 2016, 2017 y 2018 ENDE Casa Matriz y en las Empresa Filiales y Subsidiarias), no se cuenta con indicadores con línea base y meta en el caso de ENDE Transmisión y no se cuenta con metas homogéneas en el caso de ENDE Servicios y Construcción (metas hasta 2021).

Por lo señalado precedentemente se establecen que la formulación de objetivos cuenta con elementos técnicos parciales en su formulación.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de ENDE Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente las áreas organizacionales vinculadas directamente a la Planificación Corporativa para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de Empresa Nacional de Electricidad (ENDE) 2021-2025» y los Planes Estratégicos de sus empresas filiales y subsidiarias:

- a) Se incorpore una metodología que considere de manera integral a todos los objetivos estratégicos empresariales entre ellos sociales, financieros, comerciales, de producción, incluyendo los productos intermedios de apoyo legal, auditoría, transparencia, planificación y Sistemas TICs, que contribuyan a la visión de la Empresa Corporativa.

- b) Para una mejor representación e interpretación del objetivo se incorpore en su descripción los siguientes elementos técnicos como verbo en infinitivo, indicador, línea base, meta y referencia geográfica.

3.8. Análisis de situación o entorno (diagnóstico) del plan estratégico corporativo

De la información antes mencionada respecto al análisis de situación del PEC de ENDE, se tiene las conclusiones siguientes:

a) Existencia de información relacionada al sector (es) y al mercado en el PEC

De la información contenida en el PEC se puede evidenciar en el diagnóstico, información del sector y del mercado eléctrico respecto a la demanda y oferta de electricidad, como se puede verificar en el acápite 4 Participación en el Mercado Eléctrico (Estrategia de Mercado) y los puntos contenidos en el mismo. En este entendido se concluye con la existencia de información relacionada al sector (es) y al mercado eléctrico en el PEC.

b) Existencia de un acápite e información sobre el análisis de situación y entorno respecto a los objetivos estratégicos empresariales en el Plan Estratégico Corporativo

El Plan de «Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020» contiene un análisis interno y externo establecido en el acápite 3.1 y 3.2, respecto al análisis interno se muestran resultados alcanzados respecto a su presupuesto hasta el 2017 punto 3.1.5, la ejecución de proyectos en generación, transmisión y distribución hasta la gestión 2017 punto 3.1.6, evolución de los ingresos, costos y gastos hasta el 2017 punto 3.1.7 y aportes a la sociedad hasta el 2017 punto 3.1.8.

En el análisis externo se consideran factores políticos punto 3.1.2, Factores económicos punto 3.2.2, Factores sociales punto 3.2.3, Factores tecnológicos y ambientales puntos 3.2.4 y 3.2.5. y finalmente cuenta con el análisis FODA en el punto 3.2.6 donde se consideran las variables antes mencionadas.

En consecuencia se establece la existencia de un acápite e información sobre el análisis de situación y entorno respecto a los objetivos estratégicos empresariales en el Plan Estratégico Corporativo.

c) El plan estratégico corporativo cuenta con estrategias vinculadas a los objetivos empresariales

El Plan de «Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020» contiene en el acápite 6. Formulación de la Estrategia, donde se establecen 3

Estrategias Básicas; asimismo, en el punto 6.4.3 se establecen Factores críticos de éxito, donde se las definen como variables que afectan significativamente la consecución de los objetivos de la empresa distribuidos en 4 factores críticos. En este entendido el plan estratégico corporativo cuenta con estrategias vinculadas a los objetivos empresariales corporativos.

d) Inconsistencia de líneas base generadas en el diagnóstico de las empresas filiales y subsidiarias del Plan Estratégico Corporativo

De la información analizada y presentada en el «CUADRO DE EMPRESAS FILIALES Y SUBSIDIARIAS DE ENDE CORPORACIÓN DIAGNOSTICO» se evidencia que los planes estratégicos de las empresas filiales y subsidiarias; cuentan con un análisis FODA y presentan estrategias básicas; sin embargo, las líneas base establecidas y vinculadas al indicador de los objetivos, hacen referencia a la gestión 2018 y no así a la línea base 2015 que correspondería al periodo del PEC 2016-2020, esta situación se verifica en los planes de ENDE Andina, ENDE Corani, ENDE Valle Hermoso, ENDE Rio Eléctrico (subsidiaria de ENDE Valle Hermoso), ENDE Guaracachi, ENDE Transmisión, DELAPAZ, ELFEC, ENDE DEORURO, ENDE DELBENI y ENDE Servicios y Construcciones y en el caso de ENDE Tecnologías se exponen 5 líneas base a diciembre de 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018.

