



ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA



# EMPRESA MISICUNI

## “PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020”

### INFORME FINAL

Elaborado por el equipo de consultor de:



Cochabamba-Bolivia

Cochabamba, 18 de Diciembre de 2015

**PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL  
2016-2020**

## **PERSONAL EJECUTIVO**

Ing. Jorge Alvarado Rivas

**Presidente del Directorio**

Ing. Leonardo Rafael Anaya Jaldin

**Gerente General**

Lic. Andrés Palacios Salazar

**Gerente Administrativo Financiero**

Ing. Juan Carlos Cabrerizo Barrientos

**Gerente Técnico**

## Miembros del Directorio Actual de la Empresa Misicuni

Ing. Jorge Alvarado Rivas	Presidente a.i. de Directorio Empresa Misicuni
Ing. Carlos Ortuño Yañez	Director representante Ministerio Medio Ambiente y Agua
Ing. Luís Salazar Vega	Director representante Gobierno Autónomo Departamental Cochabamba
Dra. Silvana Zubieta	Director representante Ministerio de Planificación del Desarrollo
Ing. Carlos Abasto Pérez	Director representante Gobierno Autónomo Municipal de Cochabamba
Ing. José María Romay Bortolini	Director representante Empresa Nacional de Electricidad – ENDE
Ing. Fernando Ledezma Montaña	Director representante Gobierno Autónomo Municipal de Sacaba
Ing. Gamal Serhan Jaldín	Director representante Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Cochabamba - SEMAPA
Dr. René Fernández Céspedes	Director representante Gobierno Autónomo Municipal de Quillacollo
Ing. E. Ronald Vidal García	Director representante Gobierno Autónomo Municipal de Tiquipaya
Sra. Virginia Vásquez de Terceros	Directora representante Sistemas de riego y agua potable de Tiquipaya
Sr. Mauro Vera Rocha	Director representante Gobierno Autónomo Municipal de Colcapirhua
Sr. Tito Jaime Soliz Ureña	Director representante Sistemas de Riego y Agua Potable de Colcapirhua
Lic. Vicente Fernando Lizarazu	Director representante Gobierno Autónomo Municipal de Vinto
Sra. Teresa Barrionuevo	Directora representante Sistemas de Riego y Agua Potable de Vinto
Sr. Crispín Ureña Vargas	Director representante Gobierno Autónomo Municipal de Sipe-Sipe
Sr. Roberto López Pérez	Director representante Sistemas de Riego y Agua Potable de Sipe-Sipe
Sr. Juan Flores Encinas	Director representante Comité Cívico de Cochabamba
Sr. Fausto Gutiérrez	Director representante Federación de Juntas Vecinales – FEDJUVE
Sr. Yerko Zerda	Director representante F.S.U.T.C.C. – Valle Central
Sr. Abraham Grandydier	Director representante ASICASUDD EPSAS
Ing. Leonardo Anaya Jaldín	Secretario de Directorio Empresa Misicuni

## **Personal Administrativo y Técnico de la Empresa Misicuni**

Arturo Arnez Osinaga, Asesor Legal

Boris Fiorilo Vacaflor, Asesor Especialista

Carol Solís, Coordinadora de Directorio y Gerencia General

Guido Paz, Fiscal de Obra

Víctor Chávez, Jefe de Unidad de Auditoría Interna

Mariela Balderrama, Jefa Dpto. Administrativo Financiero

Julio Siles, Jefe Dpto. de Proyectos, Operación, Mantenimiento y Sistemas

Washington Claure, Jefe Dpto. Socio Ambiental

Douglas Brun Plaza, Responsable Unidad de Transparencia y Anticorrupción

David Castro, Responsable Unidad de Contabilidad

Alexander Siles, Asistente de Proyectos

Carolina Lara Yankovic, Responsable de Unidad de Medio Ambiente

Guadalupe Escalante, Responsable de Activos Fijos

Félix Pérez, Responsable Unidad de RR.HH.

María Angélica Galindo, Responsable Unidad Administrativa y Contrataciones

Roxana Saravia, Encargada de Archivos

Delma Carla Orellana, Encargada de Almacenes y Auxiliar de Activos Fijos

Ivertt Parco, Encargado de Sistemas

Fredy Gómez, Representante del Sindicato

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
I. MARCO METODOLÓGICO REFERENCIAL.....	2
1. Importancia de la planificación estratégica institucional.....	2
1.1. Objetivo del PEI 2016-2020.....	5
1.2. Metodología aplicada al proceso .....	6
II. MARCO ESTRATÉGICO.....	9
2. Diagnóstico Institucional.....	9
2.1. Trayectoria Histórica Institucional.....	9
2.2. Evaluación del PEI 2003.....	11
2.3. Estado de situación de la Empresa Misicuni.....	15
2.3.1. Estructura Organizacional Actual.....	15
2.3.2. Capacidad instalada en la Empresa .....	17
2.3.3. Análisis de contexto interno y del entorno.....	26
2.3.4. Análisis de actores y competencias .....	32
2.3.5. Mandato Político, Económico y Social .....	46
III. MARCO OPERATIVO .....	55
3. Propuesta Estratégica .....	55
3.1. Metodología.....	55
3.2. Valores Institucionales.....	56
3.3. Misión Institucional .....	56
3.4. Visión Institucional.....	56
3.5. Planeamiento Estratégico.....	57
3.6.1. Lineamientos estratégicos y objetivos estratégicos .....	57
3.6.2. Contribución del PEI al Plan Departamental de Cochabamba para Vivir Bien .....	57
3.6.3. Jerarquía de la Programación Estratégica .....	60
3.6.4. Estructura Programática del PEI.....	62

3.6.5. Presupuesto Quinquenal .....	74
3.7. Mapa Estratégico.....	77
3.8. Estrategia de Financiamiento .....	78
3.8.1. Estrategia de financiamiento interna.....	78
3.8.2. Estrategia de financiamiento externo.....	83
3.9. Estrategia de implementación.....	83
3.9.1. Sistema de Gestión Integral de la Empresa Misicuni .....	83
3.9.2. Rendición de cuentas .....	86
CONCLUSIONES.....	88
GLOSARIO DE SIGLAS.....	90
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	91
BIBLIOGRAFÍA .....	94

## Índice de Tablas

Tabla 1. Grado de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos propuestos en el PEI 2003....	13
Tabla 2. Nivel de educación alcanzado por el personal, en número .....	18
Tabla 3. Nivel de educación alcanzado por el personal, en porcentaje.....	18
Tabla 4. Número y porcentaje de ambientes disponibles, 2015.....	19
Tabla 5. Número y porcentaje de vehículos por estado según área organizacional y uso .....	20
Tabla 6. Programas Informáticos disponibles y servicios ofertados, 2015 .....	22
Tabla 7. Equipos informáticos e infraestructura para tecnología, 2015.....	23
Tabla 8. Presupuesto Inscrito, gestiones 2008-2014, expresado en Bs.....	24
Tabla 9. Fuentes de Financiamiento para la construcción de la presa, obras anexas y obras complementarias (2014); expresado en \$us.....	25
Tabla 10. Determinación de Actores Relevantes .....	32
Tabla 11. Mapeo de actores relevantes por Grupos de Interés .....	34
Tabla 12. Valoración de Actores.....	36
Tabla 13. Índices de Preponderancia .....	39
Tabla 14. Relación de los Pilares de la agenda Patriótica con la Empresa Misicuni .....	46
Tabla 15. Problemas que se originaron con la implementación del Proyecto Múltiple Misicuni relacionados con la temática medio-ambiental .....	49
Tabla 16. Identificación de potencialidades asociadas a la temática medio ambiental y recursos hídricos.....	51
Tabla 17. Estructura Programática del PEI 2016-2020 .....	62
Tabla 18. Programación de Recursos Plurianuales-Ingreso .....	82
Tabla 19. Programación de Recursos Plurianuales-Gasto .....	82
Tabla 20. Reglamentos y Manuales de Procesos de la Empresa Misicuni .....	86



## Índice de Gráficos e Ilustraciones

Gráfico 1. Actores Públicos Nacionales relacionados directamente con el poder central.....	40
Gráfico 2. Otros Actores Públicos Nacionales .....	42
Gráfico 3. Actores Públicos Departamentales .....	43
Gráfico 4. Actores No Públicos .....	43
Gráfico 5. Actores Sociales .....	45
Ilustración 1. Estructura de Proceso de elaboración del PEI, 2016-2020.....	7
Ilustración 2. Organigrama de la Empresa, 2015.....	15
Ilustración 3. Histórico Capital Humano .....	17
Ilustración 4. Mapa Político .....	35
Ilustración 5. Aporte del Plan Estratégico Institucional, 2016-2020 al Plan Departamental de Cochabamba para Vivir Bien .....	59
Ilustración 6. Planificación Estratégica Institucional 2016-2020 .....	61
Ilustración 7. Mapa Estratégico .....	77
Ilustración 8. Proceso de Rendición de Cuentas .....	87

## **INTRODUCCIÓN**

El presente documento ha sido elaborado desde una perspectiva estratégica y operativa, relacionada fundamentalmente a los procesos que tiene la Empresa Misicuni para cumplir la misión y el mandato sobre la cual desarrolla sus actividades.

El diagnóstico institucional estuvo orientado a ser el insumo clave para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Empresa Misicuni considerando que el mismo busca las acciones para el cumplimiento de los Programas de Operaciones Anuales (POAs) que permiten concretizar las orientaciones estratégicas de mediano y largo plazo y que son el referente hacia la búsqueda de la visión que la Empresa Misicuni ha decidido alcanzar en los próximos años.

A partir de la información obtenida, considerando como fuentes de información primaria (Talleres, seminarios, encuestas de percepción y entrevistas a funcionarios ejecutivos y técnicos de la empresa) y secundaria (documentos del Archivo de la Empresa Misicuni y Documentos oficiales del Ministerio del Medio Ambiente y Agua y las reglamentaciones y normativas vigentes en el país) otorgadas por la Empresa Misicuni y las propuestas por el equipo de consultores, se han podido identificar las referencias más importantes en términos de objetivos de gestión así como los procesos sustantivos sobre los cuales basa su orientación operativa y estratégica la gestión institucional.

En el análisis se identifican elementos que permiten la eficiencia o, por el contrario, generan “cuellos de botella” que impiden poder responder eficientemente a los grandes desafíos de la Empresa Misicuni, los cuales han sido sistematizados y analizados para posteriormente extraer conclusiones y proponer recomendaciones que son herramientas para el diseño de actividades estratégicas que responderán al Plan Estratégico Institucional elaborado.

A continuación se presentan las tres grandes etapas en las que se desarrolló el trabajo y que son: el Ámbito Metodológico Referencial, el Ámbito Estratégico y el Ámbito Operativo.

## **I. MARCO METODOLÓGICO REFERENCIAL<sup>1</sup>**

### **1. Importancia de la planificación estratégica institucional**

Toda organización, cualquiera sea ésta, pública o privada, debe precisar el punto máximo al cual desea y quiere llegar. Para afrontar los retos que debe asumir la Empresa Misicuni, es fundamental que la misma, disponga de un instrumento de gestión que establezca claramente el camino que debe seguir para cumplir sus objetivos para lo cual es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Establecer los principales lineamientos para el mediano y largo plazo y su relación con el Programa de Operaciones Anual (POA) constituyendo un aporte valioso a la gestión por resultados.
- Mejorar la calidad de gestión en la medida que pueda dotar de iniciativa de la Empresa, de manera que trascienda su funcionamiento diario y ayude a retomar el control sobre su propio accionar frente a escenarios económicos.
- Mejorar la capacidad de respuesta frente a los desafíos y problemas que enfrenta el departamento para cumplir su misión y responder a las exigencias emergentes del Plan Maestro de Agua y Alcantarillado y los planes de desarrollo, anticipando e identificando nuevas demandas, reduciendo así los márgenes de incertidumbre e inestabilidad.
- Mejorar el desempeño, en la medida en que orienta el rumbo de la Empresa, de manera efectiva, eficiente y eficaz, en correspondencia con los objetivos de desarrollo.

En el caso de la Empresa Misicuni, a partir de todas las disposiciones legales vigentes y los procesos políticos y sociales que se han desarrollado en el país, está presente de manera natural un fenómeno de 'complejidad organizativa' que presenta un conjunto de retos y presiones para el proceso estratégico de desempeño de la institución.

---

<sup>1</sup> El capítulo número uno corresponde al análisis de situación actual del entorno mencionado en el acápite cuatro del DBC.

Una primera dimensión de complejidad organizativa se relaciona con el concepto de complejidad relacional de Boisot y Child (1999) y con el concepto clásico de complejidad organizativa. Vamos a definirla como 'aquella que surge de la existencia de múltiples partes (departamentos o actividades especializadas) y niveles jerárquicos que interactúan entre sí provocando dificultades de coordinación e integración. Tamaño y multiplicidad de tareas distintas o diversidad de demandas son los principales determinantes de este tipo de complejidad' (Dewar y Hage, 1978). En este sentido, en la gestión de la Empresa Misicuni es clara y obvia la existencia de una relación fuerte y positiva entre el tamaño y el nivel de especialización de las tareas a las que se dedica la institución y, por tanto, la existencia de una 'alta' diferenciación estructural en las distintas unidades que la componen.

