

RESUMEN EJECUTIVO

Entidad: Empresa Estatal de Transporte por Cable “MI TELEFÉRICO”

Referencia: Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “MI TELEFÉRICO” 2016 -2020

Informe N°: SP/GP43/J20-G1

1. Objetivo

El Objetivo de la presente Supervisión es emitir una opinión independiente sobre la articulación y concordancia del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” 2016 - 2020, emitido por la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”, 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 permita una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y ajuste del mismo.

1.2. Objeto

El Objeto de la presente Supervisión es el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020», nombre contemplado en la carátula del Plan emitido por la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” en su calidad de responsable de la planificación empresarial pública.

Complementariamente, nuestro objeto incluye al Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) 2016-2020, emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con código MPD/VPC/DGSPIE N° 0019/2016 de fecha 31 de Octubre de 2016, la Resolución Ministerial N° 544 de fecha 30 de diciembre de 2016 que en la parte resolutive segunda aprueba los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de las entidades bajo tuición del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, emitida por Milton Claros Hinojosa, Ministro de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.

Adicionalmente, forma parte del Objeto de Supervisión: la Estructura Organizacional, Personal e Instrumentos Técnicos con los que cuenta la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”.

2. Alcance

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020», Resolución Ministerial N° 544 de fecha 30 de diciembre de 2016, 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 Estratégico Empresarial 2016-2020».

3. Observaciones y Recomendaciones Emergentes de la Supervisión

Como resultado de la Supervisión en relación al objetivo descrito precedentemente, se han establecido las siguientes observaciones y recomendaciones:

3.1. Denominación del Plan Estratégico Empresarial

De la revisión efectuada, se puede observar que la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”, utilizó diversos denominativos en el proceso de formulación y aprobación del PEE, entre los que se encuentran: «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020», «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”», «Plan Estratégico Empresarial», «Plan Estratégico Empresarial de la EETC MT», «Plan Estratégico de la Empresa Estatal de Transporte “Mi Teleférico”», «Plan Estratégico Institucional -PEI», referidos en notas internas; Circulares emitidos por el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, la Resolución Ministerial de aprobación y la carátula del Plan, respectivamente, los cuales difieren del establecido en el punto 5.1 del presente informe.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda lo siguiente:

- a) A todas las instancias de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” en todo el proceso de formulación del Plan hasta su aprobación consignen la de nominación del PEE bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” 2021-2025».
- b) Por lo precedentemente expuesto, se recomienda al Directorio como máxima instancia de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” al momento de autorizar la viabilidad del Plan de la Empresa consigne la denominación del PEE bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” 2021-2025».
- c) Al Gerente Ejecutivo de la Empresa, en el siguiente proceso de formulación o ajuste de su Plan Estratégico Empresarial, consigne la denominación en el instrumento de aprobación, bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” 2021-2025».
- d) Al Gerente Ejecutivo de la Empresa, remitir la presente recomendación «al Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, cuando apruebe el Plan,

consigne la denominación del PEE bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” 2021-2025».

3.2. Responsable de la Elaboración y Aprobación del Plan Estratégico Empresarial

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

- Incumplimiento en la aprobación del Plan Estratégico Empresarial por las Instancias correspondientes

El «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» (denominativo consignado en la carátula del Plan), de conformidad a la nota interna GGE-PSB-032-NOT/16 de 24 de febrero de 2016, emitido por Pablo Salinas Burgos, Gerente de Gestión Empresarial, con referencia a la planificación empresarial de corto, mediano y largo plazo, en el contenido de la nota, refiere que a través de la minuta de Contrato N° 007/2015 se tiene como producto principal el Plan Estratégico de la entidad operadora a ser elaborado y concluido en la gestión 2016, un extracto de la precitada nota se presenta a continuación:

«...comunicarles que **de acuerdo a Minuta de Contrato N° 007/2015 de 05 de marzo de 2015**, en el componente de Estudio Complementarios se tiene entre otros, uno referido al “Estudio de Organización y Estructura Funcional de la Empresa Estatal “Mi Teleférico””, el mismo **de acuerdo a la propuesta técnica del contrato se tiene como producto principal el “Plan Estratégico de la entidad operadora”** que será elaborado y concluido en la presente gestión 2016.

