

## RESUMEN EJECUTIVO

### **Empresa Pública:**

Empresa Misicuni

### **Referencia:**

Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2016 - 2020

### **Informe N°:**

SP/GP41/J20-G1

### **Objetivo:**

El objetivo de la presente Supervisión es emitir una opinión independiente sobre la articulación y concordancia del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2016 - 2020, emitido por la Empresa Misicuni, en su calidad de responsable de la planificación empresarial pública; 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 Empresarial de la Empresa Misicuni 2016 – 2020, en el caso de la Empresa Misicuni; sin embargo, éste ha formulado, aprobado y enviado el «*Plan Estratégico Institucional*» (*PEI 2016-2020*) de la Empresa Misicuni».

Complementariamente, nuestro objeto incluye al «Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) del Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA)» del Ministerio de Medio Ambiente y Agua aprobado mediante Resolución Ministerial N° 008 de 12 de enero de 2017, Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del referido plan emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con cite MPD/VPC/DGSPIE N° 0001/2017 de 11 de enero de 2017 y la Resolución que aprueba el plan emitido por la instancia correspondiente de la Empresa Misicuni.

Adicionalmente, forma parte del objeto de Supervisión: la Estructura Organizacional, Personal e Instrumentos Técnicos con los que cuenta la Empresa Misicuni, para la formulación de su Plan Estratégico Empresarial.

### **Alcance:**

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 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 que aprueba el plan.

### **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 empresarial**

Del análisis efectuado, se evidenció que la Empresa Misicuni formuló un Plan Estratégico Institucional con el denominativo «*“Plan Estratégico Institucional” (PEI 2016-2020)* de la Empresa Misicuni» aprobado mediante Resolución Ejecutiva N°. 02/2016 de 10 de marzo de 2016 emitida por el Ing. Leonardo Anaya Jaldín, Gerente General y el Ing. Jorge Alvarado Rivas Presidente a.i. de la Empresa Misicuni; sin embargo, conforme al artículo 5, numeral 5, de la Ley 777 y los Lineamientos Transitorios para la Formulación de Planes Estratégicos Empresariales y Planes Estratégicos Corporativos, en el Marco de los Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien, del Sistema de Planificación Integral del Estado aprobado mediante Resolución Ministerial 106 de fecha 29 de abril de 2016, la Empresa Misicuni debió formular un Plan Estratégico Empresarial, por lo que, el plan de mediano plazo y el denominativo no concuerda con el criterio establecido en el punto 4.1. del presente informe.

Bajo este contexto, se recomienda para los próximos procesos de formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la empresa, lo siguiente:

- a) Al Gerente General de la Empresa Misicuni realizar las acciones necesarias conjuntamente el Gerente Técnico, el Jefe del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos y el Asesor Legal para que formulen un Plan Estratégico Empresarial que consigne el denominativo bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2021-2025».
- b) Al Directorio como instancia máxima de decisión de la Empresa Misicuni, que al momento de aprobar el plan consigne su denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2021-2025».

Las recomendaciones emitidas consideran el actual marco legal en la que la Empresa Misicuni desarrolla sus actividades, una vez que la Empresa migre como establece la

Ley 466, las recomendaciones de referencia tendrán que ser adecuadas en cuanto a los responsables de las diferentes instancias de formulación y aprobación.

### **3.2. Responsable de la formulación y aprobación del plan estratégico empresarial**

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

#### **a) Formulación de un plan estratégico institucional y no así un plan estratégico empresarial**

La Empresa Misicuni en cumplimiento a lo dispuesto por la Ley 777 y los Lineamientos Transitorios para la Formulación de Planes Estratégicos Empresariales y Planes Estratégicos Corporativos, en el Marco de los Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien, del Sistema de Planificación Integral del Estado, numeral 2, debió formular un Plan Estratégico Empresarial; sin embargo, se verifica que el Gerente General y la instancia de planificación de la Empresa Misicuni formularon un Plan Estratégico Institucional y no así un Plan Estratégico Empresarial, conforme evidencia el Informe Técnico JAF/INF/34/2015 de 24 de diciembre de 2015, el Informe Legal AL/INF/016/2016 de 22 de febrero de 2016 y la Resolución Ejecutiva N° 02/2016 de 10 de marzo de 2016.

#### **b) Aprobación de un plan estratégico institucional y no así de un plan estratégico empresarial**

La Empresa Misicuni mediante Resolución Ejecutiva N°. 02/2016 de 10 de marzo de 2016 aprobó el «*Plan Estratégico Institucional (PEI 2016-2020)*» de la Empresa Misicuni» y no así un Plan Estratégico Empresarial, situación que difiere con el criterio establecido en el punto 4.2. del presente informe.