Derivada de la complejidad organizativa, surge una segunda dimensión de complejidad que refiere a la necesidad de que los agentes -ejecutivo, técnicos y trabajadores de la Empresa Misicuni- se enfrenten a determinados tipos de trabajo que requieren específicos niveles de cualificación y el reciclaje continuado de los conocimientos para desempeñar sus tareas. Esta necesidad de cualificación está, a su vez, relacionada con la complejidad de los servicios que debe prestar la Empresa y su proceso de diseño y elaboración.

Este hecho provoca que la gestión de ese conocimiento, frecuentemente tácito, y del trabajo de esos profesionales sea compleja. Además, la forma de actuar para gestionar, medir y evaluar el trabajo en este tipo de puestos y tareas se vuelve también bastante compleja. Así, la dificultad de medición y evaluación del trabajo se asocia a esta última dimensión de complejidad, mientras que los problemas de integración y coordinación de la estructura se asocian a la primera dimensión relacionada con la complejidad relacional.

Varios autores coinciden en referencia a la medición del desempeño individual, que la dificultad en la evaluación es producida por la ambigüedad de resultados y solo es posible en la organización cuando coexiste con una elevada convergencia de objetivos, siendo necesario en este caso la utilización de variables de diseño de acción indirecta que "contribuyan a producir comportamientos colectivos que converjan hacia los valores y objetivos comunes que caracterizan a la organización" (Moreno- Luzón, Peris y González, 2000: 133).

Esta última aportación nos lleva a plantear que la complejidad cognitiva, determinada por la dificultad en el desempeño de las tareas y la elevada cualificación necesaria para ello, está asociada a la dificultad de medición y evaluación de la tarea; y, de la misma manera, un

elevado nivel de complejidad cognitiva estará relacionado con un proceso de formación de la estrategia que facilite la implicación en el propio proceso, que sea capaz de transmitir una visión clara de cuáles son los objetivos organizacionales y que permita la emergencia de aquellas iniciativas estratégicas que se pueden generar entre los individuos en contacto directo con las tareas. Así, estos autores señalan también, aludiendo a las condiciones de equilibrio organizativo de Barnard-Simon, que “las recompensas deben ser de tal manera que los miembros de la organización compartan intereses y objetivos y, de este modo, se sientan inclinados hacia la cooperación” (Moreno- Luzón, Peris y González, 2000: 136).

A modo de síntesis, y a partir de los aportes conceptuales citados, podemos señalar que el nivel de complejidad cognitiva de las tareas, y como consecuencia de la organización, se incrementa: a) Con el número de cambios o variedad de las tareas y con la existencia de muchas excepciones en su desempeño; b) Con la dificultad de comprensión de las tareas y la necesidad de elevada cualificación para enfrentarse a ellas; y c) Con la dificultad de codificación de los conocimientos aplicables al desarrollo de la tarea (existencia de conocimiento tácito).

Un elevado nivel de estas características del trabajo da como resultado una mayor complejidad “cognitiva”; y requerirá, tal y como plantearemos en el siguiente apartado teórico, de un proceso de formación de la estrategia distinto del altamente planificado, racional y formal que favorezca la implicación de los trabajadores –incluso de los trabajadores operativos– que son los que están en contacto con las dificultades de las tareas a desempeñar.

Cuando nos referimos al proceso estratégico a partir de los aportes de varios autores se hace necesariamente referencia al análisis de tres dimensiones del desempeño organizacional, estas son: a) El grado de racionalidad de las acciones; b) La importancia de la visión, y c) El grado de implicación de los agentes en el proceso de formación de la estrategia.

Sin embargo, es necesario profundizar sobre la ‘racionalidad’ en tres dimensiones más específicas todavía: (i) el grado de intencionalidad como conjunto de actuaciones voluntarias, deliberadas y explícitas de la dirección que alejan a la organización de los procesos emergentes, (ii) el grado de análisis -o racionalidad en un sentido más estricto- como actividad directiva encaminada al conocimiento detallado y exhaustivo de los contenidos de la estrategia y las circunstancias contextuales que la condicionan y (iii) el grado de formalización como conjunto de normas que incorporan el conocimiento y los detalles del análisis a

programas, planes y procedimientos reglados y escritos haciendo más predeterminado y previsible el funcionamiento de la organización.

Por tanto, las dimensiones de intencionalidad, racionalidad, formalización, visión e implicación, en su combinación determinarán diferentes modos estratégicos o procesos de formación de la estrategia.

Ahora, el concepto de planificación tiene dos interpretaciones diferentes a la vez, que complementarias. Desde el punto de vista técnico, la planificación puede ser considerada como un proceso que se lleva a cabo dentro del límite de la política y la administración a través del cual se hacen más racionales las decisiones<sup>2</sup>.

Desde un punto de vista ideológico, la planificación puede considerarse como un medio para el logro de cierta medida de auto-dirección en la evolución del sistema social; esto es, que se trata de un instrumento para obtener un importante grado de dominio sobre el destino del hombre, considerándola como su vehículo y método de expresión para la transformación social.

El análisis conceptual de la Empresa Misicuni, concibe a la planificación como la praxis técnica política para lograr beneficios para la población, porque es la toma de decisiones para garantizar resultados a favor de la población.

Bajo estas consideraciones, con el presente plan, la Empresa Misicuni, orientará sus esfuerzos al cumplimiento de sus mandatos (político, social e institucional) y postulados expresados en sus elementos estratégicos de Misión, Visión, Objetivos y Políticas institucionales.

### **1.1. Objetivo del PEI 2016-2020**

El PEI de la Empresa Misicuni, tiene como principal objetivo “Constituirse en el documento técnico que refleje con claridad la estrategia de desarrollo institucional, la ejecución de las acciones y asignación de recursos para el periodo 2016-2020, en cumplimiento de lo establecido en la Constitución Política de Estado, las leyes, normativa vigente del Plan de Desarrollo Económico y Social, y el Plan Maestro de Agua y Alcantarillado de Cochabamba”.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> En otras palabras, puede decirse que es el proceso que conduce hacia la definición y esclarecimiento de las metas de una organización para luego reducirlas a programas y métodos específicos de acción.

<sup>3</sup> Este documento se basa en el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Agua 2014-2018, a fin de facilitar una misma metodología en su construcción pero señalando las propias particularidades de la Empresa Misicuni.

Desde esa perspectiva se espera que el PEI contribuya a revertir los aspectos negativos identificados en el diagnóstico, realizar los cambios en el entorno interno, ejecutar las políticas, programas, proyectos y/o actividades con los recursos financieros internos y externos en coordinación con entidades subnacionales, nacionales y de apoyo internacional.

## **1.2. Metodología aplicada al proceso**

La elaboración del PEI, es resultado de un proceso participativo de las diferentes dependencias de la Empresa Misicuni teniendo como principales actores a la Presidencia del Directorio, Gerencia General, Gerentes de Área y técnicos de la Empresa Misicuni.

Para la elaboración del PEI se realizaron cinco reuniones taller con los diferentes niveles de gestión que incluyen la reunión con el Presidente del Directorio. La lógica del trabajo se basa en la perspectiva de los retos de la Agenda 2025.

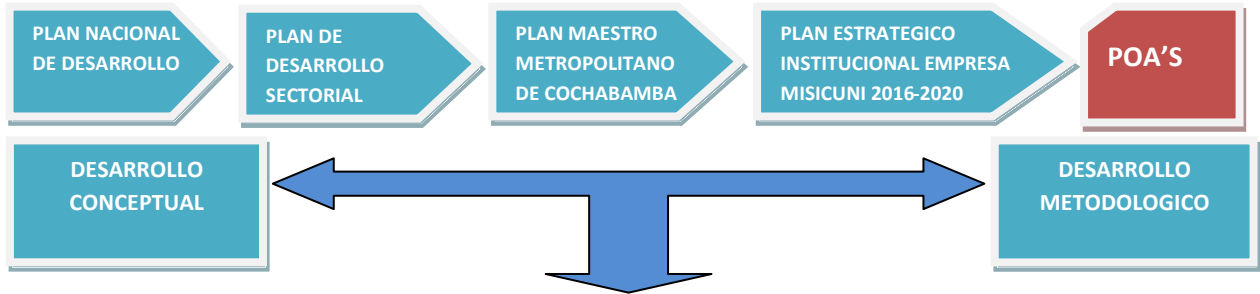
En cada momento del proceso de planificación, se contó con la participación efectiva de los actores involucrados, buscando continuamente la retroalimentación con el fin de buscar mayor consistencia a la propuesta y por tanto lograr la apropiación de PEI por parte de todo el personal de la Empresa Misicuni.

La metodología considera cuatro momentos: El desarrollo del ámbito metodológico referencial, la elaboración del marco estratégico, la preparación del marco operativo y, por último, la socialización con todas las instancias de la Empresa Misicuni.

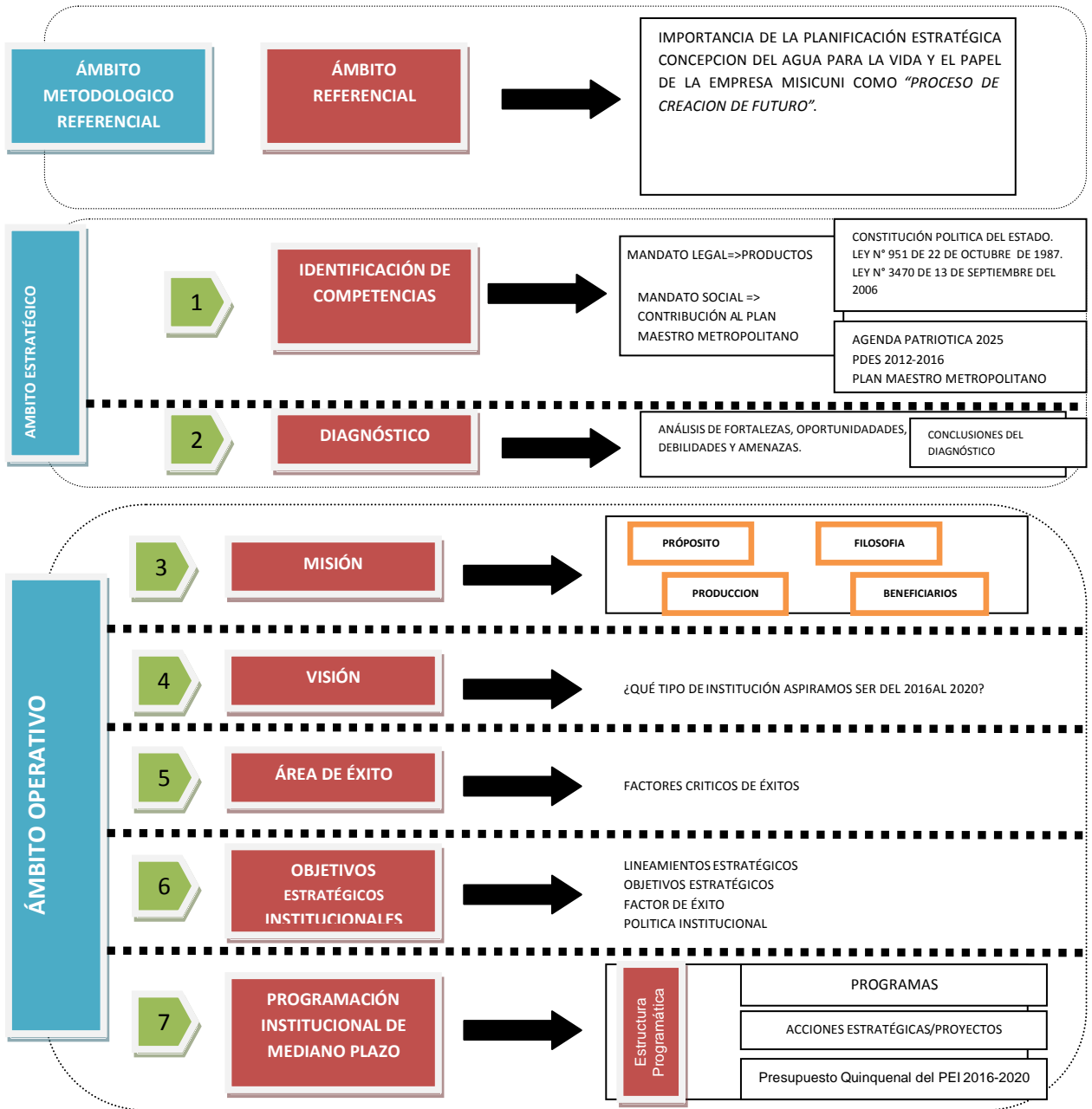
Desde el punto de vista teórico un buen Plan Estratégico, es aquel que logra primero elaborar un análisis de situación real a partir del cual se eligen las rutas o caminos lo suficientemente precisos para lograr la misión y visión institucional.