...

... conocedores de varias inquietudes referidas en la gestión empresarial sobre políticas de calidad, seguridad, personal etc., invocamos a cada una de las Gerencias y sus respectivas Jefaturas a ser activos participantes en la construcción del Marco Estratégico y Operativo del PEE con ésta Gerencia» (Las negrillas no forman parte del texto)

Asimismo, la nota interna GDP-DEI-CPA-0023-NOT/16, de fecha 19 de abril de 2016, emitido por Cesar Portillo Arano, Responsable de Estudios, con referencia a requerimiento de información fase diagnóstico para elaboración del Plan Estratégico Empresarial, en el contenido de la citada nota refiere:

«A solicitud de la empresa contratista para el elaboración del Plan Estratégico Empresarial de la EETC MT...»

De lo señalado precedentemente, puede evidenciarse que existió un contratista que formuló el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”, mismos que solicitaron información de la empresa y la participación de las Gerencias y respectivas Jefaturas para la formulación del Plan.

Sin embargo, de la documentación remitida, no se evidencia que el Directorio de la Empresa haya autorizado el Plan Estratégico Empresarial conforme lo señala el artículo 45 del Estatuto Orgánico de la Empresa; por otra parte, no existe instrumento de aprobación del Plan por parte del Gerente Ejecutivo conforme el artículo 7 del Decreto Supremo 1980 y Manual de Organización y Funciones; finalmente, la Resolución de aprobación por parte del Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda no diferencia entre la aprobación de Planes Estratégicos Institucionales, de los Planes Estratégicos Empresariales.

- a) Por lo precedentemente expuesto, se recomienda al Directorio como máxima instancia de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” cumplir con las acciones de viabilidad del Plan de la Empresa, conforme el ordenamiento jurídico vigente.
- b) Al Gerente Ejecutivo, una vez cumplidas las formalidades pertinentes apruebe el Plan Estratégico Empresarial a través de la emisión del respectivo instrumento jurídico correspondiente.

3.3. Participación del Nivel Ejecutivo en la Formulación del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis efectuado a la documentación remitida por la empresa de Mi Teleférico, se establece la ausencia de participación de los niveles ejecutivos de la empresa en la formulación del «Plan Estratégico Empresarial 2016 – 2020», puesto que si bien existe una convocatoria efectuada por el Gerente de Gestión Empresarial a las 6 Gerencias a través de nota interna s/n de fecha 24 de febrero de 2016, no se identifica documentación que de constancia a través de actas o listados de asistencia la participación a la convocatoria efectuada; tampoco, se verifica las propuestas planteadas ni los resultados obtenidos en dicha convocatoria.

Por lo expuesto precedentemente, se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”, realizar acciones conjuntas con el Jefe del Departamento de Planificación y Gestión para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable Mi Teleférico 2021-2025», se desarrolle una metodología de la formulación del Plan Estratégico Empresarial que establezca la obligatoriedad de asistencia del personal ejecutivo permitiendo garantizar la participación y posterior compromiso de los mismos en su ejecución

3.4. Marco Legal para la generación de productos del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado a los acápite «2.2 marco legal», «2.2.1 Mandato Legal», «4.2 Programación de acciones por resultados», «4. Planificación» y «4.3 Articulación

competencial» establecidos en el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020», se pudo constatar lo siguiente:

a) Mi Teleférico no incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el Plan Estratégico Institucional

De la revisión a la documentación, se establece la usencia de un acápite de análisis legal competencial de los productos empresariales y administrativos en el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» puesto que en los acápites «2.2 marco legal», «2.2.1 Mandato Legal», hace referencia a las competencias de la empresa, sin establecer la vinculación con los productos empresariales y administrativos a ser generados en el quinquenio planificado.

b) Los «Objetivos Específicos» planteados en el Plan Estratégico de Mi Teleférico no contienen productos finales o terminales con el respaldo del marco legal competencial

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» se constató que los 7 productos esperados del área sustantiva contemplados en el acápite «4.2 Programación de acciones por resultados» del plan sujeto a supervisión se encuentran planteados de manera genérica y que están desarrollados a nivel de productos intermedios.