#### **c) Aprobación de un plan estratégico institucional por una instancia que no corresponde**

El «*Plan Estratégico Institucional (PEI 2016-2020)*» de la Empresa Misicuni» fue aprobado mediante Resolución Ejecutiva N°. 02/2016 de 10 de marzo de 2016 como Plan Estratégico Institucional por el Presidente a.i. y el Gerente General de la Empresa Misicuni; sin embargo, la empresa debió aprobar un Plan Estratégico Empresarial sólo por el Directorio, conforme el criterio establecido en el punto 4.2. del presente informe.

Por lo precedentemente expuesto, para el siguiente proceso de formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni, se recomienda:

- a) Al Gerente General de la Empresa Misicuni realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Gerente Técnico, el Jefe del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos y Asesoría Legal, para formular un Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni y no así un Plan Estratégico Institucional, cumpliendo con los contenidos, estructura y normativa legal vigente para su formulación y aprobación, sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.
- b) Al Directorio como instancia máxima de decisión de la Empresa Misicuni, una vez cumplidas las formalidades pertinentes, apruebe el Plan Estratégico Empresarial y no así un Plan Estratégico Institucional, a través de la emisión de la respectiva Resolución, sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.

### **3.3. Plazos del proceso de formulación y aprobación del plan estratégico empresarial**

Del análisis de la información proporcionada, se evidencia que en fecha 27 de abril de 2016 la Empresa Misicuni remitió su Plan Estratégico Institucional aprobado al Ministerio de Medio Ambiente y Agua dentro del plazo establecido de 120 días calendario, considerando que implícitamente el referido PEI tuvo un proceso de elaboración; sin embargo, no formuló su Plan Estratégico Empresarial, ni remitió el mismo al Ministerio de Medio Ambiente y Agua, a pesar de que ese Ministerio, según nota MMAyA/DGP/EXT N° 123/2016, solicitó a la Empresa Misicuni formular el PEE; por consiguiente, no hubo un proceso de formulación y presentación de un PEE dentro del plazo señalado.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Misicuni en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, conjuntamente con el Gerente Técnico, el Jefe del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos y el Asesor Legal, formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2021-2025 y posteriores, cumpliendo los plazos establecidos en el marco del ordenamiento legal vigente para la formulación del PEE, sin perjuicio de las responsabilidades por la función pública emergentes.

### **3.4. Participación del nivel ejecutivo en la formulación del plan estratégico empresarial**

Del análisis efectuado a la documentación referida, se puede establecer la existencia de participación del nivel ejecutivo de la Empresa Misicuni en la formulación del «*Plan Estratégico Institucional*» (PEI 2016-2020) de la Empresa Misicuni»; sin embargo, esta condición no es suficiente respecto a los alcances del contenido de un PEI que un PEE, toda vez que el PEI cuenta con características diferentes a las de un PEE en cuanto a la formulación de la misión, visión, estrategias, objetivos estratégicos y productos de una Empresa, los cuales en el PEI tienen un enfoque

institucional y no así empresarial, por cuanto se concluye que no existe participación del nivel ejecutivo en la formulación del PEE.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Misicuni en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Gerente Técnico y el Jefe del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2021-2025 y posteriores, con base al marco legal vigente, se garantice la participación de al menos el personal ejecutivo en la formulación del Plan Estratégico Empresarial, para establecer con un enfoque empresarial, la misión, visión, estrategias, objetivos estratégicos y productos de la Empresa Misicuni, generando así un compromiso del personal para el logro de las objetivos estratégicos empresariales planteados en el plan.

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

Del análisis realizado a la documentación precedente, se pudo constatar lo siguiente:

**a) La Empresa Misicuni no incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el plan de mediano plazo**

Del análisis efectuado en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE, los cuales tienen diferentes enfoques, por cuanto no es suficiente el «*Plan Estratégico Institucional (PEI 2016-2020)* de la Empresa Misicuni», el cual, de la revisión realizada, no contiene un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos, puesto que el punto 2.1. Trayectoria Histórica Institucional del referido plan, hace referencia a la normativa de creación de la Empresa Misicuni, modificaciones y reglamentación, sin establecer la vinculación de los mismos con los productos empresariales y administrativos a ser generados en el quinquenio planificado.

**b) Atribuciones de la Empresa Misicuni no incorporadas como productos empresariales sustantivos en el plan de mediano plazo**

Como se estableció en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE; consiguientemente, no se cuenta con atribuciones de la Empresa Misicuni incorporadas como productos empresariales sustantivos en el PEE.

Del análisis de los 8 «Factores de Éxito» descritos en diferentes puntos del «*Plan Estratégico Institucional (PEI 2016-2020)* de la Empresa Misicuni», se

pudo evidenciar que los mismos incluyen 2 productos empresariales sustantivos relacionados con 2 de las 9 competencias de la Empresa Misicuni, dejando al margen de la planificación los productos empresariales emergentes de las restantes 7 competencias.