Las características anteriormente citadas forman parte de la estructura del Plan Estratégico Institucional de la Empresa Misicuni, tal como se ilustra a continuación.

Ilustración 1. Empresa Misicuni: Estructura de Proceso de elaboración del PEI, 2016-2020



**PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PEI**





Por tanto las características del PEI son:

- **Proceso Participativo.** En la medida que los servidores públicos de la entidad, interactúan en la identificación y priorización de la definición de la visión, misión objetivos y políticas institucionales, la elección de los medios y la asignación de recursos para su ejecución, así como la visión del proceso de Cambio.
- **Proceso Articulador.** Entre la planificación del desarrollo y la planificación del corto plazo de las entidades, estableciendo la concordancia entre los objetivos de desarrollo y los de gestión a través de procesos de gestión por resultados y concurrencia territorial.
- **Proceso Orientador.** De la toma de decisiones respecto a la definición de los objetivos y políticas institucionales así como del rumbo de la entidad en concordancia con la misión y los objetivos institucionales.
- **Proceso Ordenador.** En tanto permite ordenar la gestión a partir de la visión, misión, objetivos y políticas institucionales.
- **Proceso Integral.** En cuanto articula procesos de gestión con objetivos concretos a favor de la población y sustentabilidad del medio ambiente a partir de lineamientos y estrategias concurrentes.

## II. MARCO ESTRATÉGICO

### 2. Diagnóstico Institucional

El diagnóstico institucional realizado en la Empresa Misicuni (EM) incluye la trayectoria institucional y la situación actual de la entidad que ha sido trabajada con los funcionarios de la institución para este informe, las mismas que han sido complementadas con la identificación de los actores, su relación y respectivas competencias.

#### 2.1. Trayectoria Histórica Institucional

La Empresa Misicuni fue creada por la Ley N° 951 de 22 de Octubre de 1987 reglamentada por el Decreto Supremo N° 22007 de 13 de septiembre de 1988, su constitución fue modificada por la Ley N° 1605 de 21 de diciembre de 1994, y la Ley N° 3470 del 13 de septiembre de 2006.

Con el Decreto Supremo N° 25566 de fecha 05 de noviembre de 1999, la Empresa Misicuni se define “como una entidad de servicio público con domicilio legal en la ciudad de Cochabamba, con duración indefinida, autonomía administrativa, financiera, de gestión y patrimonio independientes”.

Está encargada de la ejecución de todas las obras del Proyecto Múltiple Misicuni, de su administración, operación y en particular de la distribución de agua potable y para uso agrícola del valle central de Cochabamba y para el valle de Sacaba en todo lo que no constituya parte de concesiones y licencias al sector privado con el fin de garantizar que se cumplan los objetivos económicos y sociales del Proyecto Múltiple Misicuni.

El capital de la Empresa Misicuni en conformidad a las leyes 1605 y 1654 está constituido con aportes y participación del Ministerio de Desarrollo Sostenible, la Prefectura de Cochabamba, la Alcaldía Municipal de Cochabamba, la Empresa Nacional de Electricidad (ENDE) y el Servicio Municipal de Agua Potable Alcantarillado SEMAPA y MACA, modificada con la Ley N° 3470 donde incorpora las alcaldías provinciales de Sacaba, Cercado, Quillacollo, Tiquipaya, Colcapirhua, Vinto y Sipe Sipe que circundan el proyecto y otras organizaciones como los regantes y Comités de Agua.

**Política Nacional.**- La Empresa Misicuni, dentro el contexto del Programa Anual de Desarrollo Nacional (PADN), tiene una importancia nacional y estratégica. Las características de la construcción de la represa, las obras del túnel, el revestimiento del mismo, de la Presa

y de sus obras complementarias harán posible que se pueda proveer agua potable, riego y generación de energía eléctrica. A pesar de todas las dificultades, un informe de la Empresa Misicuni señala que resultado del túnel de trasvase, desde hace 10 años, genera beneficios directos ya que se aporta 250 litros/segundo al caudal que dispone SEMAPA para suministro domiciliario y entrega otros 100 litros/segundo para riego a las comunidades campesinas de las laderas del Tunari. Si bien esas cantidades son importantes, resultarán pequeñas cuando se alcance la capacidad máxima proyectada. A la conclusión de la Fase II, de acuerdo al Ing. Leonardo Anaya, Gerente General de la Empresa Misicuni, se dispondrá de 3.1 metros cúbicos por segundo. De esa cantidad, 1.1 metros cúbicos por segundo se dirigirán a riego, mientras para consumo humano se destinarán 2 metros cúbicos por segundo; 50% será potabilizada por la Empresa Misicuni en la planta que se ha construido en Jove Rancho, además que es considerada como la planta potabilizadora más grande que existe en Bolivia y el otro 50%, se entregará como agua cruda a SEMAPA que será la encargada de su potabilización como el agua para riego que incidirá en la producción agrícola en grandes sectores productores de verduras, flores y otros productos que irán a beneficiar a muchas zonas agrícolas, mejorando la calidad de vida y aportando a la política de seguridad alimentaria a escala regional y nacional.

**Política Sectorial.**- Dentro el Programa de Desarrollo Sectorial, la Empresa Misicuni tiene el objetivo de captar recursos hídricos de las cuencas de Misicuni, Viscachas y Putucuni, a través de la perforación de túneles para trasvasar las aguas hacia la ciudad de Cochabamba.

La Construcción de la presa de 120 m de altura, podrá embalsar 180.000.000 m<sup>3</sup>, de agua, que producirá en volumen de 3.100 l/s en esta primera etapa, de los cuales producirá 2.000 l/s para agua potable, riego 1.100 l/s y generara electricidad por 120 MW/hrs; 270 GW/año.

La Empresa Misicuni con la implementación y puesta en marcha del Proyecto Múltiple Misicuni, tendrá su incidencia en el desarrollo de la región al elevar el nivel de vida de sus habitantes a través del servicio de agua potable mejorado a zonas que no tenían este servicio; con la puesta en marcha del proyecto tendrán la cobertura.

El agua para riego también incidirá en el sector agrícola debido a que incrementará la cantidad y calidad de los productos y la diversificación de los cultivos.

## 2.2. Evaluación del PEI 2003<sup>4</sup>

Con relación a Planes Estratégicos Institucionales de la Empresa Misicuni, es necesario señalar que solo se ha elaborado el PEI 2003 cuyos objetivos institucionales -según evaluación realizada por el plantel ejecutivo de la institución- no se habrían logrado alcanzar en su integridad. A continuación se presentan los mismos con una calificación de cumplimiento (en una escala de 1 a 5 de, donde 1 es el menor cumplimiento y 5 es el mayor cumplimiento):

- Identificar y caracterizar el mercado y clientes potenciales para los dos componentes (calificación 5).
- Identificar y monitorear aspectos sociales relevantes a fin de anticipar conflictos y promover consensos (calificación 5).
- Completar la construcción de las obras del Plan Inmediato y de la Etapa I (calificación 5).

Si bien los mencionados objetivos alcanzados son importantes, resultan insuficientes dentro el esquema global planteado en el PEI 2003.

Los objetivos que menor cumplimiento han tenido son los siguientes:

- Contribuir a lograr la conformación de una mancomunidad de servicios o una mancomunidad de EPSAS Metropolitana (calificación 2).
- Generar y conservar una buena imagen institucional de la Empresa ante sus clientes y usuarios finales (calificación 2).
- Desarrollar e implementar acuerdos, convenios y contratos que garanticen la venta del producto de la Empresa (calificación 2).
- Coadyuvar en el desarrollo de actividades que promuevan el valor económico del agua (calificación 2).
- Promover el uso de agua de manera ambientalmente sostenible. Buscar la sostenibilidad financiera de la Empresa (calificación 2).
- Mejorar las herramientas de gestión Empresarial (calificación 2).

---

<sup>4</sup> Desde este apartado hasta el apartado 2.3.2, corresponden a la complementación del análisis de situación actual del entorno presentado en el capítulo uno.

Es necesario señalar que los objetivos con menor cumplimiento alcanzado se debieron, principalmente a la coyuntura por la que ha atravesado la Empresa Misicuni desde su creación en 1987 como una entidad autónoma y de derecho público. Si bien en 2005 se tenía listo el túnel de trasvase, hasta ese momento no se había ejecutado un solo trabajo en el embalse haciendo que la inversión y esfuerzo resultarán ociosos.

En 2006, se retoma el proyecto encaminando la construcción de la presa. Los problemas y obstáculos suscitados en la disponibilidad oportuna de financiamiento de las obras, procesos de licitación demorados, rezagos de las empresas ejecutoras en la construcción de las obras, procesos legales instaurados a los consorcios por incumplimiento de contratos, etc.; y por otro lado, a las acciones que no siempre estaban en manos de la institución o dependían de otros actores afectaron el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Toda la información mencionada se puede observar con mayor detalle en los dos cuadros siguientes.

Tabla 1. Empresa Misicuni: Grado de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos propuestos en el PEI 2003

Plan Estratégico Institucional 2003		Grado de cumplimiento con escala de 1 a 5 (*)				
Nº	Objetivo Estratégico (OE)	1	2	3	4	5
1	Generar y consolidar un consenso regional que afirme que el Proyecto Múltiple Misicuni, es una iniciativa de Desarrollo Regional, que pertenece al pueblo cochabambino y a través del cual todos los actores serán beneficiados.		✓			
2	Contribuir a lograr la conformación de una mancomunidad de servicios o una mancomunidad de EPSAS Metropolitana.		✓			
3	Obtener el apoyo del Gobierno Central para la búsqueda de financiamiento ventajoso que permita la culminación de la primera etapa.				✓	
4	Generar y conservar una buena imagen institucional de la Empresa ante sus clientes y usuarios finales.		✓			
5	Apoyar a la organización de los potenciales clientes o usuarios de riego como base de la sostenibilidad.			✓		
6	Encarar un proceso de saneamiento jurídico legal que asegure la naturaleza y la representación institucional de la Empresa y su accionar sectorial.			✓		
7	Definir y proyectar la naturaleza jurídica institucional de la Empresa Misicuni en el rol que deba asumir.			✓		
8	Promover la elaboración y aprobación de una ley que apruebe las concesiones de carácter múltiple.			✓		
9	Identificar y caracterizar el mercado y clientes potenciales para los dos componentes.					✓
10	Desarrollar e implementar acuerdos, convenios y contratos que garanticen la venta del producto de la Empresa.		✓			

Plan Estratégico Institucional 2003		Grado de cumplimiento con escala de 1 a 5 (*)				
Nº	Objetivo Estratégico (OE)	1	2	3	4	5
11	Coadyuvar en el desarrollo de actividades que promuevan el valor económico del agua.		✓			
12	Identificar y monitorear aspectos sociales relevantes a fin de anticipar conflictos y promover consensos.					✓
13	Preparación y ejecución del proceso para la generación de energía hidroeléctrica. (**)					
14	Completar la construcción de las obras del Plan Inmediato y de la Etapa I.					✓
15	Fortalecer las actividades e instrumentos utilizados para la fiscalización y operación de obras.				✓	
16	Promover el uso de agua de manera ambientalmente sostenible.		✓			
17	Implementar una estructura organizativa que responda a las necesidades estratégicas de la Empresa.				✓	
18	Mejorar el sistema de comunicación interno y externo de la Empresa.				✓	
19	Buscar la sostenibilidad financiera de la Empresa.		✓			
20	Mejorar las herramientas de gestión Empresarial.		✓			

(\*) 1 significa calificación más baja y 5 calificación más alta.

