

RESUMEN EJECUTIVO

Entidad: Empresa Pública “QUIPUS”

Referencia: Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública “QUIPUS” 2016 -2020

Informe N°: SP/GP44/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 Pública “QUIPUS” 2016 - 2020, emitido por la Empresa Pública “QUIPUS”, 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.

Objeto:

El objeto de la presente Supervisión es el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, de la Empresa Pública “QUIPUS”», emitido por la Empresa Pública “QUIPUS” 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° 023/2016 de fecha 30 de diciembre de 2016, la Resolución Administrativa N° 075.2016 de fecha 21 de julio de 2016 que en la parte resolutive primera aprueba el Plan Estratégico Institucional 2016-2020, de la Empresa Pública “QUIPUS”, emitida por Freddy Murillo Rojas, Gerente General a.i. de la Empresa Pública “QUIPUS” y Diego A. Vacaflor Alvarez, Jefe Departamento Legal.

Adicionalmente, forma parte del objeto de Supervisión: la estructura organizacional, personal e instrumentos técnicos con los que cuenta la Empresa Pública “QUIPUS”.

Alcance:

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, de la Empresa Pública “QUIPUS”», 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 Administrativa N° 075.2016 de fecha 21 de julio de 2016, que aprueba el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, de la Empresa Pública “QUIPUS”».

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 Pública “QUIPUS”, utilizó diversos denominativos en el proceso de formulación y aprobación del PEE, entre los que se encuentran:

- En la aprobación: «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, de la Empresa Pública “QUIPUS”»
- Sin embargo, en el proceso de formulación se utilizan los siguientes denominativos: «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020», «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública “QUIPUS”», «Planes Estratégicos Empresariales», «PEE», referidos en notas informes emitidos por la empresa y circular y nota emitidos por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, respectivamente, los cuales difieren del establecido en el punto 5.1 del presente informe.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda:

- a) A todas las instancias de la Empresa Pública “QUIPUS” involucrados en todo el proceso de formulación del Plan hasta antes de su aprobación consignen la denominación del PEE bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública “QUIPUS” 2021-2025».
- b) Al Gerente General de la Empresa, en el siguiente proceso de formulación o ajuste de su Plan Estratégico Empresarial, al momento de aprobar el Plan consigne la denominación del PEE bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública “QUIPUS” 2021-2025».

3.2. Plazos del proceso de aprobación del plan estratégico empresarial

Analizada la documentación que respalda al proceso de formulación del Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa Pública “QUIPUS”, proporcionada a la Comisión de Supervisión, se puede señalar que:

a) Limitación para establecer el cumplimiento de plazo de 120 días en la formulación del PEE

Del análisis a la información presentada por la Empresa Pública “QUIPUS” y el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, no se puede establecer el cumplimiento del plazo de 120 días en la formulación del PEE, toda vez que la nota que evidencia la fecha de recepción por parte del Ministerio Cabeza de Sector, no fue proporcionado a la Comisión de Supervisión; asimismo, el primer pronunciamiento del Ministerio de Planificación del Desarrollo respecto a la revisión del PSDI elaborado por el MDP y EP señala que los PEE de las empresas públicas bajo tuición del MDPyEP no fueron remitidos a su instancia, aspecto que crea incertidumbre para establecer el cumplimiento de los 120 días señalados en la norma.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública “QUIPUS”, realizar acciones conjuntas con el Jefe del Departamento de Planificación para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial 2021-2025 de la Empresa Pública “QUIPUS”» y posteriores, cumplir con los requisitos y plazos establecidos tanto internos como externos en el marco del ordenamiento legal vigente emitido por el Ministerio del cual se encuentre bajo tuición y el Órgano Rector de Planificación y el resguardo de documentación que respalde contar con un Plan articulado e integrado al PSDI del Sector.