En consecuencia, se establece que el PEE de Mi Teleférico no contiene objetivos estratégicos a nivel de productos finales y/o terminales dentro la planificación estratégica empresarial quinquenal.

c) Áreas administrativas de Mi Teleférico que no cuentan con «Productos Esperados» en el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020»

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» de Mi Teleférico se constató que las 9 áreas administrativas que conforman la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” no cuentan con productos intermedios formulados en el acápite «4.2 Programación de acciones por resultados» del Plan sujeto a supervisión.

En la planificación estratégica empresarial, una empresa debe considerar a todas las áreas organizacionales de la misma, incorporando sus productos, en este caso administrativos, para reflejar la real dimensión del trabajo que se realiza en la empresa; en este contexto, el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» de Mi Teleférico no ha tomado en cuenta a las 9 unidades administrativas en su

planificación, ni ha establecido productos administrativos para las mismas en el marco de la normativa vigente para el efecto.

Por lo expuesto precedentemente, se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” realizar acciones conjuntas con el Jefe del Departamento de Planificación y Gestión y Gerente Jurídico, que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable Mi Teleférico 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) Realizar un análisis del marco legal competencial de Mi Teleférico a fin de identificar los productos empresariales y priorizar su programación a nivel de producto final y/o terminal.
- c) Verificar que todos los productos contenidos en el Plan Estratégico Empresarial cuenten con el sustento normativo competencial de la Empresa, sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.
- d) Incorporar los productos administrativos (intermedios) de todas las áreas Administrativas de Mi Teleférico de acuerdo a la normativa legal vigente.

3.5. Objeto del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por Mi Teleférico, se constató que el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» considera un ámbito más institucional que empresarial; es decir, la empresa pública formuló el referido plan en un marco institucional diferente al establecido en la Ley 466, estas diferencias se manifiestan en el PEE toda vez que el mismo no contiene objetivos estratégicos vinculados a las utilidades de la empresa y cuota de mercado como se estableció en el punto 3.6 del presente informe, lo cual afecta en esencia al objeto de la planificación empresarial.

La aplicación de un modelo de gestión empresarial distinto al de la Ley 466 se evidencia en un régimen de planificación que concibe a la empresa como una entidad del nivel central, un ejemplo de esta concepción se puede evidenciar en su Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de Mi teleférico (R-DA-SABS-5.12.1), aprobado mediante Resolución Administrativa N° 062/2017 del 22 de agosto de 2017, que incluye procesos burocráticos de la administración de bienes y servicios, que no son compatibles con la nueva dinámica empresarial establecida en la Ley 466.

Con base a lo expuesto, recomendar al Gerente Ejecutivo de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” realizar acciones conjuntamente con el Jefe del Departamento de Planificación y Gestión y Gerente Jurídico, para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable Mi Teleférico 2021-2025» realice lo siguiente:

- a) Aplicar una metodología que considere a la integralidad de la empresa pública incluyendo los objetivos financieros sobre utilidades empresariales, de clientes, y sobre la producción de productos priorizados empresariales (finales y terminales), procesos internos y uso de capacidad instalada que denoten un nuevo modelo empresarial.
- b) Que se tomen las acciones necesarias que permita la migración de la empresa de Mi Teleférico a la Ley 466 en el marco de las resoluciones y cronograma aprobado por el COSEEP y otras disposiciones emitidas para este fin.

3.6. Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado a los acápites relacionados a la identificación de objetivos estratégicos empresariales del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» de Mi Teleférico, se establece lo siguiente:

a) Parcial existencia de objetivos estratégicos empresariales correspondientes al giro de la empresa en el Plan Estratégico Empresarial

De la revisión efectuada al acápite 3 Objetivos y estrategias institucionales del PEE, se ha evidenciado que el mismo incluye 2 «OBJ. ESTRATÉGICO», relacionados con los ingresos empresariales, producción, uso de la capacidad instalada de la empresa, gestión de apoyo institucional y gestión administrativa; sin embargo, no considera objetivos estratégicos sobre las utilidades de la empresa y cuota de mercado.