(\*\*) El objetivo fue traspasado a la Empresa Nacional de Electricidad

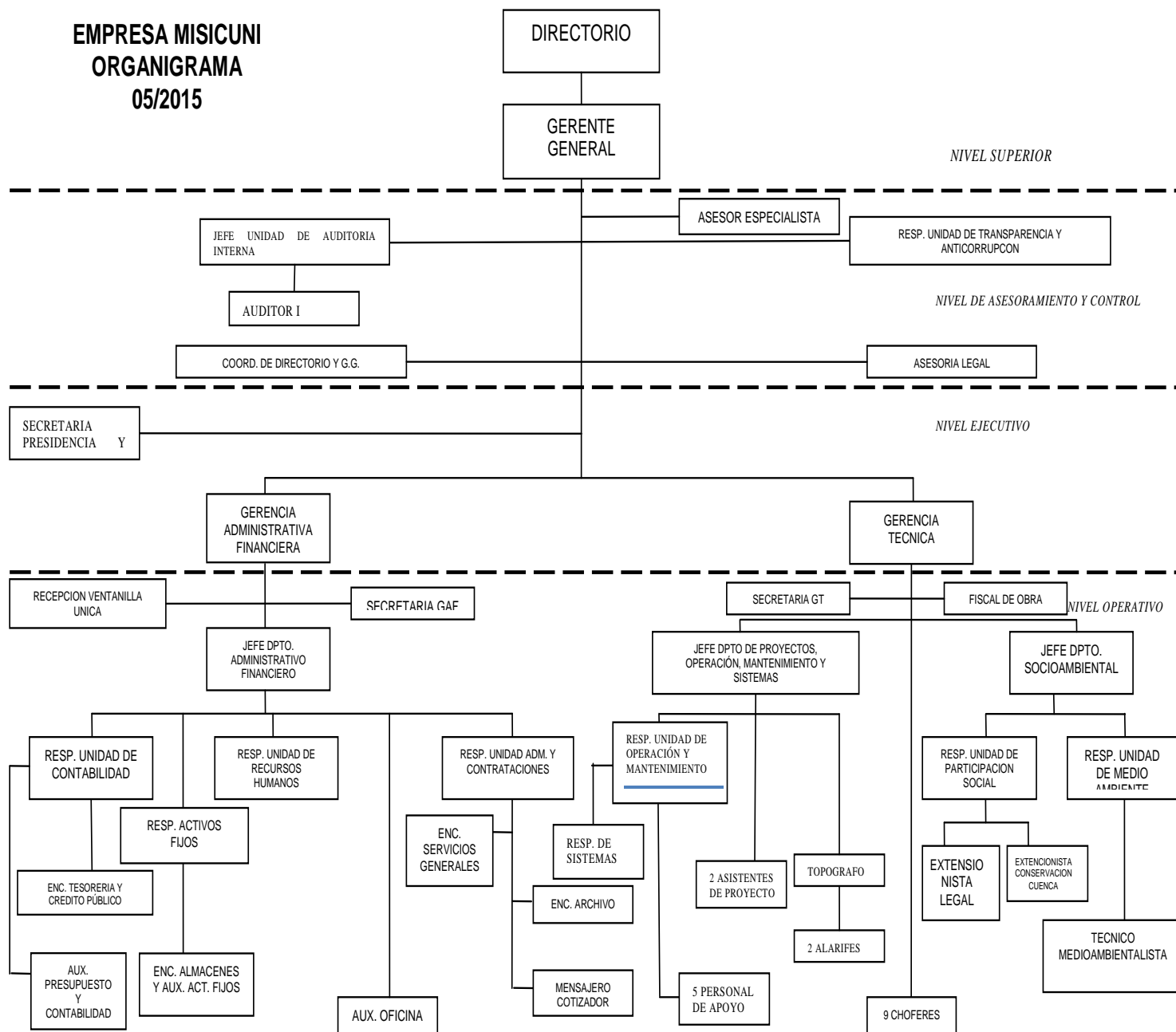
Fuente: Plan Estratégico Institucional 2003, Empresa Misicuni.

## 2.3. Estado de situación de la Empresa Misicuni

### 2.3.1. Estructura Organizacional Actual

La última modificación a la estructura organizacional de la Empresa Misicuni fue efectuada y aprobada por las instancias correspondientes en mayo de 2015, la misma que se encuentra vigente de acuerdo a la información que se presenta a continuación.

Ilustración 2. Empresa Misicuni: Organigrama de la Empresa, 2015



Fuente: Organigrama proporcionado por el Responsable del Área de Sistemas.



La estructura de la institución tiene cuatro niveles jerárquicos que se mencionan a continuación:

- a. **Nivel Superior**, conformado por el Directorio y el Gerente General. El Directorio es la “instancia de decisión política y control social de la Empresa con funciones deliberativas, resolutivas, jurisdiccionales, consultivas y de fiscalización...”. El Gerente General tiene entre sus funciones la dirección, control y administración de la institución en coordinación con la Presidencia del Directorio y las Unidades Organizacionales...”.
- b. **Nivel de Asesoramiento y Control**, compuesto por la Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Transparencia y Anticorrupción, Asesoría Legal, Coordinador de Directorio y Gerencia General, y Asesor Especialista. Dichas unidades, a través de sus responsables, cumplen las funciones de asesoramiento al Directorio y Gerencia General y a las demás áreas organizacionales de la Empresa, así como el control del cumplimiento de las normas legales y reglamentos vigentes, excepto la Unidad de Transparencia cuya función es la de “promover una cultura de transparencia en la Empresa así como la lucha frontal contra la corrupción...”.
- c. **Nivel Ejecutivo**, conformado por la Gerencia Administrativa-Financiera y Gerencia Técnica. La primera tiene como función “velar por la eficiente administración de los recursos financieros, económicos y humanos...”. La segunda tiene como función general la de “planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades necesarias para la ejecución del Proyecto Múltiple Misicuni”.
- d. **Nivel Operativo**, en este se encuentran los diferentes Departamentos y Unidades pertenecientes a la Gerencia Administrativa-Financiera y a la Gerencia Técnica, los cuales son los encargados de ejecutar lo programado y asignado por las instancias superiores en el marco de los Sistemas de Administración y Control establecidos en la Ley Nº 1178, Constitución y estatutos de la Empresa, y normas conexas.

## 2.3.2. Capacidad instalada en la Empresa

### a. Capital Humano

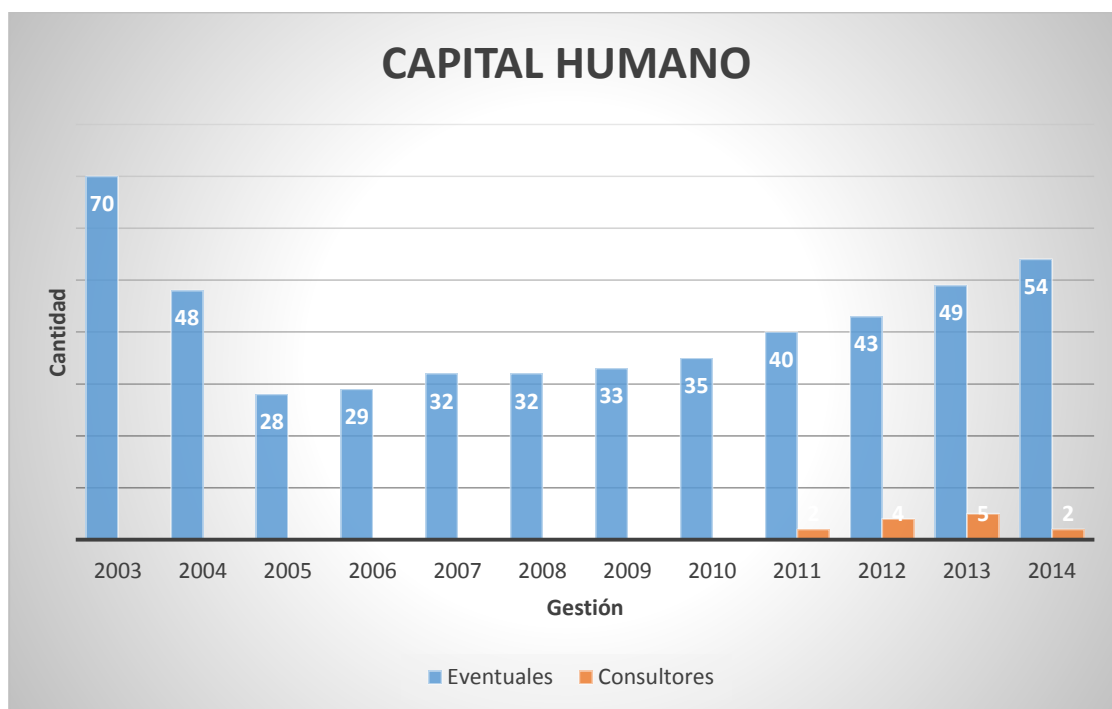
La Empresa ha contado con un número variable de personal durante el periodo 2003-2014, por su propia característica de “proyecto” pese a la denominación de Empresa, al menos al presente; no puede contratar personal de planta en el área administrativa ni en la técnica, sino debe hacerlo bajo la modalidad de eventual.

La remuneración del área administrativa es financiada con recursos propios del proyecto por concepto de alquiler de infraestructura para transporte de agua, alquiler de campamento y de equipo de laboratorio, y por la distribución de agua a SEMAPA. Mientras que el pago de los salarios del área técnica es cubierto con recursos de la Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba por los trabajos de fiscalización.

Por otro lado, se debe mencionar que la Empresa Misicuni ha contratado consultores en un número reducido.

Es así que en 2003 tenía 70 funcionarios eventuales y a fines de 2014 alcanzó a 54, además de 2 consultores en línea.

Ilustración 3. Empresa Misicuni: Histórico Capital Humano



**Nota.-** La información sobre Consultores contratados entre el año 2003 y 2010 no está disponible.

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de la Unidad de Recursos Humanos.

Con relación al grado o nivel de instrucción alcanzado por el personal de la Empresa Misicuni, el 27,5% de los servidores públicos en 2014 contaba con estudios de Postgrado (ya sean Maestrías y/o Diplomados), el 25,5% contaba con nivel Licenciatura, el 17,7% del personal era Técnico Medio o Superior, el 1,9% bachiller y el 27,5% alcanzó la Educación Básica.

**Tabla 2. Empresa Misicuni: Nivel de educación alcanzado por el personal, en número (a Octubre de 2015)**

Personal	Nivel de educación					Total
	Educación Básica	Bachillerato	Técnico Medio o Superior	Licenciatura	Postgrado (diplomado o maestría)	
Eventual	14	1	9	13	14	51
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>51</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a información de la Unidad de Recursos Humanos.

**Tabla 3. Empresa Misicuni: Nivel de educación alcanzado por el personal, en porcentaje (a Octubre de 2015)**

Personal	Nivel de educación					Total
	Educación Básica	Bachillerato	Técnico Medio o Superior	Licenciatura	Postgrado (diplomado o maestría)	
Eventual	27,45%	1,96%	17,65%	25,49%	27,45%	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia en base a información de la Unidad de Recursos Humanos.

## **b. Infraestructura y parque automotor**

A fines de 2014 la Empresa Misicuni disponía de 51 ambientes para la ejecución de sus actividades distribuidos en sus oficinas ubicadas en la calle Tadeo Haenke, campamento Misicuni, zona Kaluyo y Jove Rancho; todos en el Departamento de Cochabamba.

Dicha infraestructura se encuentra concentrada en la calle Tadeo Haenke con el 41%, el 24% en la localidad de Misicuni, Kaluyo concentra el 16% y el 20% se encuentra en la planta de tratamiento de Jove Rancho.

Tabla 4. Empresa Misicuni: Número y porcentaje de ambientes disponibles, 2015

Ambiente	Nº de Ambientes	Porcentaje	Ubicación
PRESIDENCIA	1	2,0%	c. TADEO HAENKE
GERENCIA GENERAL	2	3,9%	c. TADEO HAENKE
GERENCIA ADMINISTRATIVA	2	3,9%	c. TADEO HAENKE
DEPTO. ADMINISTRATIVO	2	3,9%	c. TADEO HAENKE
SALA DE REUNIONES	2	3,9%	c. TADEO HAENKE
GERENCIA TECNICA	2	3,9%	c. TADEO HAENKE
AUDITORIA	1	2,0%	c. TADEO HAENKE
DEPTO. PROYECTOS	1	2,0%	c. TADEO HAENKE
DEPTO. SOCIOAMBIENTAL	2	3,9%	c. TADEO HAENKE
ARCHIVO CENTRAL	2	3,9%	c. TADEO HAENKE
ALMACENES	1	2,0%	c. TADEO HAENKE
ASESORIA LEGAL	3	5,9%	c. TADEO HAENKE
CAMPAMENTO BOCATOMA - OFICINAS	2	3,9%	MISICUNI
CAMPAMENTO BOCATOMA - VIVIENDA	8	15,7%	MISICUNI
CAMPAMENTO BOCATOMA SALA REUNIONES	1	2,0%	MISICUNI
CAMPAMENTO BOCATOMA - SALA DE JUEGOS	1	2,0%	MISICUNI
CAMPAMENTO CALIO - OFICINAS	3	5,9%	KALUYO
CAMPAMENTO CALIO - VIVIENDA	4	7,8%	KALUYO
CAMPAMENTO CALIO - ALMACENES	1	2,0%	KALUYO
PLANTA DE TRATAMIENTO - OFICINAS	4	7,8%	JOVE RANCHO
PLANTA DE TRATAMIENTO - LABORATORIO	2	3,9%	JOVE RANCHO
PLANTA DE TRATAMIENTO - VIVIENDA	4	7,8%	JOVE RANCHO
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>	

Fuente: Gerencia Administrativa-Financiera, Unidad de Activos Fijos.

En términos generales, a la fecha, los mencionados ambientes son insuficientes considerando el número y nivel de actividad que tienen los servidores públicos contratados en la Empresa, existiendo un déficit de un 40% en la cantidad requerida, según opinión del Gerente Administrativo - Financiero; incluso, la situación podría presentar mayor dificultad en caso de necesitarse la contratación de personal adicional ya sea eventual o consultores en línea.