3.3. Participación del nivel ejecutivo en la formulación del plan estratégico empresarial

Considerando los impedimentos expuestos precedentemente, se establece que la CGE no pudo acceder a la revisión de la información vinculada a la participación de las 4 Gerencias en la formulación del PEE de “QUIPUS”, por consiguiente, existe una limitación para establecer su participación en la formulación del plan de referencia.

Por lo expuesto precedentemente, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública “QUIPUS”, realizar acciones conjuntas con el Jefe del Departamento de Planificación para que al momento de formular y/o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial 2021-2025 de la Empresa Pública “QUIPUS”» y posteriores, 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

a) Parcial incorporación de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el PEE

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, de la empresa pública “QUIPUS”»; puesto que, en el acápite 2. Diagnóstico, hace referencia a la normativa de creación de la empresa y modificaciones a la estructura organizacional de la empresa, sin establecer la vinculación con los productos empresariales y administrativos a ser generados en el quinquenio planificado.

Por lo que se concluye, la parcial incorporación de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el PEE de “QUIPUS”.

b) Áreas administrativas de “QUIPUS” 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 la Empresa Pública “QUIPUS”» se constató que las 8 áreas administrativas que conforman la Empresa Pública “QUIPUS” no cuentan con productos intermedios formulados en el acápite «4.5 Articulación» del Plan sujeto a supervisión.

Por lo expuesto, se concluye que las 8 áreas administrativas de la empresa pública “QUIPUS” no cuentan con productos intermedios en el PEE.

Por lo expuesto precedentemente, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública “QUIPUS”, realizar acciones conjuntas con el Jefe del Departamento de Planificación y Jefe Legal, que al momento de formular y/o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública “QUIPUS” 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 de “QUIPUS” 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 “QUIPUS” de acuerdo a la normativa legal vigente.

3.5. Objeto del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la Empresa Pública “QUIPUS”, se constató que el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, de la Empresa Pública “QUIPUS”», 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, diferencia que se manifiesta con los procedimientos, responsables, plazo y acciones que se enmarcan en el Sistema de Contabilidad Integral que la empresa efectúa en el marco de la Ley 1178, lo cual afecta en esencia al objeto de la planificación empresarial.

Con base a lo expuesto, recomendar al Gerente General de la Empresa Pública “QUIPUS”, realizar acciones conjuntas con el Jefe del Departamento de Planificación y Jefe del Departamento Legal, para que al momento de formular y/o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública “QUIPUS” 2021-2025» y posteriores, realice lo siguiente:

- a) Aplicar una metodología que considere como objeto de planificación a la integralidad de la empresa pública, que denote su ámbito empresarial en la generación de excedentes económicos y no como una entidad pública.
- b) Aplicar una metodología que considere como objeto de planificación a la integralidad de la empresa pública “QUIPUS” considerando las cuatro perspectivas empresariales, que denoten un ámbito empresarial y no así como una entidad pública.

3.6. Objetivos estratégicos del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a los acápite relacionados a la identificación de objetivos estratégicos empresariales del Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, de la Empresa Pública “QUIPUS”, se establece lo siguiente:

a) Parcial existencia de objetivos estratégicos empresariales en el plan estratégico empresarial

De la revisión efectuada al acápite 4.3 Objetivo Estratégico del Plan Estratégico Empresarial, se ha podido verificar la existencia de 1 objetivo estratégico relacionado a la cuota de mercado; sin embargo, no considera objetivos estratégicos sobre las ingresos empresariales, utilidades de la empresa, producción, uso de la capacidad instalada de la empresa, gestión de apoyo empresarial y gestión administrativa.

b) Debilidades técnicas en la formulación de objetivos estratégicos empresariales en el plan estratégico empresarial

De la verificación de 1 objetivo estratégico, establecido en el Plan Estratégico Empresarial se constató que tiene 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 Pública “QUIPUS” realizar acciones conjuntamente con el Jefe de Planificación y Proyectos, que al momento de formular y/o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública “QUIPUS” 2021-2025» y posteriores, realice las siguientes acciones:

- a) Considerar a “QUIPUS” como empresa pública incluyendo al menos a los objetivos estratégicos empresariales orientados a los ingresos empresariales, utilidades de la empresa, cuota de mercado, producción, uso de la capacidad instalada de la empresa, gestión de apoyo empresarial y gestión administrativa; 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 (Meta, línea base, verbo infinitivo, indicador para seguimiento y evaluación, referencia geográfica y temporalidad), 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 Pública “QUIPUS”, se establece lo siguiente:

a) Parcial información relacionada al sector en el PEE

Como puede apreciarse en los antecedentes expuestos precedentemente, el acápite 2 Diagnostico del PEE, presenta información relacionada al entorno interno y externo de la entidad, así como un análisis institucional referente a proyección de recurso financieros y grado de sostenibilidad, análisis de la industria de las tecnologías de la información, competitividad en el mercado, producción, mercado, procesos de producción, capacidad productiva, plan de comercialización, producción para mercados abiertos y sector público, recursos humanos, plaza (distribución), precio, promociones por lanzamiento y plan financiero con sus proyecciones de ventas y sus segmentos de mercado; así como un plan de financiamiento, la proyección de ventas, flujo de caja y resultados previstos. Empero, este no hace referencia a través de un acápite al sector correspondiente a Industrial, puesto que el plan no cuenta con mayor información sobre el sector. Por lo que existe un parcial análisis de situación y entorno vinculado al mercado y sector correspondiente al giro de “QUIPUS”.

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

El «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, de la Empresa Pública “QUIPUS”», si bien en su acápite 2 «Diagnóstico», específicamente en su punto 2.1.3. «Fortalezas y debilidades empresariales específicas», este representa un incompleto análisis, puesto que no incorpora las Oportunidades ni Amenazas que tendría la empresa lo cual no permite establecer un esquema completo de estrategia que emerja del análisis FODA, aspecto que es reflejado en el acápite 4.3 «Objetivo Estratégico», puesto que en ningún punto del mismo identifica a las estrategias adoptadas por “QUIPUS”; por tanto, el PEE no cuenta con estrategias empresariales y el análisis de situación y entorno no se encuentra vinculada con los objetivos estratégicos empresariales en el PEE.

c) Inexistencia de línea base vinculada con el objetivo estratégico empresarial del PEE

Del análisis realizado al acápite 4.3 «Objetivo Estratégico» del PEE de “QUIPUS”, se puede establecer la inexistencia de línea base que permita determinar el punto de inicio a la gestión 2015 que correspondería al periodo de vigencia del PEE 2016-2020.

Con base a lo expuesto, se recomienda Gerente General de la Empresa Pública “QUIPUS”, realizar acciones conjuntas con el Jefe del Departamento de Planificación, para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico

Empresarial de la Empresa Pública “QUIPUS” 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 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.
- c) Aplicar una metodología, que establezca una línea base empresarial consistente con la información de la empresa, que considere el periodo anterior a la vigencia del PEE 2021-2025 como línea base empresarial.

3.8. Curso de acción del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado al «Plan Estratégico 2016-2020», se verificó que el curso de acción determinado para la generación de los productos empresariales se encuentra de la siguiente forma:

a) Inexistencia del curso de acción en el plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación presentada por “QUIPUS”, se verifica que el único objetivo estratégico empresarial expuesto en el acápite 4 «Objetivos y Estrategias Empresariales», del punto 4.3. «Objetivo Estratégico», se encuentra excluido de la planificación expuesta en el acápite 4.7 «Territorialización de acciones», lo cual no permite establecer la relación de las 2 acciones (productos) con el objetivo señalado; por consiguiente, se establece la inexistencia del curso de acción en el plan, donde se verifique el orden lógico, causal y sincronizado de las acciones a realizar para el cumplimiento del objetivo estratégico empresarial.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública “QUIPUS”, realizar acciones conjuntas con el Jefe del Departamento de Planificación, para que al momento de formular y/o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública “QUIPUS” 2021-2025» y posteriores, 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 acápites correspondientes al presupuesto del Plan sujeto a supervisión, se han encontrado las siguientes observaciones:

a) Existencia parcial de la base técnica para las proyecciones financieras en el Plan Estratégico Empresarial