Consiguientemente, se puede concluir la existencia parcial de objetivos estratégicos empresariales de la Empresa Pública de transporte por Cable “Mi Teleférico”, toda vez que el PEE contiene 5 de 7 de los objetivos establecidos en el criterio 5.7 del presente informe; excluyendo a 2 OE vinculados a las utilidades de la empresa y cuota de mercado para el señalado quinquenio.

b) Inadecuada formulación técnica de objetivos estratégicos empresariales en el Plan Estratégico Empresarial

De la verificación a los 2 «objetivos estratégicos» establecidos en el Plan Estratégico Empresarial se constató que tienen debilidades en cuanto a su

formulación técnica, como ser la falta de meta, línea base, indicador, referencia geográfica y temporalidad.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” realizar acciones conjuntamente con el Jefe del Departamento de Planificación y Gestión, que al momento de la elaboración o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable Mi Teleférico 2021-2025», realice las siguientes acciones:

- a) Considerar a Mi Teleférico como empresa pública incluyendo al menos a los objetivos estratégicos empresariales orientados a los ingresos empresariales, utilidades, cuota de mercado, impactos socioeconómicos, 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 objetivos estratégicos empresariales con los elementos técnicos mínimos, para una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y control de los mismos.

3.7. Análisis de situación o entorno (Diagnóstico) del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado a la información proporcionada por la Empresa Estatal Mi Teleférico, se establece lo siguiente:

a) Parcial información relacionada al sector y al mercado en el PEE

Como puede apreciarse en los antecedentes precedentemente, el único punto relacionado a información de mercados 2.3.2 Descripción de nuestros negocios del PEE; sin embargo, este no hace referencia a través de un acápite al sector correspondiente a Transporte, puesto que el Plan no cuenta con mayor información sobre el sector, su evolución y perspectivas nacional, ni tampoco con un análisis de situación y entorno que considere variables del sector de transporte, por lo que existe un parcial análisis de situación y entorno vinculados al mercados y sector correspondiente al giro de Mi Teleférico.

b) El Plan Estratégico de la empresa no cuenta con estrategias emergentes del análisis de situación y entorno

El «Plan Estratégico 2016-2020», en sus puntos «2.3 Análisis Interno y 2.4 Análisis Externo, no identifica las estrategias defensivas, ofensivas, de supervivencia y reorientación, obtenidas a partir del análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que se debieron identificar en Mi

Teleférico al momento de formular su plan; por tanto, el «Plan Estratégico 2016-2020» no cuenta con estrategias emergentes del análisis de situación y entorno.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” realizar acciones conjuntamente con el Jefe del Departamento de Planificación y Gestión, para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable Mi Teleférico 2021-2025», realicen las siguientes acciones:

- a) Incorporar en el Plan Estratégico Empresarial el análisis de situación y entorno (diagnóstico) con información relacionada al mercado y sector (s) en el cual se desarrolla la empresa, que permita enfocar y definir los objetivos estratégicos empresariales a alcanzar.
- b) Garantizar la consistencia de las estrategias identificadas en el análisis de situación y entorno con los objetivos estratégicos empresariales definidos en el Plan Estratégico Empresarial.

3.8. Curso de Acción del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020», se establece un incompleto curso de acción, considerando que los objetivos estratégicos empresariales de gestión de apoyo empresarial (utilidades de la empresa y la cuota del mercado) identificado en la columna «Obj. Estratégico» del cuadro expuesto precedentemente (con las limitaciones técnicas identificadas en el punto 3.6 del presente informe), presenta una parcial incorporación de productos «Obj. Estratégico», con una programación lineal de metas para el quinquenio, conforme se detallada a continuación:

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” realice las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe del Departamento de Planificación y Gestión, para que en la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable Mi Teleférico 2021-2025», se incorpore todos 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.