Por otro lado, no se observa dispersión de acuerdo a la actividad especial que se desarrolla que obstaculice el desarrollo de las actividades programadas en la Empresa ni tampoco afecta las actividades de coordinación ni la ejecución de tareas interrelacionadas con las otras áreas organizacionales que tienen a cargo las actividades administrativas, financieras o técnicas.

Por otra parte, el parque automotor de la Empresa Misicuni alcanza a 12 unidades de las cuales el 58% es utilizado en forma exclusiva por el área técnica, el 17% para uso de la MAE y nivel superior y el restante 25% es empleado para cubrir requerimientos de cualquier área.

Dichos vehículos, concretamente 11 de 12 existentes, se encuentran en condiciones adecuadas de funcionamiento casi en su totalidad, habiendo apenas un vehículo que estaría en situación de deterioro.

**Tabla 5. Empresa Misicuni: Número y porcentaje de vehículos por estado según área organizacional y uso, 2015**

AREA ORGANIZACIONAL	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deteriorado	TOTAL GENERAL
PRESIDENCIA	1				1
GERENCIA GENERAL			1		1
GERENCIA ADMINISTRATIVA					0
GERENCIA TECNICA		6	1		7
No asignado (disponibilidad de acuerdo a requerimiento)			2	1	3
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

Fuente: Gerencia Administrativa-Financiera, Unidad de Activos Fijos.

Es oportuno mencionar que la Empresa Misicuni en la zona de la presa, cuenta con dos campamentos, uno definitivo y otro provisional. El campamento definitivo, muy bien edificado, tiene una superficie construida en 1.365,79 m<sup>2</sup> y se encuentra ubicado en la parte alta de la zona de Misicuni, dotado de oficinas, dormitorios, cocina, área de recreación, servicios higiénicos, y otros, esta infraestructura es utilizada por el personal técnico que realiza la fiscalización de los avances de la construcción de la presa y obras anexas.

Adicionalmente, dicho campamento dispone de servicios de energía eléctrica, telefonía de Comteco, internet, agua potable y pozo séptico; en toda la región se cuenta con cobertura para servicio de telefonía celular proporcionado por Entel.

Con referencia al campamento provisional, el mismo está establecido en una de las laderas de la zona del embalse de Misicuni, cercano a la bocatoma del túnel de trasvase, ha sido construido en una superficie de 2.397,71 m<sup>2</sup>, donde la empresa ocupa un pequeño espacio habilitado como oficinas para las tareas de fiscalización, empero, la mayor parte ha sido arrendada a la empresa china CAMCE para albergar a todo el personal contratado para la construcción de la presa y obras anexas; se cuenta con dormitorios, comedores, baños y otros. Dicho campamento será retirado una vez se terminen las mencionadas obras para procederse con la inundación y llenado de la presa.

### **c. Tecnología e informática**

La entidad dispone de siete sistemas informáticos que proporcionan información tanto interna como externamente, de estos se vienen utilizando el Sistema de Correspondencia, Sistema de Gestión de Personas y Sistema de Activos Fijos. El Sistema de Monitoreo de Proyectos (SIME) que fue proporcionado por el BID para ser usado en el proyecto medioambiental al momento ya no se utiliza en razón a que dicho proyecto ha sido concluido. En lo que corresponde al Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA) solo se encuentra en funcionamiento el Módulo de Presupuesto, aunque se tiene previsto que en breve se comience a utilizar en plenitud este sistema. Además, no se cuenta con sistemas para el control, seguimiento y monitoreo del proyecto y subproyectos relacionados con la construcción de la represa y demás componentes.

Tabla 6. Empresa Misicuni: Programas Informáticos disponibles y servicios ofertados, 2015

Nº	SISTEMAS	SERVICIOS	DESCRIPCIÓN Y SERVICIO OFERTADO	Nº DE USUARIOS INTERNOS	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Sistema de correspondencia	Gestión de correspondencia de la Empresa	Gestión y control de correspondencia de la Empresa, hojas de ruta, informes, comunicaciones internas, memorándums	34	Área de Sistemas	
2	Sistema de gestión de personas	Gestión de recursos humanos	Controla la asistencia, planillas, vacaciones y toda la información referente a recursos humanos.	4	Área de Sistemas	
3	SIME	Sistema de monitoreo de proyectos	Monitoreo de proyectos que se ejecutaron en el proyecto medioambiental de Misicuni-BID.	0	Área de Sistemas	El sistema se encuentra instalado en el servidor pero no se hace uso porque el proyecto con el BID concluyó.
4	SIAF	Sistema de activos fijos	Administración de los activos de la Empresa	1	Activos fijos	
5	SIGMA	Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa	Gestión Administrativa Gubernamental	2	Gerencia Administrativa- Financiera y Responsable de Contabilidad	El sistema aun no se encuentra en funcionamiento por la capacitación pendiente que se tiene que realizar al personal.
6	SIODEX	Sistema Integrado de Operaciones de Deuda Externa	Verificación de vencimientos y autorización de vencimientos	2	Gerencia Administrativa- Financiera, responsable de Contabilidad	
7	Página web	Web de la Empresa	Información de la Empresa	Público	Área de Sistemas	visitas promedio 500 por mes

Fuente: Gerencia Técnica, Responsable de Sistemas.

Los equipos informáticos e infraestructura que tiene la Institución para el funcionamiento de los mencionados sistemas y otros usos por el personal son los que se describen a continuación.

**Tabla 7. Empresa Misicuni: Equipos informáticos e infraestructura para tecnología, 2015**

Nº	Equipo	Cantidad	Uso	Periodo de vida en años
1	Servidor	1	Almacenamiento de Sistemas Servidor proxy Servidor de correo FTP Servidor Web	4
2	Equipos de computación	35	Trabajo del usuario final	4
3	Firewall	1	Protección de ataques externos	5
4	Router	1	Enrutador de red	4
5	Switch	5	Conectividad puntos de red	4
6	UPS	1	Contra caídas de energía	4
7	Access Point	2	Acceso a la red inalámbrica	4
8	Impresoras	22	Trabajos de impresión	4
9	Plotter	1	Trabajos de impresión de planos	4
10	Central telefónica	1	Servicio de telefonía	8

**Fuente:** Gerencia Técnica, Responsable de Sistemas. Gerencia Administrativa-Financiera, Unidad de Activos Fijos.

#### **d. Recursos financieros y presupuesto**

Es necesario mencionar que el presupuesto institucional durante el periodo 2008-2014 ha tenido altas variaciones debido principalmente a los diferentes requerimientos anuales de inversiones destinadas a la construcción de la presa en Misicuni y las demás obras anexas, es así que en las gestiones 2009, 2012 y 2014 se registran los mayores montos inscritos; particularmente 2014 es cuando se destina mayor cantidad de recursos financieros con Bs. 419.988.621 a objeto de concluir la construcción de la represa de Misicuni y que se plasmará en la realidad en 2016 (ver Anexo 1 Fotografías de la conclusión de la Represa), según tienen previsto los ejecutivos y área técnica de la Empresa.

Se observa también, en la Tabla 8, a un segundo grupo importante en la asignación de financiamiento conformado por la Administración Central cuyo comportamiento es más bien estable a lo largo del periodo mencionado. Así también en orden de importancia se observa a un tercer grupo referido a Conservación y Mitigación de Impactos Ambientales que adquiere mayor participación especialmente en los últimos años, dejando entrever la gran importancia



proporcionada por el proyecto al cuidado medioambiental, como un aspecto fundamental y paralelo a la construcción de la represa de Misicuni.

La mencionada información se presenta en el cuadro que se muestra a continuación.

**Tabla 8. Empresa Misicuni: Presupuesto Inscrito, gestiones 2008-2014, expresado en Bs.**

Nº	Detalle	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	Administración Central	7.710.642	7.247.117	8.305.955	8.229.447	8.035.888	10.765.029	9.345.435
2	Construcción Presa y Obras Anexas	180.902.954	215.834.751	184.822.007	188.075.235	362.764.784	170.768.630	386.948.995
3	Construcción Camino Perimetral al Embalse		12.533.136	7.189.676	2.489.544	5.766.480	1.765.678	322.831
4	Desarrollo y Mitigación Zona Embalse Misicuni	770.000	139.400	398.748	1.042.825	485.000	508.000	280.000
5	Conservación y Mitigación de Impactos Ambientales				2.525.928	9.889.398	17.659.005	23.091.360
6	Prevención Plan Inmediato Túnel Calio Bocatoma			207.432	358.117	383.519		
7	Construcción y Mejoras de Viviendas Misicuni	425.600	400.920					
8	Estabilización del Portal Calio		268.568					
9	Forestación Sector Calio	259.480						
	<b>Total general</b>	<b>190.068.676</b>	<b>236.423.892</b>	<b>200.923.818</b>	<b>202.721.096</b>	<b>387.325.069</b>	<b>201.466.342</b>	<b>419.988.621</b>

Fuente: Gerencia Administrativa-Financiera, Unidad de Contabilidad.

Con referencia a las fuentes de financiamiento para la construcción de la presa y obras anexas, como la construcción del vertedero, túnel de desviación, galería de acceso a la descarga de fondo, bocatoma y pozo de compuertas, planta de tratamiento de agua potable, y otras; a la fecha, se tienen cinco fuentes de financiamiento: la Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba, el Tesoro General de la Nación (TGN), la Corporación Andina de Fomento (CAF), el crédito de la Republica de Italia y los recursos obtenidos por el cobro de la Boleta de Garantía al Consorcio Hidroeléctrico Misicuni (CHM). Los recursos provenientes de la Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba representan el 62%

de los cuales el 28.88% corresponde a créditos y el 38.45% significa el aporte institucional para la construcción de las obras; del TGN que son aportes del Gobierno Central significa el 28%; de la CAF el 5%; del cobro de la garantía del CHM el 5%, y el resto en menor proporción; situación que demuestra que la construcción de esta mega obra y quizá la más importante para el Departamento, está siendo financiada casi en su integridad con fondos proporcionados por los bolivianos.

Es oportuno señalar que del crédito comprometido de 32 millones de dólares americanos por el gobierno de Italia solo se concedió un monto de \$us. 33.312, estando dicho convenio anulado en la actualidad cuyo saldo está siendo cubierto por la Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba del, según lo manifestado por el Gerente Administrativo-financiero de la Empresa Misicuni.

**Tabla 9. Empresa Misicuni: Fuentes de Financiamiento para la construcción de la presa, obras anexas y obras complementarias (2014); expresado en \$us**

Nº	FINANCIADORES	Aporte/crédito/otro	Monto comprometido	Porcentaje participación
1	Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba	Aporte	53,162,812.35	38.45%
2	Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba (FNDR)	Crédito	32,894,650.97	23.79%
3	Crédito de la CAF	Crédito	7,000,000.00	5.06%
4	Crédito Italiano	Crédito	33,312.00	0.03%
5	Tesoro General de la Nación	Aporte	38,829,188.00	28.08%
6	Cobro Garantía de CHM	Otro	6,351,211.00	4.59%
<b>TOTAL</b>			<b>138,271,174.32</b>	<b>100.00%</b>

**Nota:** Es necesario señalar que en lo referente a Créditos para la EM la Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba del Departamento de Cochabamba se hizo cargo de los recursos provenientes de organismos nacionales o del exterior del país, para su posterior devolución por la EM una vez entre en etapa de operación.

**Fuente:** Gerencia Administrativa-Financiera, Unidad de Contabilidad.

### 2.3.3. Análisis de contexto interno y del entorno<sup>5</sup>

Son varias las metodologías que pueden utilizarse para desarrollar el diagnóstico institucional, para el presente PEI se eligió la “Matriz de Análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)”, que estudia la situación de una empresa o un proyecto analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz (Ver Anexo N° 3); así mismo, como directriz para realizar dicho análisis se optó por trabajar en las siguientes dimensiones: Contexto Institucional, Recursos Humanos, Aspectos Administrativos, Económicos y Financieros, y finalmente Infraestructura y Equipamiento.

A continuación se presenta un cuadro resumen, en forma de Fuerzas Impulsoras y Fuerzas Restrictivas de lo más relevante obtenido en el análisis F.O.D.A.<sup>6</sup> dividido en las dimensiones antes mencionadas.

<b>Dimensión N° 1: Contexto Institucional</b>
<b>Fuerzas Impulsoras</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Función de la Empresa declarada de prioridad y urgencia nacional.</li><li>• Empresa con autonomía de gestión técnica, financiera y administrativa.</li><li>• Cuenta con personería jurídica.</li><li>• El Directorio también actúa como instancia de fiscalización.</li><li>• Positivo relacionamiento con el entorno.</li><li>• Nueva estructura organizativa al interior del Estatuto Orgánico. Manual de funciones acorde con el Estatuto Orgánico.</li><li>• Reglamentos actualizados y homologados. Procedimientos administrativos regulados.</li><li>• Personal capacitado técnica, profesional y administrativamente.</li><li>• Empleo de la tecnología de acuerdo a estándares internacionales.</li><li>• Contratos acordes a las disposiciones legales.</li><li>• Migración a la Ley de Empresas Públicas.</li><li>• Conversión en Empresa estratégica.</li><li>• Administración del recurso agua de acuerdo con el Plan Maestro Metropolitano.</li><li>• Experiencia alcanzada en el campo social, permite desarrollar nuevos proyectos.</li><li>• Estructura organizacional permite mejores desempeños, efectividad y eficiencia en la gestión.</li></ul>

<sup>5</sup> Corresponde al diagnóstico institucional requerido en el acápite cuatro del DBC.