De la revisión a la documentación presentada por la empresa “QUIPUS”, se identifica un acápite donde se contempla una base metodológica sobre la cual se realizaron las proyecciones de “QUIPUS” tanto para los ingresos, estructura de costos, gastos y utilidades como se evidencia en los cuadros «Nº 9 Proyección de ventas», «Nº 10 Flujo de Caja Resumen Proyectado 2016-2020 (Bs.)», que fundamentan el comportamiento de las variables sobre las cuales se constituye el flujo de caja proyectado para el periodo 2016-2020.

Sin embargo, en los acápites mencionados y en el análisis financiero no se considera un punto de inicio, como es el 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.

En consecuencia, se establece una existencia parcial de respaldo o base técnica para la proyección de ingresos, costos, gastos y utilidades en el PEE.

b) Variaciones relativas de las proyecciones financieras en el PEE

De la revisión efectuada al PEE formulado por “QUIPUS” se ha podido evidenciar que la proyección financiera presentada en el plan y comparada con el desempeño financiero del 2016-2020 presenta variaciones, puesto que los ingresos totales programados en el periodo respecto a los percibidos en promedio tienen una diferencia de -69%.

c) Inexistente instrumento de proyecciones financieras en el plan estratégico empresarial

De la revisión efectuada, se pudo establecer que el acápite 5 «Presupuesto Plurianual Quinquenal» en la figura Nº 16 Presupuesto Plurianual Quinquenal, se expone el presupuesto plurianual del PEE de “QUIPUS”; el cual, no permite 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.

Se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Empresa Pública “QUIPUS” realizar acciones conjuntamente con el Jefe de Planificación y Proyectos, que al momento de formular y/o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública “QUIPUS” 2021-2025» y posteriores, considere los siguientes aspectos:

- a) Aplicar una metodología que permita incorporar 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 a los estados proyectados de Resultados, Balance General y Presupuestos de la empresa, a fin de exponer técnicamente los excedentes económicos y la variación 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 Pública “QUIPUS”, se pudo establecer:

a) Inexistencia de la articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEE y el PSDI del sector industrial

De la revisión a la documentación mencionada precedentemente, se establece la inexistencia de la articulación entre los impactos sectoriales establecidos en el PSDI y el objetivo estratégico empresarial establecido en el PEE; toda vez, el PSDI no cuenta con objetivos sectoriales y el único objetivo estratégico

empresarial tiene debilidades técnicas situación que no permite su articulación entre ambos planes.

b) Inexistente articulación a nivel de productos del PEE con el PSDI del sector industrial

De la revisión a la documentación mencionada precedentemente, se establece la inexistencia de la articulación a nivel de productos (acciones estratégicas) entre los productos sectoriales establecidos en el PSDI y las 2 acciones estratégicas establecidas en el PEE; toda vez, el PSDI del sector industrial no considera los 2 únicos productos estratégicos empresariales de “QUIPUS.

c) Inexistencia de articulación a nivel de presupuesto del PEE con el PSDI del sector industrial