3.9. Estructura Financiera del Plan Estratégico Empresarial

Producto del análisis efectuado a los acápite correspondientes al presupuesto del Plan sujeto a supervisión, se han encontrado las siguientes observaciones:

a) Inexistencia de proyecciones de costos, gastos administrativos, utilidades en el Plan Estratégico Empresarial

De la revisión de la documentación recabada, se puede establecer que el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”, no cuenta con un acápite o anexo del cálculo técnico sustentado por un análisis de variables internos y externos así como sus tendencias, análisis e escenarios macro y microeconómicos vinculados al giro de la empresa, que respalde técnicamente las proyecciones de ingresos, egresos y utilidades de Mi Teleférico, solo considera en su acápite 5 «Presupuesto» en la figura N° 53 Presupuesto, una programación por cada resultado y acción a ejecutarse en el periodo 2016-2020. Por otro lado, revisado el sistema SIGEP se evidencia que Mi Teleférico en el periodo 2016-2020 tiene registrado costos, gastos administrativos, y utilidades/pérdidas.

b) Inconsistencia de las proyecciones financieras (ingresos) planteadas en el Plan Estratégico Empresarial con el desempeño financiero de la Empresa

De la revisión efectuada al PEE formulado por Mi Teleférico se ha podido evidenciar que la proyección financiera presentada en el plan y comparada con el desempeño financiero del 2016-2020 presenta inconsistencias, puesto que los ingresos totales programados en el periodo respecto a los recibidos en promedio tienen una diferencia de -89%.

c) Inadecuado instrumento de proyecciones financieras en el Plan Estratégico Empresarial

De la revisión efectuada se pudo establecer que el acápite 5 «Presupuesto» Figura N° 53 Presupuesto se expone el presupuesto plurianual del PEE de Mi Teleférico, no considera una adecuada estructura financiera para la proyección de utilidades de la empresa, puesto que la misma, al utilizar los presupuestos de ingresos y gastos totales, no aplica el instrumento financiero adecuado; toda vez que un presupuesto proyecta los ingresos y gastos vinculados con la entrada y salida generalmente de dinero, buscando mantener el equilibrio entre los mismos y no así la determinación de la utilidad empresarial; el Estado de Resultados es el que permite establecer técnicamente la utilidad empresarial considerando todos los ingresos, costos de producción y gastos administrativos, instrumento que no utilizó la Empresa.

Por otra parte, las proyecciones de los ingresos del PEE no consideran 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 integral debe partir de un balance inicial a partir del cual se proyecten los resultados del giro de la empresa (ingresos, costos y gastos) que permitan establecer metas financieras y de esta forma materializar las proyecciones de utilidades previstas para el quinquenio; consiguientemente, el punto 5 «Presupuestos» expuesto en el PEE, no considera las proyecciones financieras integrales.

Se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” realizar acciones conjuntamente con el Jefe del Departamento de Planificación y Gestión, que al momento de formular o ajustar el « Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable Mi Teleférico 2021-2025», considere los siguientes aspectos:

- a) Aplicar una metodología que permita incorporar en el PEE los cálculos técnicos para la proyección de los ingresos, costos de producción y gastos administrativos correspondientes al quinquenio planificado, tomando en cuenta las variables internas y externas, vinculados al giro empresarial.
- b) Mejorar las proyecciones financieras de los ingresos, costos de producción y gastos administrativos (Estado de Resultados), activos, pasivos y patrimonio (Balance General) de la Empresa para el quinquenio.
- c) Utilizar integralmente los Estados proyectados de Resultados y Balance General de la Empresa a fin de exponer técnicamente los excedentes económicos y el incremento del patrimonio empresarial en el PEE para el quinquenio (como referencia ver Anexo 1).