Asimismo, de la visita realizada a las instalaciones productivas de la Empresa Misicuni, se constató la conclusión de la construcción de la presa y la planta de tratamiento de agua potable, los cuales se encontraban en ejecución en el quinquenio 2016-2020, situación corroborada por la Empresa Misicuni a través de la nota E.M.GG.352/2020 y cuestionario mencionados precedentemente; sin embargo, se evidenció que los mismos (productos empresariales intermedios) no se encuentran incorporadas en los «Factores de Éxito» programados para el periodo 2016-2020 expuesto en el punto 3.6.4 Estructura Programática del PEI.

Del mismo modo, de acuerdo a la información proporcionada por la Empresa Misicuni, la misma se encuentra percibiendo recursos financieros por la entrega de agua cruda (producto final) a SEMAPA; sin embargo, en los «Factores de Éxito» del PEI 2016-2020 no se encuentra programado el referido producto final.

Por tanto, considerando que la Empresa Misicuni formuló un Plan Estratégico Institucional y no así un Plan Estratégico Empresarial, según se establece en el punto 3.2. del presente informe; y por otra parte, en el plan de mediano plazo formulado y aprobado se evidencia atribuciones de la Empresa Misicuni no incorporadas como productos empresariales sustantivos.

**c) Productos intermedios de áreas administrativas de la Empresa Misicuni no incorporados en el plan de mediano plazo**

Con base en la revisión realizada a la documentación remitida con relación a las áreas administrativas de la Empresa Misicuni, se constató que al menos 9 de los 10 productos intermedios administrativos de la Empresa Pública no están considerados en la planificación estratégica institucional, en los 8 «Factor de Éxito» expuestos en el «*Plan Estratégico Institucional*» (PEI 2016-2020) de la Empresa Misicuni».

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Misicuni en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, conjuntamente con el Gerente Técnico, el Jefe del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos y el Asesor Legal, al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2021-2025 y posteriores, 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) Realizar un análisis del marco legal competencial integral de la Empresa Misicuni a fin de identificar los productos empresariales y priorizar su programación a nivel de producto final y/o terminal.
- c) Incorporar los productos administrativos (intermedios) de todas las Áreas Administrativas de la Empresa Misicuni de acuerdo a la normativa legal vigente.

### 3.6. Objeto del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la Empresa Misicuni, se constató que el «**Plan Estratégico Institucional**» (**PEI 2016-2020**) de la Empresa Misicuni» fue formulado en un marco institucional diferente al establecido en la Ley 466, estas diferencias se manifiestan en el PEI, toda vez que el mismo consideró un objetivo global como se estableció en el punto 3.7 del presente informe, sin incluir explícitamente en el plan los objetivos estratégicos empresariales respecto a los ingresos empresariales, utilidades empresariales, impactos socioeconómicos, cuota de mercado, producción, uso de la capacidad instalada de la empresa, así como la gestión de apoyo empresarial y administrativa, lo cual afecta en esencia al objeto de la planificación empresarial.

La aplicación de un modelo de gestión empresarial distinto al de la Ley N° 466 se evidencia en un régimen de planificación empresarial que concibe a la empresa como una entidad más del nivel central, según el Manual de Funciones aprobado mediante Resolución Ejecutiva N° 02/2019 de 10 de septiembre de 2019, que incluyen procesos burocráticos de la administración de bienes y servicios, procesos presupuestarios y contables en el ciclo de la actividad comercial y otros que no son compatibles con la nueva dinámica empresarial establecida en la Ley 466.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Misicuni en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, conjuntamente con el Gerente Técnico, el Jefe del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos y el Asesor Jurídico, para que al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2021-2025 y posteriores, realicen las acciones siguientes:

- a) Aplicar una metodología que considere a la integralidad de la empresa incluyendo los objetivos estratégicos empresariales financieros (ingresos empresariales y utilidades empresariales), impactos socioeconómicos, cuota



de mercado, producción, uso de la capacidad instalada de la empresa y la gestión administrativa, que denoten un nuevo modelo empresarial.

- b) Que se tomen las acciones necesarias que permita la migración de la Empresa Misicuni, 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 empresarial**

Del análisis realizado a la información precedentemente expuesta, se concluye lo siguiente:

- Como se estableció en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE, consiguientemente, no existe objetivos estratégicos en el PEE.
- Por otra parte, de la revisión efectuada al único objetivo estratégico expuesto en diferentes puntos del Plan Estratégico Institucional, que señala: «Garantizar la captación y distribución del agua para el consumo humano, riego y generación de energía eléctrica a través de la consolidación de la gestión de recursos hídricos con la participación de entidades involucradas, para permitir la auto sostenibilidad de la Empresa.», se puede observar que el mismo engloba productos intermedios, productos institucionales, impactos y aspectos administrativos financieros, situación que genera confusión sobre lo que se quiere alcanzar; asimismo, ninguno de los señalados componentes que conformar el referido objetivo cuenta con meta, línea base, indicador, referencia geografía y temporalidad; por ende, el PEI no contiene explícitamente los 8 objetivos técnicamente formulados como establece el criterio expuesto en el punto 4.7 del presente informe.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Misicuni en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, realizar acciones conjuntamente con el Gerente Técnico y el Jefe del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos, que al momento de la elaboración o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2021-2025 y posteriores, realice las siguientes acciones:

- a) Considerar a la Empresa Misicuni como empresa pública incluyendo explícitamente en el PEE al menos los objetivos estratégicos empresariales orientados a las utilidades, ingresos empresariales, impactos socioeconómicos, cuota de mercado, producción y uso de la capacidad instalada, así como de gestión de apoyo empresarial y administrativo, de tal forma que cumpla el rol empresarial.



- b) Aplicar una metodología de planificación que defina técnicamente y explícitamente la redacción de los referidos objetivos con los elementos técnicos mínimos, así como para una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y control de los mismos.

### **3.8. Análisis de situación y entorno (diagnóstico) del plan estratégico empresarial**

Del análisis de la información precedente, se ha evidenciado lo siguiente:

#### **a) Insuficiente información relacionada al mercado y sector (es) en el plan de mediano plazo**

Como se estableció en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE; consiguientemente, no existe información relacionada al mercado y sector (es) en el PEE.

Por otra parte, como puede apreciarse en los antecedentes expuestos precedentemente, los puntos 2.3.2 Capacidad instalada de la empresa y 2.3.3 Análisis de contexto interno y del entorno del «*“Plan Estratégico Institucional” (PEI 2016-2020)*» de la Empresa Misicuni» presentan básicamente información institucional; la tabla N° 16 del punto 2.3.6 expone alguna información sectorial al identificar potencialidades relacionados con la generación de agua; y en el punto 2.3.4 Análisis de actores y competencias, se identificó sólo como información de mercado a potenciales clientes (ENDE, SEMAPA, EPSAS-Comités de Agua-ASICASUDD) de la Empresa Misicuni; en este contexto, el referido plan cuenta con limitada información sobre los sectores y el mercado en cual se desenvuelve la Empresa Pública.

#### **b) Inexistencia de estrategias en el plan de mediano plazo**

Como se estableció en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE; consiguientemente, no existe estrategias en el PEE.

Por otro lado, el «*“Plan Estratégico Institucional” (PEI 2016-2020)*» de la Empresa Misicuni» presenta los puntos: «3.8.1 Estrategia de Implementación del PEI de la Empresa Misicuni» que comprende la implementación del PEI y otros aspectos generales como la difusión del PEI; «3.8.2 Estrategia de financiamiento interna» que considera un análisis presupuestario; «3.8.3 Estrategia de financiamiento externo» que establece la imposibilidad de contratar créditos; y el punto «3.9 Estrategias de implementación» que cuenta con diversos puntos relacionados a la gestión integral de la Empresa Misicuni considerando los subsistemas de planificación y programación operativa, así como la rendición de

cuentas; por consiguiente, a pesar de la existencia de títulos con la denominación de «estrategias» su contenido no refleja los mismos, consiguientemente, se establece la inexistencia de estrategias en el PEI.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Misicuni, conjuntamente con el Gerente Técnico y el Jefe del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2021-2025 y posteriores, realicen las siguientes acciones:

- a) Incorporar en el análisis de situación y entorno (diagnóstico) información enfatizando al mercado y sector (s) en el cual se desarrolla la empresa, que permita enfocar y definir los objetivos estratégicos empresariales a alcanzar.
- b) Establecer las estrategias a partir del análisis de situación y entorno de la Empresa Misicuni vinculadas consistentemente con los objetivos estratégicos empresariales definidos en el PEE.

### **3.9. Curso de acción del plan estratégico empresarial**

Del análisis realizado, se establecen las siguientes observaciones:

#### **a) Inexistencia de cursos de acción en el plan de mediano plazo**

Como se estableció en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE; consiguientemente, no existe cursos de acción en el PEE.

Por los antecedentes expuestos, el PEI cuenta con un único objetivo para cuyo logro se ha programado 8 factores de éxito y de acuerdo al punto 3.7. del presente informe, se ha establecido la inexistencia explícita de 8 objetivos técnicamente formulados en el PEI, puesto que el único objetivo engloba una mezcla de productos, impactos y aspectos administrativos financieros, lo cual no permite establecer con claridad lo que se pretende lograr en el quinquenio, por cuanto no es posible establecer un curso de acción técnico con base en los 8 factores de éxito para el logro de un objetivo global.