Esta evidencia es contradictoria a las respuestas en los cuestionarios aplicados respecto a la información del diagnóstico de las Empresas Filiales y Subsidiarias proporcionada por la Unidad de Coordinación Corporativa que indican «R. Tanto el Plan Estratégico Corporativo como los Planes Estratégicos Empresariales consideran la línea base de ejecución a diciembre de 2015».

En consecuencia se establece una inconsistencia de líneas base generada en el diagnóstico de las empresas filiales y subsidiarias del Plan Estratégico Corporativo.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de ENDE Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente las áreas organizacionales vinculadas directamente a la Planificación Corporativa, para que al momento del ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Nacional de Electricidad “ENDE” 2021 - 2025», aplicar una metodología, que establezca una línea base corporativa consistente con la información de las empresas filiales y subsidiarias, que considere el periodo anterior a la vigencia del PEC 2021-2025 como línea base corporativa.

3.9. Curso de acción del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado al Plan de «Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020», para el curso de acción se tiene las siguientes conclusiones:

a) Incompleto curso de acción corporativo para los productos vinculados a la perspectiva clientes-comercial

De la revisión a la información precedente el OBJETIVO ENDE 1, vinculada a la perspectiva clientes, cuenta con un curso de acción incompleto, toda vez que en el punto 3.7 del presente informe se estableció una incorporación incompleta de objetivos comerciales en una de las empresas filiales que a nivel corporativo se traduce en productos afectando al curso de acción de ENDE Corporación.

Por otra parte, los objetivos de las empresas filiales y subsidiarias (empresas distribuidoras y otras empresas de servicios) vinculadas a este objetivo que en el curso de acción corporativo se traducen en productos empresariales, no se encuentran adecuadamente integrados en el cuadro «Planificación Estratégica Corporativa» ni en los cuadros «Alineación estratégica con respecto a ENDE y al PDES», lo cual no permite completar un curso de acción lógico, causal y coherente de todos los productos corporativos en el PEC de ENDE.

En consecuencia se concluye un incompleto curso de acción corporativo para los productos vinculados a la perspectiva clientes-comercial.

b) Incompleto curso de acción corporativo para los productos vinculados a la perspectiva de procesos (producción)

De la revisión a la información remitida, se establece que los Objetivos ENDE 3 y ENDE 4 (cadena productiva de generación y transmisión de electricidad) vinculados a esta perspectiva, cuenta con un curso de acción incompleto, toda vez que los productos de la empresa filial ENDE INVERSIONES Y LOGÍSTICA S.A. y su empresa subsidiaria ENDE SERVICIOS DE INGENIERÍA S.A. vinculadas a los procesos de producción no fueron incorporados en el PEC, como se estableció en el punto 3.5 del presente informe.

Asimismo, el incompleto curso de acción para estos objetivos se evidencian en los proyectos de inversión (productos intermedios) en generación y transmisión incorporadas en el PEC y referenciados en los acápites 7.1 y 7.2., los cuales no tuvieron un desempeño adecuado en el periodo 2016-2020, toda vez que en la inspección realizada a los proyectos seleccionados por la comisión de la CGE, el proyecto Hidroeléctrica Ivirizu se encontraba con retraso y reinicio de obras y en la Memoria Institucional 2019 y 2020 de ENDE Corporación, se pudo identificar

otros proyectos que sufrieron retrasos y paralizaciones, lo cual afecta al curso de acción para el logro de los objetivos propuestos, estos proyectos citados son:

- Proyecto hidroeléctrico Miguillas- paralizado 2020
- Proyecto geotérmico Laguna Colorada-paralizado 2020
- Proyectos eólicos la Ventolera y Warnes ii-retraso significativo 2020
- Proyecto Hidroeléctrico Ivirizu – paralizado administrativa y operativamente
- Línea de transmisión Juana Azurduy De Padilla 132 kv (tramo en territorio argentino) – paralizado 2019

Por otra parte, los objetivos de las empresas filiales y subsidiarias (empresas generadoras y en transmisión) vinculadas a este objetivo que en el curso de acción corporativo se traducen en productos empresariales, no se encuentran adecuadamente integrados en el cuadro «Planificación Estratégica Corporativa» ni en los cuadros «Alineación estratégica con respecto a ENDE y al PDES», lo cual no permite completar un curso de acción lógico, causal y coherente de todos los productos corporativos en el PEC de ENDE.