3.10. Articulación del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado a los acápite del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”, se pudo establecer:

a) Parcial de articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEE y el PSDI del Sector de Transporte

Analizada la información del PEE se puede establecer la existencia parcial de articulación de los objetivos estratégicos empresariales entre el PEE y el PSDI del Sector Transporte, de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- El PEE cuenta con un acápite de alineación en el acápite 4.1 Identificación de pilares, metas, resultados y acciones, figura 47 Articulación PDES-PSDI-PEE 2016-2020, donde se muestra la articulación con los Resultados del PDES-

PSDI-PEE 2016-2020 (a nivel de impacto) sin embargo, el mismo se observa descrito de manera genérica, y que el resultado se encuentra a nivel de impacto.

- En el punto 3.3. Articulación del PSDI con las Entidades y/o Empresas Públicas bajo Tuición, Sujeción y/o Dependencia del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, del informe N° SP/GP41/N17-G1, se observa la alineación de 5 acciones de Mi Teleférico que se encuentra articulado a 2 Resultados del PDES del Sector de Transporte (R.64 y R65); de igual manera se encuentra en el Informe de Compatibilidad y Concordancia MPD/VPC/DGSPIE N° 0019/2016 de fecha 31 de Octubre de 2016 en el punto 2.4.1 Articulación entre pilares, metas, resultados y acciones, donde ratifica las posiciones precedentemente señaladas.

b) Parcial existencia de articulación a nivel de productos del PEE de la empresa con el PSDI del Sector Transporte

Respecto a la articulación a nivel de productos entre el PSDI y el PEE se puede establecer una articulación parcial considerando lo expuesto en el acápite 4.1 Identificación de pilares, metas, resultados y acciones, figura 47 Articulación PDES-PSDI-PEE 2016-2020» del Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de Mi Teleférico, que refleja la relación de 3 acciones con el pilar 2: meta 4: y Resultados 64 y 65 del PDES; sin embargo, estas se formularon de manera genérica a nivel de operación(1), producto (1) e impacto (1), y que 2 no se encuentran a nivel de producto.

c) Existencia de articulación a nivel de presupuesto del PEE con el PSDI del Sector Transportes

De la revisión a la información presentada, se establece la existencia de una articulación a nivel presupuestario entre el PSDI del Sector Transporte y el Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” evidenciada en el Informe de Supervisión N° SP/GP41/N17-G1, donde se estableció que Mi Teleférico tiene asignado un presupuesto plurianual en sus acciones donde participa esta empresa en el quinquenio dentro el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral del Sector Transporte».

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”, realizar acciones conjuntamente con el Jefe del Departamento de Planificación y Gestión para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” 2021-2025», se logre una articulación con el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Transporte 2021-2025», a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto a nivel sectorial.

3.11. Concordancia del Plan Estratégico Empresarial

Por lo señalado en los puntos precedentes, el «Plan Estratégico Empresarial 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 y la temporalidad del mismo, expuestas en los diferentes acápite del presente Informe.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”, conjuntamente con el jefe del Departamento de Planificación y Gestión que al momento de la elaboración o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable Mi Teleférico 2021-2025», establezcan una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la Planificación Estratégica Empresarial.

3.12. 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 Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”, se evidenciaron las disfunciones siguientes:

a) El Plan Estratégico Empresarial no cuenta con indicadores para medir los objetivos estratégicos planteados

Tal como se pudo observar en la Matriz del Plan Estratégico Empresarial figura N° 49, expuestos en el Plan Estratégico Empresariales 2016-2020 de Mi Teleférico, se observa que carece en su formulación de elementos técnicos para la correcta medición del objeto de planificación, como ser: falta de determinación de la unidad de medida, fórmula, dato y de la meta que permita establecer el grado de utilización efectiva de los productos e impactos.

b) Inexistencia de un sistema de ponderación en el Plan Estratégico Empresarial

De la revisión realizada al «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020», se constató que carece de un sistema de ponderaciones vinculadas a los objetivos estratégicos empresariales y a los productos empresariales y administrativos de la empresa.

c) Inexistencia de procedimientos normalizados y falta de incorporación de un acápite en el PEE que exponga esta normativa y procedimientos

De la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial 2016 – 2020» de Mi Teleférico, 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.