De la revisión a la documentación mencionada precedentemente, se establece la inexistencia de la articulación a nivel presupuesto entre el PSDI del sector industrial y el PEE de la empresa pública “QUIPUS”; toda vez, que en el PSDI no se identifican a “QUIPUS”, y que en el PEE de “QUIPUS” no contempla las proyecciones de costos, gastos administrativos y utilidades de la empresa, identificándose inconsistencias en las proyecciones financieras.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública “QUIPUS”, realizar acciones conjuntas con el Jefe del Departamento de Planificación, para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública “QUIPUS” 2021-2025» y posteriores, se logre una articulación con el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector Industrial 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, de la Empresa Pública “QUIPUS”» 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 Pública “QUIPUS”, realizar acciones conjuntas con el Jefe del Departamento de Planificación para que al momento de la elaboración o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública “QUIPUS” 2021-2025» y posteriores, 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 Pública “QUIPUS”, se evidenciaron las disfunciones siguientes:

a) El plan estratégico empresarial no cuenta con indicadores

Del análisis realizado al punto 4.5 Articulación: cuadro N° 11 Pilar/Meta/Resultado (PDES)/política de Plan Sectorial/ Resultados intermedios (PSDI) / Acciones (PEE) del «Plan Estratégico Empresariales 2016-2020 de la empresa pública “QUIPUS”», se observa que contiene bajo título indicador de impacto e indicador de procesos, los cuales carecen de elementos técnicos para la correcta medición del objeto de planificación, como ser: la falta de determinación de la unidad de medida y dato 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 cuadro N° 11 Pilar/Meta/Resultado (PDES)/política de Plan Sectorial/ Resultados intermedios (PSDI) / Acciones (PEE) del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, de la Empresa Pública “QUIPUS”», donde se establece la planificación empresarial, 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, tal como se puede observar en el cuadro anterior.

c) Inexistencia de procedimientos normalizados e incorporados en el plan

De la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial 2016 – 2020, de la Empresa Pública “QUIPUS”», se constató que el mismo no cuenta con un acápite que contenga la normativa y procedimientos normalizados de la Empresa, pese a que de la documentación requerida a la empresa se verificó la existencia de un Manual de descripción de cargos y funciones que fue puesto en vigencia en la gestión 2014, así como del manual de procedimientos de ventas y post venta de la empresa pública “QUIPUS” que corresponde a la gestión 2015, los cuales no fueron considerados al momento de la formulación del PEE de la empresa.

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

Con base al informe QUIPUS/GP/INF/ N° 01032020 – QUIPUS/2020-01548 de fecha 10 de agosto de 2020, donde se expone la existencia de 1 herramienta tecnológica relacionada al área de producción, y 3 a las áreas de correspondencia y comunicación; así como, las respuestas vertidas por el Gerente General y Jefe del Departamento de planificación donde señalan que las herramientas tecnológicas de planificación son las plataformas estatales SIGEP, SIGMA y SICOES; se evidencia, 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.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública “QUIPUS”, realizar acciones conjuntas con el Jefe del Departamento de Planificación, y Jefe del Departamento de Finanzas, que al momento de formular y/o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública “QUIPUS” 2021-2025» y posteriores, 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 jerarquizar los objetivos estratégicos, 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.

3.13. Estructura organizacional del área de planificación

Del análisis a la información expuesta precedentemente, se evidencia que existe un Manual de Organización y Funciones la cual contempla al Departamento de

Planificación, con la función de formulación de la planificación de mediano y corto plazo; sin embargo, no se cuenta con las funciones explícitas de seguimiento, evaluación y ajuste de los mencionados planes conforme lo señala la Ley 777.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública “QUIPUS”, conjuntamente con el Departamento de Planificación, realizar las gestiones necesarias para ajustar e incorporar en el Manual de Organización y Funciones de la Empresa Pública “QUIPUS”, explícitamente las competencias planificadoras de seguimiento, evaluación y ajuste para la planificación de mediano y corto plazo conforme a la Ley 777.

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. Responsable de la elaboración y aprobación del plan estratégico empresarial
- 4.2. Temporalidad del plan estratégico empresarial
- 4.3. 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 elaboración y aprobación del plan estratégico empresarial
- 5.3. Plazos del proceso de aprobación 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 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 operativos 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-----