En consecuencia se concluye el incompleto curso de acción corporativo para los productos vinculados a la perspectiva de procesos (producción).

c) Incompleto curso de acción corporativo para los objetivos administrativos en el PEC (perspectiva de aprendizaje y crecimiento)

El Objetivo ENDE 6 vinculados a esta perspectiva con productos de apoyo u administrativos (productos intermedios), cuentan con un curso de acción corporativo incompleto, toda vez que estableció una incorporación incompleta de productos administrativos en el PEC (ENDE Casa Matriz y sus Empresas Filiales y Subsidiarias) expuesto en el punto 3.7 del presente informe.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de ENDE Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente las áreas organizacionales vinculadas directamente a la Planificación Corporativa para que al momento del ajuste y futuras formulaciones del «Plan Estratégico Corporativo de Empresa Nacional de Electricidad (ENDE) 2021-2025» y los Planes Estratégicos de sus empresas filiales y subsidiarias, implementar una metodología que establezca un curso de acción para cada uno de los objetivos estratégicos empresariales, que incorpore todos los productos (sustantivos y administrativos) ordenados de manera lógica, causal para el logro de los objetivos estratégicos empresariales.

3.10. Estructura financiera del plan estratégico corporativo

Producto del análisis efectuado a los acápite relacionados a la estructura financiera del plan sujeto a supervisión, se tienen las siguientes conclusiones:

a) Insuficiente respaldo o base técnica en las proyecciones financieras del PEC

El plan sujeto a Supervisión cuenta con un acápite donde se contempla una base metodológica sobre la cual se realizaron las proyecciones de ENDE Casa Matriz tanto para los ingresos, estructura de costos, gastos y utilidades como se evidencia en el «CUADRO PROYECCIONES FINANCIERAS – ENDE CASA MATRIZ ESTADO DE RESULTADOS HISTORICO Y PROYECTADO»; sin embargo, el periodo histórico solo contempla a la gestión 2017 y proyectado 2018 al 2020, el considerar una sola gestión como dato histórico, no es suficiente para realizar las proyecciones respecto a las variables de ingresos, costos, gastos y utilidades.

En consecuencia, se concluye un insuficiente respaldo o base técnica en las proyecciones financieras del PEC.

b) Inconsistencias técnicas en las proyecciones financieras de las empresas filiales y subsidiarias en el PEC

El plan sujeto a Supervisión cuenta con diferentes acápite donde se expone información sobre la cual se realizaron las proyecciones de las empresas filiales y subsidiarias de ENDE Corporación, tanto para los ingresos, estructura de costos, gastos y utilidades como se evidencia en el «CUADRO DE EMPRESAS FILIALES Y SUBSIDIARIAS DE ENDE CORPORACIÓN ACAPITES EN EL PEC RELACIONADOS A PROYECCIONES FINANCIERAS POR EMPRESA Y PERIODO»; sin embargo, no existe uniformidad en la presentación de los estados financieros proyectados en las diferentes empresas filiales y subsidiarias, presentándose diferencias que se relacionan al periodo proyectado, donde en la mayor parte de los casos no coincide con el periodo 2016 al 2020, los estados financieros o instrumentos utilizados para las proyecciones difieren, en algunos casos presentan un balance proyectado, en otros un flujo de efectivo proyectado; asimismo, las líneas bases consideradas e indicadores programados son distintos.