Sin embargo, Mi Teleférico proporcionó a la CGE los manuales de procesos, procedimientos vinculados a cada producto de las unidades de apoyo de la empresa, tal como se muestra en el «CUADRO RESUMEN DE MANUALES DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS O SIMILARES VINCULADOS A PRODUCTOS EMPRESARIALES DE LA EMPRESA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL» y « CUADRO RESUMEN DE MANUALES DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS O SIMILARES VINCULADOS A PRODUCTOS EMPRESARIALES DE LA EMPRESA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL» de los cuales se verifica que tanto el Manual de procedimientos para la recuperación y evacuación de usuarios correspondiente a la gestión 2015 así como, el Manual de procedimientos Administrativos de Almacén de materiales y suministros emitido en la gestión 2016, no fueron considerados al momento de la formulación del PEE de la empresa, y los 7 restantes Manuales fueron generados y aprobados entre las gestiones 2016 a 2018 posteriormente a la formulación del PEE de la empresa.

d) Inexistencia de herramientas tecnológicas que permitan generar información para el seguimiento y control

Con base a CITE: EETC MT-CGE-DGP-JMO-0038-CAR/20 de fecha 14 de agosto de 2020, que señala que aún no cuentan con herramientas tecnológicas ya que se encuentra en desarrollo del sistema PLANPRES que coadyuvara a efectuar el seguimiento y evaluación de los productos de la empresa; por cuanto, se establece la ausencia de instrumentos que permitan generar, capturar, sistematizar, conservar y proteger la información empresarial para realizar el seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos empresariales, productos, operaciones y actividades. Situación que es expuesta a través de la respuesta vertida por la Jefe de Departamento de Planificación y Gestión expuesto en el «CUADRO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS SOBRE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN Y SISTEMAS TECNOLÓGICOS CON LOS QUE CUENTA MI TELEFÉRICO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL», donde señala la existencia de un sistema que no cumple con las especificaciones precedentemente establecidos.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” realizar acciones conjuntamente con el Jefe del Departamento de Planificación y Gestión, y Gerente Administrativo y Financiero, que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Transporte por Cable Mi Teleférico 2021-2025», realizar las acciones para:

- a) Aplicar una metodología que permita definir técnicamente 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 Cabeza de Sector, para realizar el seguimiento, evaluación y control de los impactos y productos del Plan Estratégico Empresarial y su contribución empresarial y sectorial.
- b) Implementar un sistema de ponderaciones en el PEE de tal forma que permita realizar el seguimiento y evaluación del grado de desempeño empresarial de la empresa.
- c) Incorporar un acápite en el PEE donde se identifique los procedimientos normalizados 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.

4. Requisitos y Aspectos Técnicos del PEE 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. Plazos del Proceso de formulación y aprobación del Plan Estratégico Empresarial
- 4.2. Temporalidad del Plan Estratégico Empresarial
- 4.3. Estructura Organizacional del Área de Planificación
- 4.4. Reclutamiento de Personal del Área de Planificación

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 Empresarial
- 5.2. Responsable de la Formulación y Aprobación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.3. Plazos del Proceso de Formulación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.4. Participación del Nivel Ejecutivo en la Formulación del Plan Estratégico Empresarial

- 5.5. Marco Legal para la generación de productos institucionales del Plan Estratégico Empresarial
- 5.6. Objeto del Plan Estratégico Empresarial
- 5.7. Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Empresarial
- 5.8. Análisis de Situación o Entorno (Diagnóstico) del Plan Estratégico Empresarial
- 5.9. Curso de Acción del Plan Estratégico Empresarial
- 5.10. Temporalidad del Plan Estratégico Empresarial
- 5.11. Estructura Financiera del Plan Estratégico Empresarial
- 5.12. Articulación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.13. Concordancia del Plan Estratégico Empresarial
- 5.14. Instrumentos Técnicos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del Plan Estratégico Empresarial
- 5.15. Estructura Organizacional del Área de Planificación
- 5.16. Reclutamiento de Personal en la Estructura de Planificación

-----0-----