#### **b) Obras sujetas a inspección física por parte de la CGE que no se encuentran dentro del curso de acción de la planificación de mediano plazo**

De la inspección realizada en la gestión 2021 a la presa y la planta de tratamiento de agua potable, se verificó que si bien cuenta con estas instalaciones concluidas; sin embargo, la planta de tratamiento de agua potable se encontraba funcionando

sólo para su mantenimiento, puesto que todavía no se contaba con las redes de aducción concluidas para el traslado del agua potable a los diferentes municipios, toda vez que los proyectos de construcción de estas redes de aducción recién fueron formalizadas en las gestiones 2019 y 2020 a través de convenios intergubernamentales de financiamiento y transferencia descritos precedentemente; sin embargo, no se pudo establecer la existencia de estos productos empresariales en el PEI; consiguientemente, el PEI no cuenta con un curso de acción que considere los mencionados productos.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Misicuni, realice las acciones necesarias conjuntamente con el Gerente Técnico y el Jefe del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos, para que en la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2021-2025 y posteriores, se incorpore los productos empresariales necesarios ordenados de manera lógica causal y medible de tal forma que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales, como también se constituya en orientadores para la planificación de corto plazo.

### **3.10. Temporalidad del plan estratégico empresarial**

Por el análisis realizado al «*Plan Estratégico Institucional (PEI 2016-2020)*» de la Empresa Misicuni», se puede observar que la Empresa Misicuni, formuló un plan con un periodo que comprende a las gestiones 2016 al 2020 con una temporalidad de 5 años; sin embargo, de acuerdo a lo expresado en el punto 3.2 del presente informe, se puede concluir que la temporalidad de 5 años debió ser aplicada a un Plan Estratégico Empresarial y no así a un Plan Estratégico Institucional.

Por lo precedentemente expuesto, para el siguiente proceso de formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial, se recomienda:

- a) Al Gerente General, al Gerente Técnico y al Jefe del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos de la Empresa Misicuni, que al momento de formular el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2021 – 2025 y posteriores; incorporar la temporalidad con un periodo de cinco (5) años, conforme al ordenamiento legal vigente.
- b) Al Directorio como máxima instancia de decisión política de la Empresa Misicuni, una vez cumplidas las formalidades pertinentes, apruebe el Plan Estratégico Empresarial a través de la emisión de la respectiva Resolución de Directorio, considerando una temporalidad con un periodo de cinco (5) años.

### **3.11. Estructura financiera del plan estratégico empresarial**

Producto del análisis de la información presentada, se encuentran las siguientes disfunciones:

**a) Inexistencia de respaldo técnico de las proyecciones financieras en el plan de mediano plazo**

Como se estableció en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE; consiguientemente, no existe respaldo técnico de proyecciones de ingresos, gastos e inversiones en el PEE.

Por otro lado, el PEI de la Empresa Misicuni no cuenta con un acápite o anexo del cálculo técnico sustentado por un análisis de variables internas y externas, así como sus tendencias, análisis de escenarios macro y microeconómicos vinculados al giro empresarial; por lo cual, se concluye que no existe un respaldo técnico para las proyecciones financieras de la Empresa Misicuni para el quinquenio.

**b) Inexistencia de proyecciones financieras consistentes con el desempeño financiero de la empresa en el plan de mediano plazo**

Como se estableció en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE; consiguientemente, no existe proyecciones financieras consistentes con el desempeño financiero de la empresa en el PEE.

Por otra parte, de la comparación efectuada entre las proyecciones financieras expuestas en el PEI de la Empresa Misicuni 2016-2020 y el desempeño financiero correspondiente al referido periodo, se ha podido evidenciar inconsistencias, puesto que los ingresos programados en el PEI respecto a los percibidos tiene una diferencia de -90,12%; el gasto proyectado respecto a lo ejecutado en promedio para el quinquenio presenta una variación de 489,13%; y la inversión programada en relación a la inversión ejecutada tiene una variación del -29,52%.

**c) Inexistencia de instrumentos técnicos para las proyecciones financieras en el plan de mediano plazo**

Como se estableció en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE; consiguientemente, no existe un adecuado instrumento de proyecciones financieras en el PEE.

Por otro lado, de la revisión efectuada al PEI, se pudo establecer que sus tablas 18 y 19, presentan la programación de recursos (ingreso y gasto) para el periodo 2016-2020 desde una perspectiva presupuestaria, el cual por su naturaleza no

determina la utilidad empresarial; por cuanto, no se cuenta con la desagregación de los ingresos, costos de producción, gastos administrativos y los resultados empresariales para la auto-sostenibilidad de la empresa pública social, siendo el Estado de Resultados el instrumento más idóneo que permite establecer tales elementos, instrumento que no utilizó la empresa pública.