En consecuencia, se concluye inconsistencias técnicas en las proyecciones financieras, utilizadas por las empresas filiales y subsidiarias de ENDE Corporación en el Plan «Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020».

c) Sobreestimaciones y subestimaciones relativas en algunas proyecciones financieras en el Plan «Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020»

De la revisión a los ingresos, costos y utilidades proyectados en el PEC, se ha evidenciado que la proyección financiera presentada en el Plan, comparada con el desempeño financiero en periodo el 2017-2020 (periodo en el que se realiza las proyecciones) presenta sobreestimaciones y subestimaciones relativas, conforme se detalla en el siguiente análisis:

- Para los ingresos proyectados en el PEC de ENDE Casa Matriz las variaciones relativas en las gestiones 2019 y 2020 son las más altas con un 19% y 35% respectivamente, comparado con los ingresos percibidos reportados en los estados financieros de ENDE, concluyendo que la proyección de ingresos en el PEC tuvo una sobre estimación relativa.
- Los costos proyectados en el PEC comparado con los datos reportados en los estados financieros de ENDE, reflejan variaciones relativas donde las más altas corresponden al 87% y 97% en las gestiones 2017 y 2018 respectivamente, concluyendo que la proyección de costos en el PEC tuvieron una sub estimación.
- Las utilidades proyectadas en el PEC comparado con los datos reportados en los estados financieros de ENDE reflejan variaciones relativas, donde en las gestiones 2019 y 2020 se presentan las variaciones más altas de 23% y 54% respectivamente, donde se concluye que la proyección de utilidades en el PEC tuvieron una sobre estimación.

En consecuencia por la información señalada anteriormente, se establece que los escenarios y los supuestos utilizados por ENDE Casa Matriz en la formulación del PEC respecto a las proyecciones de ingresos, costos y utilidades, denotan desviaciones relativas relacionadas a sobreestimaciones y subestimaciones.

d) Uso parcial de instrumentos para las proyecciones financieras en el Plan «Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020»

De la revisión efectuada a la documentación remitida y el PEC se pudo establecer que la Empresa Nacional de Electricidad Casa Matriz para la proyección de ingresos, costos y utilidades utilizó como se evidencia en el acápite 5. Proyección económico-financiera; sin embargo, no se cuenta con otros instrumentos que complementen las proyecciones de forma integral, como el Balance General (2015) que afectan a las proyecciones financieras y que permita observar los cambios en el activo, pasivo y patrimonio, pese a que algunas de sus empresas

filiales y subsidiarias si utilizan un Balance General proyectado, como el caso de ENDE Corani y de ENDE Guaracachi.

Por otra parte ENDE Casa Matriz no incorpora un presupuesto de inversión (solo las empresas filiales distribuidoras cuentan con un presupuesto de inversión en el PEC) o un estado de flujo de efectivo proyectado que contemple la inversión y su financiamiento. En consecuencia, se establece un uso parcial de instrumentos para las proyecciones financieras en el Plan «Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020».

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de ENDE Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente las áreas organizacionales vinculadas directamente a la Planificación Corporativa y los objetivos financieros, para que al momento del ajuste y para futuras formulaciones del «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Nacional de Electricidad “ENDE” 2021 -2025»:

- a) Considerar una metodología integral y uniforme con el suficiente respaldo o base técnica para las proyecciones financieras de ENDE Casa Matriz y sus empresas filiales y subsidiarias.
- a) Utilizar integral y consistentemente al menos los estados financieros proyectados de Estado de Resultados, Balance General y Presupuestos a fin de exponer técnicamente los excedentes económicos y el incremento del patrimonio empresarial en el PEC para el quinquenio (como referencia ver Anexo 1).

3.11. Articulación del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado a los acápites del PEC de “ENDE Corporación”, se concluye lo siguiente:

a) Inexistente articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEC y el PSDI del Sector de Energía

Verificada la información en el PEC se puede establecer una articulación inconsistente a nivel de los objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEC y el PSDI del Sector Energías, de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- El PEC cuenta con un acápite de alineación en el punto 6.4.5 Alineación de objetivos estratégicos al PDES/PSDI, donde se muestra la articulación del PEC con los Resultados del PDES y el PSDI, una primera conclusión vinculada a la inconsistencia es que no es posible identificar los objetivos a nivel de impacto

por cuanto los objetivos en el PSDI y en el PEC están a diferentes niveles impacto, producto y procesos.