<sup>6</sup> Se llevo a cabo el resumen para que la lectura del Plan Estratégico Institucional sea más operativa, para ver el análisis F.O.D.A. completo favor de revisar el Anexo N° 3.

- Cualificación de recursos humanos.
- Concordancia con las nuevas disposiciones administrativas u otras normas.
- Re funcionalización de la Empresa.
- Posicionamiento como Empresa de Servicios.
- Materialización de la ejecución de la Etapa III.
- Difusión de los componentes medio ambientales.
- Implementación de tecnología moderna.
- Trabajos consensuados con el entorno social.

#### **Fuerzas Restrictivas**

- Falta de disposiciones para nuevos emprendimientos.
- Escasa coordinación con instancias gubernamentales.
- Imposibilidad de acceso al crédito por no ser sujeto de endeudamiento.
- Desinformación interesada causa imagen desfavorable de la Empresa.
- Personal insuficiente.
- Requerimientos y exigencias de diferentes sectores sociales y gubernamentales, fuera de las competencias institucionales.
- Intereses externos, particulares y de grupo, contrarios a la empresa Misicuni.
- Presión social por desconocimiento de los alcances de la Empresa.
- Instituciones interesadas pretenden sustituir a la Empresa Misicuni.
- Conflictos sociales.

### **Dimensión Nº 2: Recursos Humanos**

#### **Fuerzas Impulsoras**

- El nivel de relacionamiento de la Directiva y Ejecutivos con niveles de decisión política tanto en el contexto nacional como departamental es una fortaleza de la empresa Misicuni.
- También lo es el relacionamiento con las comunidades asentadas en el área de influencia del proyecto Múltiple Misicuni, principal ocupación de la empresa en este momento.
- El apoyo, la representatividad y liderazgo de los Directores en los sectores a los que representan, son de igual modo vistos como una fortaleza de la empresa Misicuni.
- El compromiso con la empresa por parte del personal tanto ejecutivo como trabajadores así como la experiencia obtenida en el proyecto múltiple Misicuni representan fortalezas.

- Ser parte del Proyecto Múltiple Misicuni y el impacto socio-económico que este tendrá en el departamento de Cochabamba, retribuye muchas satisfacciones al personal lo cual es visto como una fortaleza de la empresa.
- La disposición del Gobierno Central y Departamental para la obtención de recursos y la facilitación de trámites así como la influencia de los 24 directores en sus respectivas organizaciones.
- El acceso a los medios de comunicación y demás organizaciones por la importancia vital del Proyecto Múltiple Misicuni.
- El apoyo que brinda la empresa en la actualización y especialización de su personal y el crecimiento profesional e impacto laboral que este apoyo produce.
- La posibilidad de aportar con el conocimiento y experiencia adquiridos en el Proyecto Misicuni en otras organizaciones bolivianas.
- El deseo de superación y las posibilidades de ascenso de los trabajadores, el acceso a cursos de capacitación, el acceso a seguridad social y laboral, los beneficios sociales, y la posibilidad de afiliación sindical.
- La posibilidad de replicar la experiencia obtenida es visto como una oportunidad para ejecutivos y trabajadores.

#### **Fuerzas Restrictivas**

- La falta de aprovechamiento de cursos de actualización, así como la falta de talleres para mejorar el clima organizacional.
- Algunos funcionarios no estarían del todo comprometidos con la empresa y con el Proyecto Múltiple Misicuni debido, probablemente, a la escala salarial. Esto fue identificado también como falta de pro actividad.
- La falta de credibilidad y desprestigio de la empresa a los ojos de la población, imagen creada por los medios de comunicación al ser la empresa a través del Proyecto Múltiple Misicuni la responsable de la dotación de agua al departamento de Cochabamba.
- Los riesgos en el aseguramiento de recursos y financiamiento.
- La injerencia política en la ejecución del Proyecto Misicuni.
- La deserción laboral, la depresión y el estrés provocados por la falta de seguridad laboral una vez concluido el proyecto.

### Dimensión Nº 3: Aspectos administrativos, económicos y financieros

#### Fuerzas Impulsoras

- Estructura administrativa definida --- Mejoramiento de la gestión institucional.
- Cumplimiento de objetivos a corto plazo.
- Toma de decisiones de acuerdo a importancia.
- Misión y visión definidas – Programa Operativo Anual (POA) aprobado.
- Proyecto a diseño final para captación de agua con destino al consumo humano, riego y generación de energía eléctrica.
- Se cuenta con financiamiento para la etapa actual (Fase II del Proyecto Múltiple Misicuni).
- Se cuenta con normativa que garantiza aportes de capital de los gobiernos central y departamental y de los municipios.
- Los potenciales usuarios se encuentran definidos por el Proyecto Misicuni.
- Se cuenta con planta de tratamiento de aguas.
- Existen buenas relaciones con el gobierno y con organismos financiadores.
- Capacitación permanente.
- Sistema de correspondencia en línea que da fluidez a la información.
- Directorio con representantes nacionales, departamentales y locales.
- Directorio permite canalizar financiamiento.
- Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020 fortalece la planificación de la Empresa Misicuni a canalizar futuros proyectos.
- Programa Operativo Anual (POA) garantiza recursos a corto plazo.
- Posibilidad de canalizar financiamiento para la etapa III del Proyecto Múltiple Misicuni.
- Demanda de agua potable asegurada y establecida en el Plan Maestro Metropolitano.
- Uso de medios de comunicación para difundir el proyecto Misicuni y sus alcances.

#### Fuerzas Restrictivas

- No se cuenta con estructura administrativa a mediano y largo plazo.
- La estructura salarial no acorde a la escala maestra del ente rector.
- No se cuenta con Plan Estratégico Institucional (PEI).
- Recursos limitados impiden la sostenibilidad de la Empresa Misicuni.
- Objetivos difíciles de alcanzar en el tiempo establecido.
- Falta de seguimiento al logro de resultados.
- Mayor aceptación de créditos y menores aportes.
- Falta de infraestructura para la aducción desde la planta de tratamiento para

transportar agua.

- Retraso en la conclusión de la presa.
- Aceptar precios inferiores al costo real del agua.
- No existe convenio de precios justos con potenciales regantes.
- Recursos financieros limitados.
- Incumplimiento interinstitucional de compromisos económicos.
- Retraso del inicio de la próxima etapa por carecer de financiamiento.
- Cambios en las decisiones gubernamentales que afectan al Proyecto y a la Empresa Misicuni.
- Inestabilidad social, un peligro a la Empresa Misicuni.
- Poca confianza del gobierno y la población en la conclusión de obras del Proyecto Misicuni.

#### **Dimensión Nº 4: Infraestructura y equipamiento**

##### **Fuerzas Impulsoras**

- La ubicación y el espacio de la oficina central.
- Las características del campamento del Proyecto Múltiple Misicuni;
- La generación de ingresos mediante el Plan Inmediato.
- La Planta de Tratamiento de Agua concluida.
- La información centralizada en el servidor, la página WEB institucional, el sistema de cableado y servicio wi fi para conexión entre terminales.
- El sistema de correspondencia interna, los equipos en Red y la red de celulares corporativos y la central telefónica.
- Vehículos en número suficientes para transportar (oficina central-campamentos) al personal.
- El próximo traslado de oficinas.
- El crecimiento y mejora de la infraestructura para la administración del servicio de agua.
- La mejora en el uso y actualización de nuevas tecnologías con la implementación del Paquete 4 así como la posibilidad de mejorar la comunicación.
- Posibilidad de brindar servicios a externos a través del laboratorio de agua potable así como su uso para realizar investigaciones científicas.

### **Fuerzas Restrictivas**

- Las dificultades que se tienen para mantener el campamento provisional, y las áreas de esparcimiento inadecuadas en campamento. Las restricciones en la dotación de material de limpieza y similares en campamento.
- El mantenimiento inadecuado del Plan Inmediato.
- La precariedad del mobiliario actual y la obsolescencia de la mayoría de los equipos de varias reparticiones, la falta de internet y la comunicación ineficiente en campamentos, el uso de software sin licencia y la falta de personal capacitado en el uso de las TIC.
- El sistema de personal no es el adecuado.
- No se puede poner en funcionamiento el laboratorio de agua, por la caducidad de los insumos y la obsolescencia de sus equipos.
- La limitación en el contrato de alquiler de la oficina central.
- El deterioro paulatino de la Planta de Tratamiento al no estar en funcionamiento.

Con el análisis de contexto interno presentado, se pretende contar con información suficiente para reflexionar sobre los factores internos que nos pueden acercar o alejar de la visión, y encontrar soluciones de cómo se podría llegar a un punto de equilibrio donde más que revertir en su totalidad las fuerzas internas adversas sea posible neutralizarlas. En el siguiente acápite se presenta el análisis del entorno que completa la metodología planteada para desarrollar el diagnóstico institucional de la Empresa Misicuni.



## 2.3.4. Análisis de actores y competencias<sup>7</sup>

### 2.3.4.1. Actores del marco institucional de la Empresa Misicuni

Con la finalidad de definir estratégicamente los actores relacionados con la Empresa Misicuni, se realizó un mapeo de actores relevantes por grupo de interés y una priorización de los actores relevantes. Se realizaron técnicas de lluvia de ideas, plenaria y trabajo de gabinete, cuyos principales resultados se presentan a continuación:

Se identificaron los siguientes actores:

**Tabla 10. Empresa Misicuni: Determinación de Actores Relevantes y Competencias**

ACTORES	COMPETENCIAS
Gobierno Central (Presidencia y Vice Presidencia)	Apoyo Económico y Político para hacer realidad el Proyecto Misicuni.
Asamblea Legislativa Plurinacional	Emite normativas como Leyes y disposiciones legales para la definición del marco institucional de la Empresa Misicuni.
Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA)	Formula políticas para la conservación y protección del medioambiente. Promueve mecanismos institucionales para el ejercicio del control y la participación social. Participa del Directorio de la Empresa Misicuni.
Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD)	Facilita el proceso de planificación y las metas integrales en las que se enmarca la Empresa Misicuni. Participa del Directorio de la Empresa Misicuni.
Ministerio de Economía y Finanzas Públicas	Establece las líneas programáticas para el funcionamiento de la Empresa Misicuni y facilita la asignación de los recursos financieros para la ejecución del Proyecto Misicuni.
Ministerio de Transparencia y Lucha contra la corrupción Institucional	Genera normativa para la fiscalización, la Gestión por Resultados y la Rendición Participativa de Cuentas para mejorar la gestión y transparencia de la Empresa Misicuni.
Procuraduría	Genera normativa para proteger y mejorar la capacidad jurídica de la Empresa Misicuni.
Contraloría General del Estado	Genera normativa para la fiscalización pertinente en la administración de la Empresa Misicuni.
Fiscalía	Es el aparato investigativo y jurídico del Estado.
Instituto Nacional de Reforma Agraria	Encargado del saneamiento de tierras para el Proyecto Múltiple Misicuni.
Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba (GADC)	Tiene representación en el Directorio, y coadyuva en la definición de políticas en la Empresa Misicuni.

<sup>7</sup> La sección es la respuesta a la solicitud de mapeo de actores del acápite cuatro del DBC.

Gobiernos Municipales (7) Eje Metropolitano	Tienen representación en el Directorio, y coadyuvan en la definición de políticas en el marco del Vivir Bien. Apoyan el papel de la Empresa Misicuni en su participación activa prevista en el Plan Maestro de Agua Potable y Saneamiento de Cochabamba.
Asamblea Legislativa Departamental Cochabamba	Genera normativas y apoya el Proyecto Misicuni para su conclusión en beneficio de la población de Cochabamba.
Empresa Nacional de Electricidad (ENDE)	Tienen representación en el Directorio, y coadyuvan en la definición de políticas en la Empresa Misicuni. Es un potencial cliente en la compra de agua para la generación de Energía Eléctrica.
Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (SEMAPA)	Tienen representación en el Directorio, y coadyuvan en la definición de políticas en la Empresa Misicuni. Es un potencial cliente en el marco del Plan Maestro de Agua Potable y Saneamiento de Cochabamba.
Sectores Sociales beneficiarios del proyecto (EPSAS – Comités de Agua – ASICASUDD)	Potenciales clientes en el marco del Plan Maestro de Agua Potable y Saneamiento de Cochabamba.
Comité Cívico Cochabamba	Tiene representación en el Directorio y coadyuva en la definición de políticas en la Empresa Misicuni en el marco del desarrollo regional.
Organismos de Financiamiento CAF-BID-FNDR	Posibilita la obtención de recursos económicos para la Empresa Misicuni, a través de créditos en el marco de la política nacional.
Medios de Comunicación	Informe y difusión del Proyecto Múltiple Misicuni.