La programación de recursos plurianuales (ingresos y gasto) del PEI no considera un punto de inicio (Balance General al 31 de diciembre de 2015), puesto que la empresa, para el periodo 2016-2020 cuenta con activos, pasivos, patrimonio y resultados acumulados de gestiones anteriores, que afectan al giro y proyecciones financieras de la empresa.

Una proyección financiera empresarial integral debe considerar el uso de al menos los estados financieros proyectados correspondientes al Balance General, Estado de Resultados y Presupuestos consistentes entre sí, que permitan establecer metas financieras para el quinquenio; consiguientemente, se concluye la inexistencia de instrumentos técnicos para las proyecciones financieras empresariales en el plan de mediano plazo.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Misicuni, conjuntamente con el Gerente Técnico y el Jefe del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos, que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2021-2025 y posteriores, considere los siguientes aspectos:

- a) Aplicar una metodología que permita incluir en el PEE los cálculos técnicos para las proyecciones financieras correspondientes al quinquenio planificado, tomando en cuenta las variables internas y externas vinculados al giro empresarial.
- b) Incorporar en el PEE proyecciones financieras empresariales integrales de: ingresos, costos de producción, gastos administrativos y resultados del ejercicio (Estado de Resultados), activos, pasivos y patrimonio (Balance General) y recursos y gastos proyectados (Presupuestos), considerando una base técnica de cálculo que tome en cuenta las variables internas y externas vinculados al giro empresarial para el quinquenio.
- c) Utilizar integral y consistentemente al menos los estados financieros proyectados de Resultados, Balance General y Presupuestos de la empresa, a fin de exponer técnicamente los resultados financieros y la variación del patrimonio empresarial en el PEE para el quinquenio.

### 3.12. Articulación del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado de la documentación e información precedente, se tiene los siguientes resultados:

**a) Inexistencia de articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el plan de mediano plazo y los PSDIs de los sectores de recursos hídricos y saneamiento básico**

Como se estableció en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE; consiguientemente, no existe articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) en el PEE.

Por otra parte, de acuerdo a lo establecido en el punto 3.7 del presente informe, el «*Plan Estratégico Institucional*» (PEI 2016-2020) de la Empresa Misicuni no contiene explícitamente los 8 objetivos estratégicos técnicamente formulados, entre ellos objetivos a nivel de impacto que coadyuven a los impactos sectoriales; lo cual no permite establecer la articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) con los PSDIs de los sectores recursos hídricos y saneamiento básico.

Asimismo, a través de los cuestionarios aplicados a los servidores públicos de la Empresa Misicuni, donde el Jefe del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos establece que la articulación estratégica fue con la Agenda Patriótica, lo cual ratifica la inexistencia de articulación del PEI con los PSDI.

**b) Inexistencia de articulación a nivel de productos empresariales del plan de mediano plazo y los PSDIs de los sectores de recursos hídricos y saneamiento básico**

Como se estableció en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE; consiguientemente, no existe articulación a nivel de productos empresariales en el PEE.

Por otra parte, del análisis realizado, se puede establecer que el PEI no se encuentra articulado a nivel de productos con los PSDIs de los sectores recursos hídricos y saneamiento básico, puesto que de acuerdo a lo establecido en el punto 3.7 del presente informe, el PEI de la Empresa Misicuni no contiene explícitamente los 8 objetivos estratégicos técnicamente formulados, entre ellos objetivos estratégicos con relación a la generación de productos terminales y finales.

Asimismo, de acuerdo al punto 3.3 del Informe Supervisión al Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector Recursos Hídricos 2016-2020, el PSDI del sector recursos hídricos no consideró a la Empresa Misicuni en el capítulo 5. Planificación, donde se describen las acciones que todas las entidades y empresas públicas pertenecientes al Sector Recursos Hídricos deben desarrollar y ser reflejados en sus planes de mediano plazo; por cuanto se corrobora la inexistencia de articulación a nivel de productos empresariales.

**c) Inexistencia de articulación a nivel de presupuesto del plan de mediano plazo y los PSDIs de los sectores de recursos hídricos y saneamiento básico**

Como se estableció en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE; consiguientemente, no existe articulación a nivel de presupuesto en el PEE.

Por otro lado, de acuerdo al punto 3.11 del presente informe, entre otros, se establece la inexistencia de un adecuado instrumento de proyecciones financieras en el plan de mediano plazo; por cuanto no es posible verificar la articulación a nivel de presupuesto del plan de mediano plazo con los PSDIs de los sectores recursos hídricos y saneamiento básico.