Por las inconsistencias señaladas precedentemente, se puede establecer una inexistente articulación los objetivos estratégicos empresariales a nivel de impacto entre el PEC y el PSDI del Sector Energía.

b) Parcial articulación a nivel de productos y metas del PEC de la empresa con el PSDI

Respecto a la articulación a nivel de productos entre el PSDI y el PEC, se puede establecer una articulación parcial considerando lo siguiente:

- Verificada la información contenida en el acápite 6.4.5 Alineación de objetivos estratégicos al PDES/PSDI y el Informe N° SP/GP39/N17-G1 sobre la articulación y concordancia del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Energías (PSDI)», se establece una articulación parcial entre el PSDI y el PEC a nivel de 5 productos de la cadena productiva de electricidad, los mismos que denotan las siguientes consideraciones:
 - En el Resultado 216 del PDES y la Acción 1 del PSDI, relacionado a la exportación de energía, las unidades de medida de los indicadores son diferentes, en el PSDI se encuentra en MW y en el PEC está en GW, lo cual no permite determinar la contribución efectiva a esta acción del PSDI.
 - En el Resultado 192 del PDES la Acción 2: relacionado a la sostenibilidad económica - financiera y precautelar la generación de rentabilidad económica, la meta del PSDI y el indicador en el PEC no son consistentes por cuanto se tienen distinto indicador y unidad de medida.
 - En el Resultado 215, en la Acción 1 del PSDI de los 5 proyectos termoeléctricos a nivel de producto, todos coinciden en el PSDI y en el PEC; sin embargo, la unidad de medida en el indicador son inconsistentes, una se encuentra en % PSDI y la otra en MW en el PEC.
 - En el Resultado 215, en la Acción 2 del PSDI de los 6 proyectos hidroeléctricos a nivel de producto todos coinciden en el PSDI y en el PEC.
 - En el Resultado 215, en la Acción 3 del PSDI de los 6 proyectos eólicos de generación de energía eléctrica a nivel de producto, todos coinciden en el PSDI y en el PEC.
 - En el Resultado 215, en la Acción 4 del PSDI, de 3 de proyectos de generación de Biomasa a nivel de productos 2 proyectos coinciden y 1 de los proyectos San Buenaventura (La Paz) no se encuentra en el PEC.
 - En el Resultado 215, en la Acción 5 del PSDI, de 1 proyecto de generación geotérmico a nivel de productos, este se encuentra en el PSDI y el PEC.

- En el Resultado 215, en la Acción 6 del PSDI, de 4 proyectos de generación de energía solar a nivel de productos, estos se encuentra en el PSDI y el PEC.
- En el Resultado 217, se evidencia en la Acción 1 PSDI: Extensión de 2.822 km de líneas de transmisión de interconexión nacional y la Acción 2 del Extensión de 1.221 km de líneas de transmisión para exportación existe inconsistencias, toda vez que las metas no coinciden en el PDES 4.043 Km, el PSDI 3.943 Km y el PEC de ENDE con 4.711 Km.
- En el Resultado 193, en la Acción 2, las empresas públicas han migrado al nuevo régimen legal de la empresa pública, se observa un distinto indicador de medición, unidad de medida y línea base en el PSDI y en el PEC de ENDE.

Por lo señalado precedentemente, de una muestra de los 5 productos principales de la cadena productiva de electricidad solo 1 de ellos (proyectos de generación) tiene una articulación en el PSDI y el PEC de ENDE Corporación; consiguientemente, se establece una articulación parcial entre el PSDI y el PEC de ENDE a nivel de productos.

c) Inexistencia de articulación a nivel de presupuesto de inversión entre el PSDI y el PEC

De la revisión a la información, se tiene una inexistente articulación entre el PSDI y el PEC de ENDE Corporación a nivel de presupuesto evidenciada en el Informe N° SP/GP39/N17-G1 sobre la articulación y concordancia del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Energías (PSDI)», donde se estableció que ENDE Corporación no tiene asignado un presupuesto plurianual en 8 acciones correspondientes a 5 Resultados del PDES en el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Energías (PSDI)» donde participa esta empresa.

Finalmente la inexistente articulación entre el PEC de ENDE y el PSDI a nivel de presupuesto de inversión, también se evidencia en las respuestas al cuestionario aplicado, donde se manifestó que ambos planes no se articulan a nivel de ingresos, inversiones y costos puesto que las partidas presupuestarias son diferentes, detallado en el «Cuadro de respuestas de servidores públicos al cuestionario sobre la articulación entre el PSDI y el PEC por el área de planificación del PEC 2016-2020».

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de ENDE Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente las áreas organizacionales vinculadas directamente a la Planificación Corporativa, para que al momento del ajuste y futuras formulaciones del «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Nacional de Electricidad “ENDE” 2021 -

2025», se implemente una metodología que permita una articulación efectiva con el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Energía 2021-2025», a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto a nivel sectorial.