**Fuente:** Taller de Análisis de Actores y sus competencias, elaborado el día Viernes 13 de Noviembre de 2015.

Sobre la base de la identificación de actores, se realizó el mapeo de actores relevantes por grupos de interés, agrupándolos en cuatro categorías:

- Actores públicos nacionales. Son aquellos que pertenecen al nivel central del Estado. De la misma forma, se ha tomado en cuenta a las entidades centralizadas y descentralizadas. De acuerdo al organigrama del Ministerio de Medio Ambiente y Agua, la Empresa Misicuni es considerada una Entidad Descentralizada.
- Actores públicos departamentales. Se refiere principalmente a todas aquellas instituciones gubernamentales con presencia territorial y jurisdiccional en los subniveles departamentales y municipios.
- Actores no públicos.- En este grupo se encuentran las Asociaciones Sectoriales (Comité Cívico, Federación de Juntas Vecinales y Asociación de Sistemas Comunitarios de Agua del Sud y Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento).
- Actores sociales.- Son aquellos que son parte directa de la sociedad civil y que cobran importancia relativa como agentes estratégicos de la Empresa Misicuni.

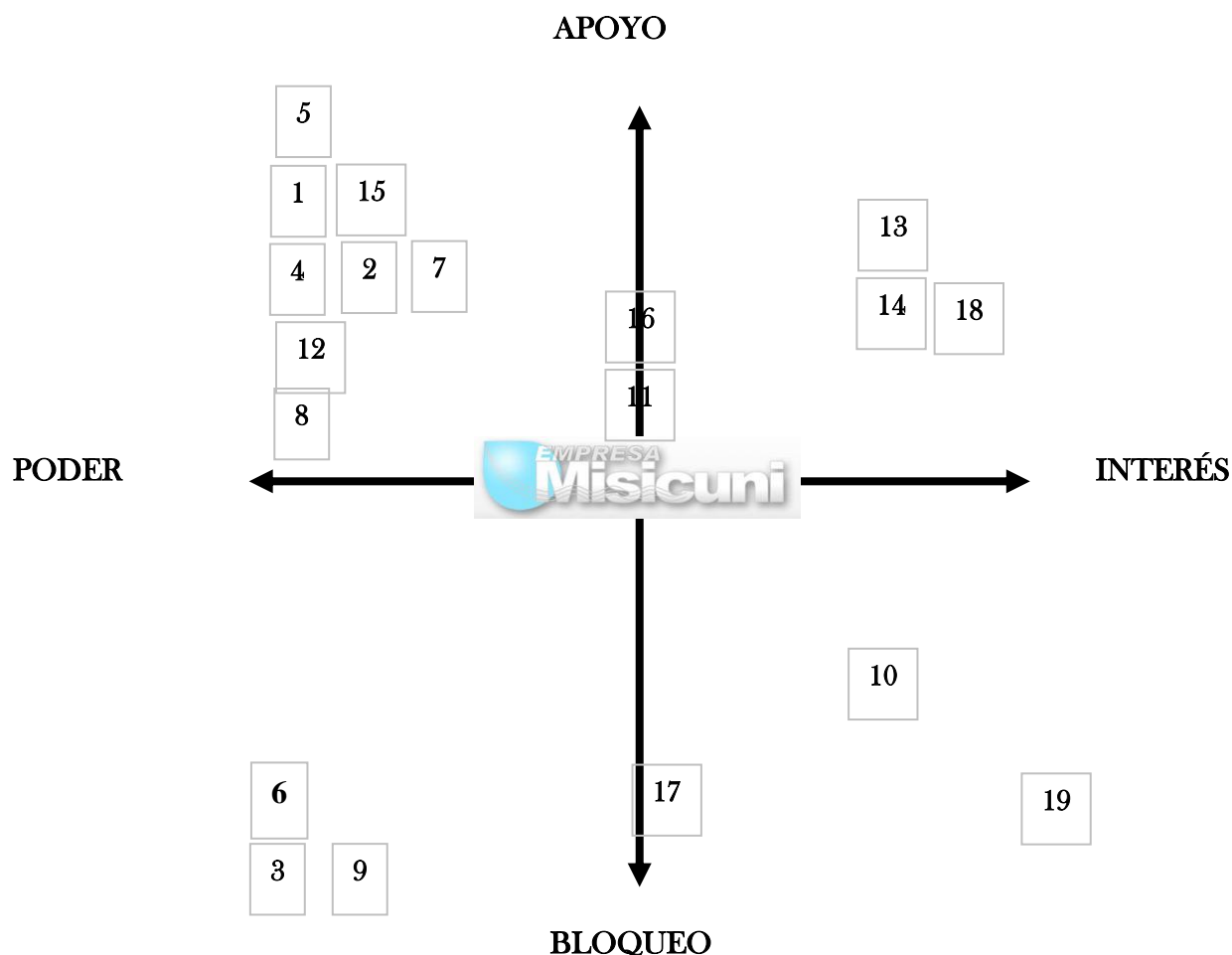
Tabla 11. Empresa Misicuni: Mapeo de actores relevantes por Grupos de Interés

Actores Públicos Nacionales	Actores Públicos Departamentales	Actores No Públicos	Actores Sociales
1. Gobierno Central (Presidencia y Vice Presidencia)	12. Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba	16. Organismos de Financiamiento CAF-BID-FNDR	18. Sectores Sociales Beneficiarios del Proyecto (EPSAS-Comités Cívicos Agua- ASICASUDD)
2. Ministerio de Economía y Finanzas	13. Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado	17. Medios de Comunicación	19. Comité Cívico Cochabamba
3. Ministerio de Transparencia y Lucha contra la Corrupción Institucional.	14. Gobiernos Municipales (7) Eje Metropolitano		
4. Ministerio de Planificación del Desarrollo	15. Asamblea Legislativa Departamental Cochabamba		
5. Ministerio de Medio Ambiente y Agua			
6. Contraloría			
7. Asamblea Legislativa Plurinacional			
8. Instituto Nacional de la Reforma Agraria			
9. Procuraduría			
10. Empresa Nacional de Electricidad			
11. Fiscalía			

### 2.3.4.2. Mapa Político

A partir del Mapeo de Actores o Grupos de Interés, es posible analizar, en la siguiente ilustración, cómo se están relacionando en un sistema de ejes a Poder – Interés / Apoyo – Bloqueo con referencia a la Empresa Misicuni. Se ha ubicado en el cuadrante respectivo a cada uno de los actores relevantes identificados tal como se observa a continuación:

Ilustración 4. Empresa Misicuni: Mapa Político



### 2.3.4.3. Matriz de Poder – Importancia – Disposición – Accesibilidad

En la Tabla 12, son identificados los actores relevantes, definiendo su posición política respecto a la Empresa Misicuni, luego se procedió a dar valores a cada actor considerando cuatro recursos: Poder – Importancia – Disponibilidad – Accesibilidad.

La valoración considerada fue del 1 al 4, tomando en cuenta los siguientes criterios:

1 = Cuando el Actor No tiene potencial

2 = Cuando el Actor tiene Poco potencial

3 = Cuando el Actor tiene Mediano potencial

4 = Cuando el Actor tiene Alto potencial

El resultado de las valoraciones individuales se presenta a continuación:

**Tabla 12. Empresa Misicuni: Valoración de Actores**

ACTORES	RECURSOS			
	PODER	IMPORTANCIA	DISPOSICIÓN	ACCESIBILIDAD
<b>Actores Públicos Nacionales:</b>				
1. Gobierno Central (Presidencia y Vice Presidencia)	4	4	2	2
2. Asamblea Legislativa Plurinacional	3	3	2	2
3. Ministerio de Medio Ambiente y Agua	4	4	3	3
4. Ministerio de Planificación del Desarrollo	3	4	2	2
5. Ministerio de Economía y Finanzas	3	3	2	2
6. Ministerio de Transparencia y Lucha contra la corrupción Institucional	3	2	1	2
7. Procuraduría	2	2	1	1

8. Contraloría General del Estado	3	3	2	2
9. Fiscalía	3	2	2	2
10. Empresa Nacional de Electricidad	3	3	2	2
11. Instituto Nacional de Reforma Agraria	2	3	2	2
<b>Actores Públicos Departamentales:</b>				
12. Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba	4	4	3	2
13. Gobiernos Municipales (7) Eje Metropolitano	3	3	2	2
14. Asamblea Legislativa Departamental Cochabamba	3	3	3	3
15. Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado	3	4	2	3
<b>Actores No Públicos:</b>				
16. Organismos de Financiamiento CAF-BID-FNDR	3	3	2	2
17. Medios de Comunicación	3	3	2	2

<b>Actores Sociales:</b>				
18. Sectores Sociales beneficiarios del proyecto (EPSAS-Comités de Agua-ASICASUDD)	3	3	2	2
19. Comité Cívico Cochabamba	2	2	1	1

### 2.3.4.4. Índice de Preponderancia

Una vez realizada la valoración a cada actor relevante identificado, se procedió a la construcción de la matriz de índice de preponderancia<sup>8</sup>

**Tabla 13. Empresa Misicuni: Índices de Preponderancia**

Listado de Actores/Criterios	Grado de Poder	Normalizado	Grado de Importancia	Normalizado	Grado de Disposición	Normalizado	Grado de Accesibilidad	Normalizado	Total	Índice de Preponderancia
<b>Actores Públicos Nacionales</b>										
1. Gobierno Central (Presidencia y Vice Presidencia)	4	1.35	4	1.31	2	1	2	0.98	1.74	1.47
2. Asamblea Legislativa Plurinacional	3	1.02	3	0.99	2	1	2	0.98	0.98	0.83
3. Ministerio de Medio Ambiente y Agua	4	1.35	4	1.31	3	1.5	3	1.47	3.91	3.31
4. Ministerio de Planificación del Desarrollo	3	1.02	4	1.31	2	1	2	0.98	1.3	1.1
5. Ministerio de Economía y Finanzas	3	1.02	3	0.99	2	1	2	0.98	0.98	0.83
6. Ministerio de Transparencia y Lucha contra la corrupción Institucional	3	1.02	2	0.66	1	0.5	2	0.98	0.33	0.28
7. Procuraduría	2	0.68	2	0.66	1	0.5	1	0.49	0.11	0.09
8. Contraloría General del Estado	3	1.02	3	0.99	2	1	2	0.98	0.98	0.83
9. Fiscalía	3	1.02	2	0.66	2	1	2	0.98	0.65	0.55
10. Empresa Nacional de Electricidad	3	1.02	3	0.99	2	1	2	0.98	0.98	0.83
11. Instituto Nacional de Reforma Agraria	2	0.68	3	0.99	2	1	2	0.98	0.65	0.55
<b>Actores Públicos Departamentales:</b>										
12. Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba	4	1.35	4	1.31	3	1.5	2	0.98	2.61	2.21
13. Gobiernos Municipales (7) Eje Metropolitano	3	1.02	3	0.99	2	1	2	0.98	0.98	0.83
14. Asamblea Legislativa Departamental Cochabamba	3	1.02	3	0.99	3	1.5	3	1.47	2.2	1.86
15. Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado	3	1.02	4	1.31	2	1	3	1.47	1.96	1.66
<b>Actores No Públicos:</b>										
16. Organismos de Financiamiento CAF-BID-FNDR	3	1.02	3	0.99	2	1	2	0.98	0.98	0.83
17. Medios de Comunicación	3	1.02	3	0.99	2	1	2	0.98	0.98	0.83
<b>Actores Sociales:</b>										
18. Sectores Sociales beneficiarios del proyecto (EPSAS-Comités de Agua-ASICASUDD)	3	1.02	3	0.99	2	1	2	0.98	0.98	0.83
19. Comité Cívico Cochabamba	2	0.68	2	0.66	1	0.5	1	0.49	0.11	0.09
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.95</b>		<b>3.05</b>		<b>2</b>		<b>2.05</b>		<b>1.18</b>	

<sup>8</sup>El objetivo de determinar los índices de preponderancia es la identificación de los actores considerados de vital importancia para la institución.



Considerando el total de los promedios ponderados (1.18), una vez obtenidos los Índices de Preponderancia, se determina a los siguientes actores como los más significativos al tener un valor por encima del promedio ponderado:

- Ministerio de Medio Ambiente y Agua: 3.31
- Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba: 2.21
- Asamblea Legislativa Departamental Cochabamba: 1.86
- SEMAPA: 1.66
- Gobierno Central (Presidencia y Vice Presidencia): 1.47

#### 2.3.4.5. Grados de Dispersión

Por la cantidad de actores relevantes identificados, se ha procedido a la elaboración de gráficas de forma agrupada, en el caso de **Actores Públicos Nacionales** se ha realizado una subdivisión: 1º Actores públicos nacionales directamente relacionados con el poder central y 2º Otros actores públicos nacionales.