Asimismo, el Informe Supervisión al Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector Recursos Hídricos 2016-2020, en su punto 3.3., establece que el PSDI no consideró a la Empresa Misicuni en el capítulo 6. Programación presupuestaria de inversiones, el cual es la expresión cuantitativa de la planificación de mediano plazo (PSDI) que comprende la asignación de los recursos públicos a las diferentes acciones que desarrollarán las empresas y entidades públicas vinculadas al sector; por cuanto, se confirma la inexistencia de articulación a nivel de presupuesto.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Misicuni, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente con el Gerente Técnico y el Jefe del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos, para que al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2021-2025 y posteriores, se implemente una metodología que permita una articulación técnica con el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Recursos Hídricos y el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Saneamiento Básico, a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto.



### **3.13. Concordancia del plan estratégico empresarial**

Por lo señalado precedentemente, se establece la inexistencia de concordancia en el plan de mediano plazo, puesto que la Empresa Misicuni no cuenta con un PEE sino con un PEI, donde este último 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 y la temporalidad del mismo, expuestas en los diferentes acápite del presente informe.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Misicuni, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente el Gerente Técnico y el Jefe del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos, que al momento de la elaboración o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2021-2025 y posteriores, establezcan una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la Planificación Estratégica Empresarial.

### **3.14. Instrumentos técnicos operativos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del plan estratégico empresarial**

Del análisis realizado a la información proporcionada por la Empresa Misicuni, se evidenciaron las siguientes disfunciones:

#### **a) Inexistencia de indicadores a nivel de objetivos estratégicos empresariales en el plan de mediano plazo**

Como se estableció en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE; consiguientemente, no existe indicadores a nivel de objetivos estratégicos empresariales en el PEE.

Por otro lado, de la revisión de la información presentada sobre la definición de indicadores en el PEI, se pudo verificar que el único objetivo estratégico planteado en los puntos 3.6.3. Jerarquía de la Programación Estratégica y 3.6.4 Estructura Programática del referido PEI, no cuenta con su correspondiente indicador que permita su medición. Consiguientemente, se concluye la inexistencia de indicadores a nivel de objetivos estratégicos (impacto).

#### **b) Inexistencia de indicadores técnicamente formulados para los productos del plan de mediano plazo**

Como se estableció en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE; consiguientemente, no existe indicadores a nivel de productos en el PEE.

Por otra parte, de la revisión del «*Plan Estratégico Institucional*» (*PEI 2016-2020*) de la Empresa Misicuni», se pudo verificar que los 2 «Factor de Éxito» que se encuentran a nivel de producto empresarial no cuentan con indicadores técnicamente formulados en el PEI, puesto que por una parte se planteó más de un indicador para cada factor de éxito en el PEI y por otro lado del análisis realizado, los indicadores no corresponden a los referidos productos.

**c) Inexistencia de un sistema de ponderación en el plan de mediano plazo**

Como se estableció en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE; consiguientemente, no existe un sistema de ponderaciones en el PEE.

Por otra parte, de la revisión realizada al «*Plan Estratégico Institucional*» (*PEI 2016-2020*) de la Empresa Misicuni», se constató que el mismo carece de un sistema de ponderaciones vinculadas a los objetivos estratégicos empresariales y a los productos empresariales, así como a los productos administrativos de la Empresa Pública.

**d) Inexistencia de procedimientos normalizados para las operaciones del área sustantiva en el plan de mediano plazo**

Como se estableció en el punto 3.2 del presente informe, la Empresa Misicuni formuló un PEI y no así un PEE; consiguientemente, no existe procedimientos normalizados en el PEE.

Por otra parte, de la revisión efectuada al «*Plan Estratégico Institucional*» (*PEI 2016-2020*) de la Empresa Misicuni», se constató que en sus puntos 3.9.1.1 Subsistema de Planificación y Programación Operativa y 3.9.1.2 Subsistema de Planificación y Programación Operativa del PEI, contienen un listado de los reglamentos y manuales administrativos de la empresa; sin embargo, no se incluye normas y manuales de procedimientos con relación a las operaciones del área sustantiva de la empresa; por tanto, se concluye la inexistencia de procedimientos normalizados para las operaciones del área sustantiva en el PEI.

**e) Existencia parcial de herramientas tecnológicas que permitan generar información para el seguimiento y evaluación del plan de mediano plazo**

De acuerdo al punto 2.3.2 Capacidad Instalada en la Empresa, inciso c. Tecnología e Informática, del PEI, la nota E.M.GG.352/2020 de 11 de agosto de 2020 y respuestas a cuestionarios aplicados a servidores públicos, la Empresa Misicuni cuenta con herramientas tecnológicas: Sistemas de Gestión Pública (SIGEP),

Sistema de Correspondencia del Funcionario Público (SCFP), Sistema de gestión de personas, SIME, SIAF, SIGMA, SIODEX, SCADA y Vista Data Visión.