3.12. Concordancia del plan estratégico corporativo

Por lo señalado en los puntos precedentes, las «Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020» no guarda una coherencia integral entre el objeto, análisis de situación y entorno, el curso de acción empresarial, las proyecciones financieras, los objetivos estratégicos empresariales del mismo, expuestas en los diferentes acápite del presente informe.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de ENDE Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente las áreas organizacionales vinculadas directamente a la Planificación Corporativa, para que al momento del ajuste y futuras formulaciones del «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Nacional de Electricidad “ENDE” 2021 - 2025», establezcan una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la Planificación Empresarial Corporativa.

3.13. Instrumentos técnicos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del PEC

Del análisis realizado a la información proporcionada por Empresa Nacional de Electricidad y contenida en el «Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020» se evidenciaron los siguientes aspectos:

a) Existencia de indicadores y elementos técnicos en su formulación en el PEC

Como se pudo evidenciar en el «CUADRO DE INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE ENDE CASA MATRIZ EN EL PEC» se cuenta con indicadores relacionados a los Objetivos Estratégicos de ENDE Casa Matriz y de sus empresas filiales y subsidiarias, donde se describen los elementos técnicos mínimos en su formulación para la correcta medición del objetivo, como ser: unidad de medida, el dato, la meta y línea base.

b) Inexistencia de un sistema de ponderación en el PEC

De la revisión realizada al PEC y el «CUADRO DE INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE ENDE CASA MATRIZ EN EL PEC», así como el Cuadro de Mando de Control mencionado, se constató que el mismo carece de un sistema de ponderaciones vinculadas a los objetivos estratégicos

empresariales y a los productos empresariales y administrativos de la empresa, esta disfunción también es ratificado en las respuestas al cuestionario aplicado de los servidores públicos en relación a las ponderaciones.

c) Existencia de procedimientos normalizados de ENDE Corporación no incorporados en un acápite en el PEC

De la información remitida por la empresa se constató que la misma cuenta con procedimientos definidos, de acuerdo a la nota ENDE/-UCCO-8/2-20 de fecha 25 de agosto de 2020, estos procedimientos se evidencian en el «CUADRO RESUMEN REGLAMENTOS Y MANUALES DE PROCESOS ESPECIFICOS» que contienen información de 57 instrumentos normativos entre reglamentos y manuales de procesos y procedimientos de las diferentes áreas organizacionales sustantivas y de apoyo de ENDE, con su respectiva normativa de aprobación.

De la revisión efectuada a las «Modificaciones del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2016 – 2020», se constató que el mismo no cuenta con un acápite que contenga la normativa y procedimientos normalizados actualizados de la Empresa, considerados en la formulación del mismo.

d) Existencia de herramientas tecnológicas que permiten generar información empresarial

La Empresa Nacional de Electricidad cuenta con herramientas tecnológicas que permiten generar, capturar, sistematizar, conservar y proteger la información empresarial vinculadas a los objetivos estratégicos empresariales, productos, operaciones y actividades de energía eléctrica como se evidencia en la documentación remitida por la empresa mediante nota ENDE/-UCCO-8/2-20 de fecha 25 de agosto de 2020 y el «CUADRO SISTEMAS INFORMATICOS DE ENDE CORPORACIÓN» precedente; asimismo, se evidencia en las respuestas por los servidores públicos de ENDE a las consultas realizadas por la Comisión de Supervisión de la CGE respecto a la existencia de herramientas tecnológicas cuando se afirma «La empresa cuenta con los sistemas ENDESI y ENDELE 2 que permiten generar información financiera y empresarial, asimismo señalar que se está desarrollando un sistema informático para obtener indicadores de proyectos de gestión».

Por lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de ENDE Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente las áreas organizacionales vinculadas directamente a la Planificación Corporativa, para que al momento del ajuste y posteriores formulaciones del «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Nacional de Electricidad “ENDE” 2021 - 2025», realice las siguientes acciones:

- a) Implementar un sistema de ponderaciones que permita jerarquizar los objetivos y permita realizar el seguimiento y evaluación de estos a nivel de impactos, productos, operaciones y actividades, permitiendo medir el grado de desempeño empresarial.
- b) Incorporar un acápite donde se identifique la normativa y procedimientos normalizados actualizados que tiene la empresa.

3.14. Estructura organizacional del área de planificación

Del análisis a la información expuesta precedentemente, se evidencia que el Manual de Organización y Funciones de la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE Matriz aprobado mediante Resolución RPCD N° ENDE–RES-PREJ-12/22-16 de 31 de diciembre de 2016, cuenta con una unidad organizacional responsable de la Planificación, la misma corresponde a la Gerencia Nacional de Filiales y Subsidiarias que a la vez cuenta con el Departamento de Gestión de Empresas y la Unidad de Coordinación Corporativa; sin embargo, el mencionado Manual no considera de forma explícita las funciones para la implementación, seguimiento, evaluación y ajuste de los planes de mediano y corto plazo (PEC y PAE), en el marco de lo establecido en la Ley 777.

Se recomienda al Presidente Ejecutivo de la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE Matriz, conjuntamente la Gerencia Nacional de Filiales y Subsidiarias y el Departamento de Gestión de Empresas e instancias que correspondan realizar las gestiones necesarias para ajustar el Manual de Organización y Funciones de la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE, de tal forma que el mismo incorpore explícitamente las competencias planificadoras (formulación, seguimiento, evaluación y ajuste) de mediano y corto plazo (PEC y PAE) conforme a la Ley 777.

3.15. Reclutamiento de personal del área de planificación

De la revisión efectuada a la documentación presentada por la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE Matriz, se pudo constatar lo siguiente:

- El Manual de Descripción de Puestos de la Gerencia Nacional de Filiales y Subsidiarias establece y define los objetivos del puesto, sus funciones y requisitos; sin embargo, dentro de sus funciones no especifica explícitamente las referidas a la planificación empresarial de mediano y corto plazo establecidas por la Ley 777 correspondientes al seguimiento, evaluación y ajuste de la planificación de mediano y corto plazo (PEC y PAE).
- En cuanto a la incorporación del personal del área de planificación de la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE Matriz el mismo fue realizado de acuerdo al

Reglamento Operativo de Administración de Personal, aprobado mediante Resolución RPCD N° ENDE- RES- PREJ-8/9-15 de 26 de agosto de 2015 que regula el procedimiento para el reclutamiento de personal, situación que garantiza la estabilidad laboral.

Con base a lo expuesto, se recomienda a Presidencia Ejecutiva de la Empresa Nacional de Electricidad – ENDE realizar las acciones necesarias conjuntamente con la Gerencia Nacional de Filiales y Subsidiarias, el Departamento de Gestión de Empresas e instancias que correspondan para contar con un Manual de Descripción de Puestos, que señale los objetivos, funciones, requisitos y resultados establecidos para cada puesto de las Unidades Organizacionales y en particular de la unidad de planificación conforme a lo establecido en la Ley 777.

4. REQUISITOS Y ASPECTOS TÉCNICOS DEL PEC CUMPLIDOS

Con base al análisis realizado a la supervisión en relación a los antecedentes y resultados descritos precedentemente, se han establecido el cumplimiento de los siguientes criterios:

4.1. Temporalidad del plan estratégico corporativo

5. CRITERIOS DE LA SUPERVISIÓN

Con base a las observaciones y recomendaciones realizadas a la supervisión en relación a los antecedentes y resultados descritos precedentemente, se han identificado los siguientes criterios:

- 5.1. Denominación del plan estratégico corporativo
- 5.2. Responsable de la formulación y aprobación del plan estratégico corporativo
- 5.3. Plazos del proceso de formulación y aprobación del plan estratégico corporativo
- 5.4. Participación del nivel ejecutivo en la formulación del plan estratégico corporativo
- 5.5. Marco legal para la generación de productos institucionales del plan estratégico corporativo
- 5.6. Objeto del plan estratégico corporativo
- 5.7. Objetivos estratégicos empresariales
- 5.8. Análisis de situación o entorno (diagnóstico) del plan estratégico corporativo
- 5.9. Curso de acción del plan estratégico corporativo
- 5.10. Temporalidad del plan estratégico corporativo
- 5.11. Estructura financiera del plan estratégico corporativo
- 5.12. Articulación del plan estratégico corporativo
- 5.13. Concordancia del plan estratégico corporativo



- 5.14. Instrumentos técnicos operativos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del plan estratégico corporativo
- 5.15. Estructura organizacional del área de planificación
- 5.16. Reclutamiento de personal del área de planificación

-----0-----