Sin embargo, el SIGEP, Sistema de Correspondencia del Funcionario Público (SCFP), el Sistema de gestión de personas, SIAF, SIGMA y SIODEX, son sistemas relacionados con la gestión administrativa y financiera de la empresa; el SIME (sistema de monitoreo de proyectos) no se encuentra en uso puesto que el proyecto BID concluyó; el SCADA corresponde a una herramienta de control, supervisión, recopilación y análisis de datos de la presa; y el software Vista Data Visión aplicada para el control de aspectos específicos referentes a la presa; por lo cual, se puede concluir la existencia parcial de herramientas tecnológicas, puesto que el SCADA y Vista Data Visión permiten la generación de información empresarial; sin embargo, la misma no se encuentra vinculada con los objetivos estratégicos empresariales y productos para su seguimiento y evaluación.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Misicuni realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Gerente Técnico y el Jefe del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Misicuni 2021-2025 y posteriores, se proceda a realizar las siguientes acciones:

- a) Aplicar una metodología que permita definir técnicamente y de manera oportuna los indicadores de impacto y producto considerando los elementos básicos para la correcta medición del objeto de planificación, de manera que éstos sean consistentes con los indicadores de impacto definidos por el Ministerio que ejerce tuición, para realizar el seguimiento, evaluación y control de los impactos y productos del PEE y su contribución empresarial y sectorial.
- b) 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.
- c) Incorporar un acápite donde se identifique los procedimientos normalizados sobre operaciones sustantivas que tiene la empresa.
- d) Prever y gestionar los recursos financieros y humanos para la generación de información que permitan la sistematización y protección de la información relacionada a los indicadores de impacto y productos; de tal forma, que permita contar con fuentes de información actualizada y confiable.

### **3.15. Estructura organizacional del área de planificación**

Del análisis a la información expuesta precedentemente, se evidencia que la Empresa Misicuni no cuenta con una estructura organizacional formalizada en un «Manual de Organización y Funciones», puesto que solo cuenta con un «Manual de Funciones» que expone el organigrama 2020 estableciendo funciones vinculados a cargos y no así para áreas organizacionales; consiguientemente, la Empresa Misicuni no cuenta con un área organizacional con funciones explícitas de planificación empresarial.

Se recomienda al Directorio, al Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero y al Jefe del Departamento Administrativo y Financiero de la Empresa Misicuni, según corresponda, realizar las gestiones necesarias para formular y aprobar el «Manual de Organización y Funciones», de tal forma que el mismo incorpore el área organizacional y las funciones planificadoras (formulación, seguimiento, evaluación y ajuste) de mediano y corto plazo (PEC y PAE) conforme a la Ley 777.

### **3.16. Reclutamiento de personal de planificación**

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la Empresa Misicuni, se constató:

- El Manual de Funciones establece y define los objetivos del cargo, 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.
- El Informe RRHH/INF/017/2020 de 29 de julio de 2020 emitido por el Lic. José Claros Sarmiento, Responsable de la Unidad de Recursos Humanos, en cuanto a la incorporación del personal del área de planificación evidencia que la Empresa Misicuni contrata a su personal bajo la modalidad de contrato a plazo fijo.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Misicuni realizar las acciones necesarias conjuntamente con la Gerente Técnico, Jefatura del Departamento de Planificación y Seguimiento de Proyectos e instancias que correspondan, para:

- a) Contar con un Manual de Funciones que describa los objetivos, funciones, requisitos y resultados establecidos para cada puesto de las Áreas y/o Unidades Organizacionales de la Empresa Misicuni y en particular del área de planificación conforme a lo establecido en la Ley 777.

- b) Contratar al personal del área de planificación de acuerdo a las previsiones contenidas en la Ley General del Trabajo, de tal forma que permita la continuidad, calidad, oportunidad, eficacia y eficiencia en la implementación de las políticas de la empresa.

#### **4. 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:

- 4.1. Denominación del plan estratégico empresarial
- 4.2. Responsable de la formulación y aprobación del plan estratégico empresarial
- 4.3. Plazos del proceso de formulación y aprobación del plan estratégico empresarial
- 4.4. Participación del nivel ejecutivo en la formulación del plan estratégico empresarial
- 4.5. Marco legal para la generación de productos del plan estratégico empresarial
- 4.6. Objeto del plan estratégico empresarial
- 4.7. Objetivos estratégicos del plan estratégico empresarial
- 4.8. Análisis de situación o entorno (diagnóstico) del plan estratégico empresarial
- 4.9. Curso de acción del plan estratégico empresarial
- 4.10. Temporalidad del plan estratégico empresarial
- 4.11. Estructura financiera del plan estratégico empresarial
- 4.12. Articulación del plan estratégico empresarial
- 4.13. Concordancia del plan estratégico empresarial
- 4.14. Instrumentos técnicos operativos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del plan estratégico empresarial
- 4.15. Estructura organizacional del área de planificación
- 4.16. Reclutamiento de personal de planificación

-----0-----