**Gráfico 1. Empresa Misicuni. Grados de dispersión: Actores Públicos Nacionales relacionados directamente con el poder central**



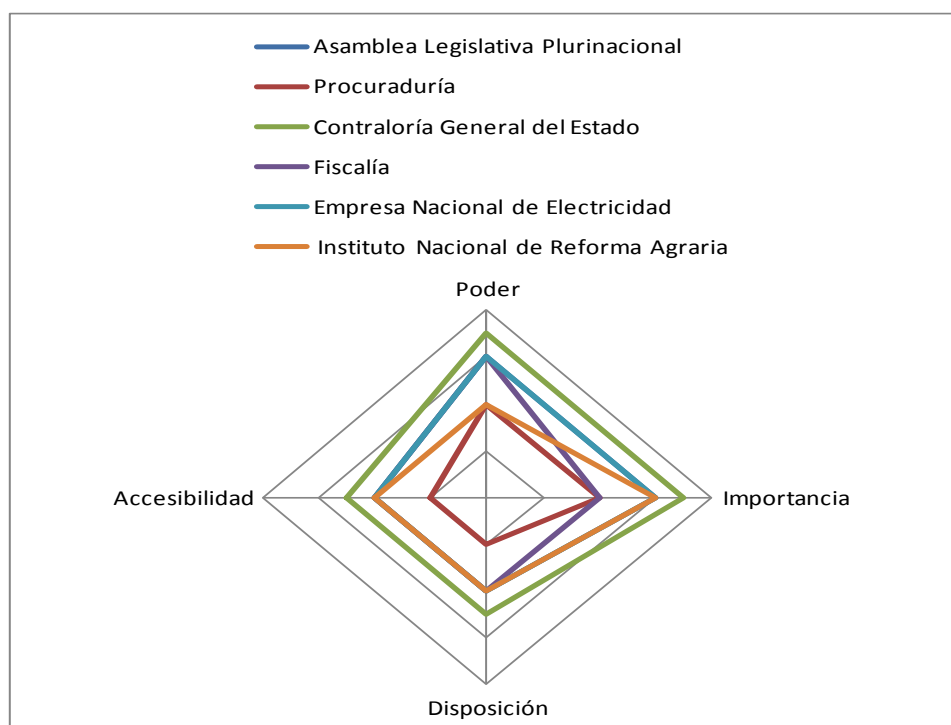
El comportamiento de los actores respecto a poder, importancia, accesibilidad y disposición es similar, excepto del Ministerio de Transparencia y Lucha contra la Corrupción Institucional que presenta los valores más bajos del grupo.

El gráfico anterior muestra en términos generales, que existe un grado favorable en torno a las actividades de la Empresa Misicuni con el nivel central; es importante constatar que las variables de accesibilidad y disposición son muy favorables a la Empresa Misicuni. Esto puede deberse particularmente a dos razones:

- a) El grado de apoyo del nivel central a la ejecución del proyecto Misicuni; se recordará que el mayor impulso que se obtuvo para la ejecución del proyecto en la fase II (conclusión de la represa) contó con un respaldo incondicional del presidente del Estado Plurinacional, Evo Morales Ayma y el vicepresidente, Álvaro García Linera.
- b) También existen mecanismos articuladores favorables con el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Medio Ambiente y Agua, que pueden estar respaldados no solo por el plano político, sino además por la existencia de una normativa clara, una transparencia institucional y una adecuada logística para alcanzar progresivamente las diferentes fases del proyecto.

En cuanto a los Otros Actores Públicos Nacionales, uno de los aspectos más relevantes se evidencia en el importante nivel de poder e importancia existente especialmente en la Asamblea Legislativa Plurinacional, del INRA y de la Contraloría (ver Gráfico 2).

**Gráfico 2. Empresa Misicuni. Grados de dispersión: Otros Actores Públicos Nacionales**



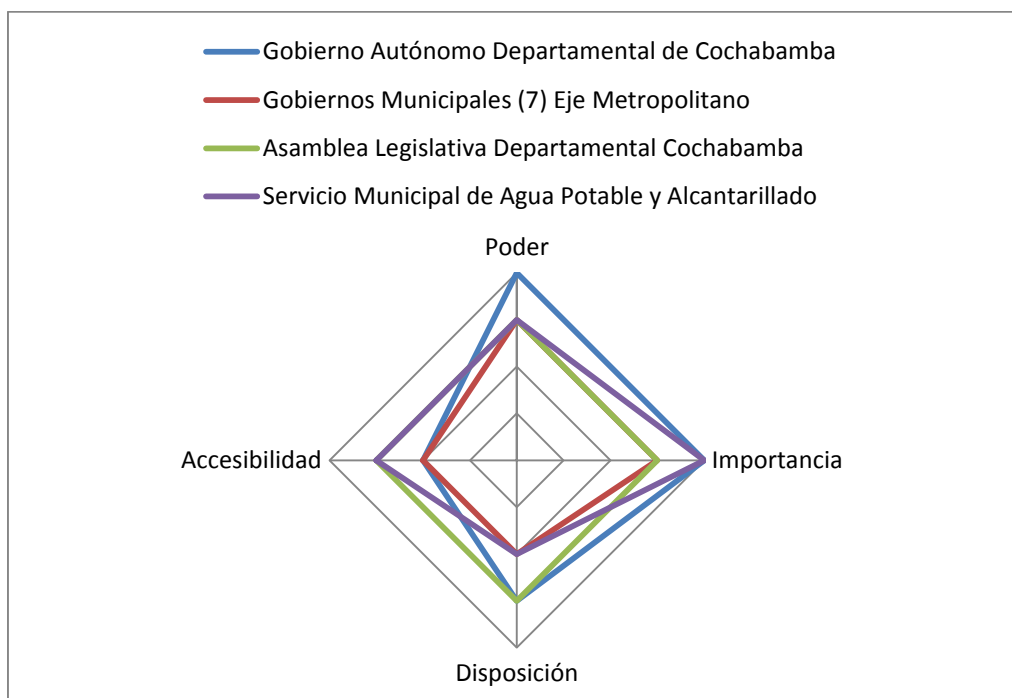
Sin embargo, los actores no presentan gran potencial respecto a los criterios de medición. Se puede concluir que la tendencia es similar entre estos, a excepción de la Procuraduría que presenta las valoraciones más bajas, posiblemente porque tiene prioridades diferentes en cuanto a su funcionamiento a nivel nacional e internacional.

En cuanto a los Actores Públicos Departamentales (ver Gráfico 3), es importante observar el fuerte apoyo de la Asamblea Departamental de Cochabamba y del Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba Autónoma, que se puede deber a las siguientes razones:

- El permanente apoyo del nivel central del Estado al proyecto Misicuni, lo que también se refleja en la participación activa del GADC y la Asamblea Departamental de Cochabamba que en 2012 aprobó el convenio interinstitucional suscrito por el Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba y la Empresa Misicuni y la Modificación Presupuestaria Interinstitucional, transfiriendo más de 7 millones de dólares para la ejecución de este proyecto.
- La decisión política a nivel departamental que se refleja en la transferencia de recursos del Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba al Proyecto Múltiple Misicuni aprobado por el pleno de la Asamblea Departamental. Esos recursos financieros están siendo destinados a la construcción de la presa de 120 metros, obras anexas y complementarias, además de la finalidad del proyecto que busca dotar de agua para consumo humano, riego y generación de electricidad a Cochabamba.

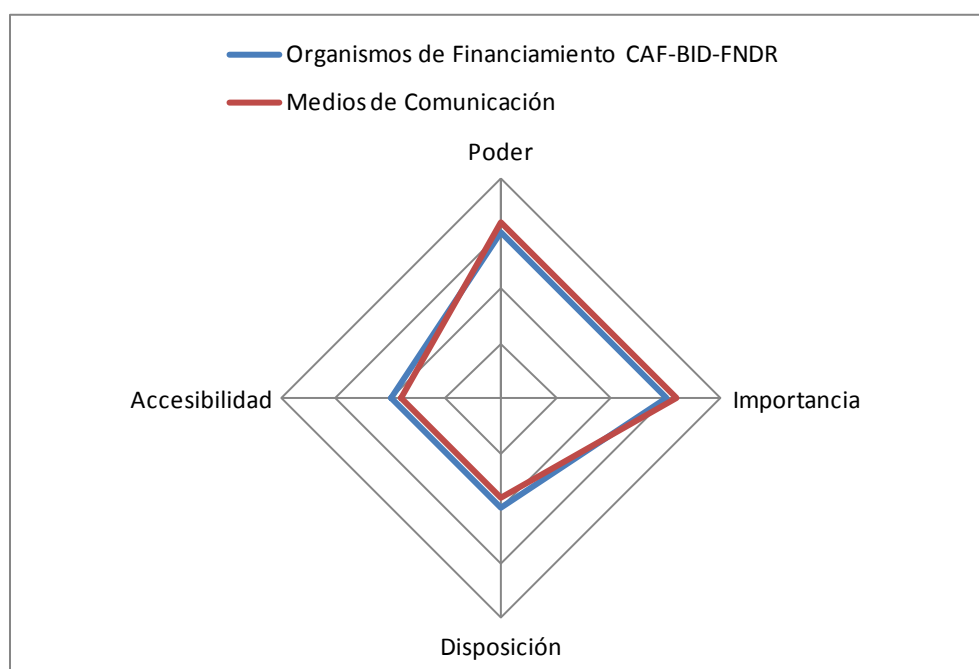
- c) Por otra parte, el monto desembolsado y comprometido a través de los convenios previos firmados para la realización de este proyecto por la entonces Prefectura y la actual Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba, equivale aproximadamente a 38 millones 416 mil 170 dólares, dinero que transluce la fuerte inversión del Gobierno Autónomo de Cochabamba para consolidar este proyecto tan esperado porque será estratégico en el desarrollo del departamento.

**Gráfico 3. Empresa Misicuni. Grados de dispersión: Actores Públicos Departamentales**



Con relación a los Actores No Públicos, uno de los aspectos más relevantes se evidencia en el nivel de importancia que le asignan los organismos de financiamiento como la CAF-BID-FNDR y también de los medios de comunicación pero con un discurso muy negativo que ha generado una imagen falsa del proyecto y la propia empresa Misicuni (ver Gráfico 4).

**Gráfico 4. Empresa Misicuni. Grados de dispersión: Actores No Públicos**

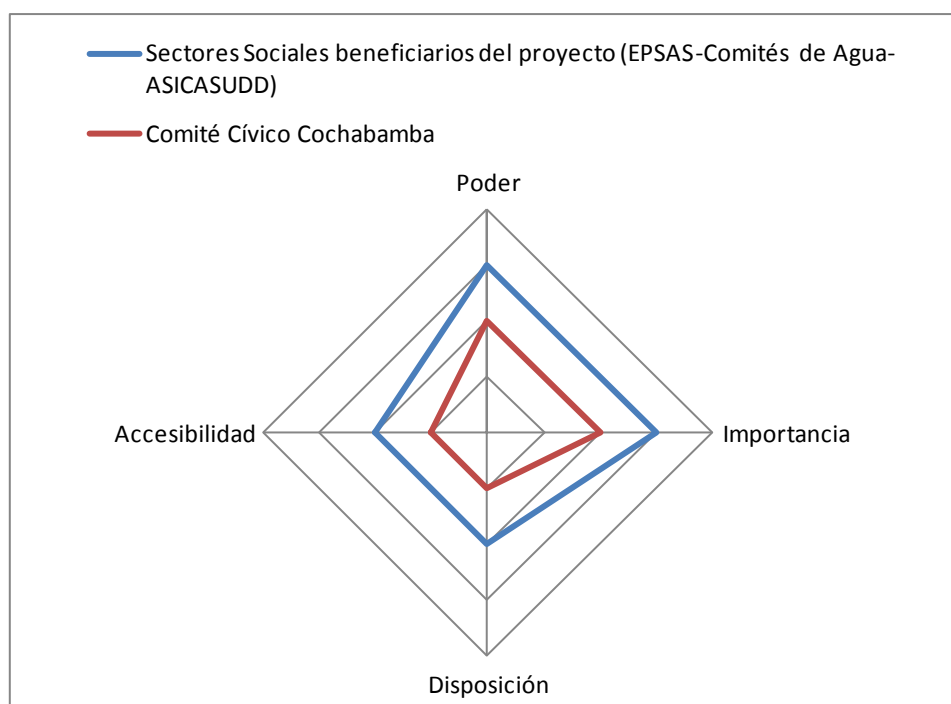


Sin embargo, es importante señalar que ninguno de los actores referidos ha alcanzado la valoración máxima, presentando tendencias idénticas aunque con visiones muy diferentes sobre la problemática estudiada.

En cuanto a los Actores Sociales, tienen una estrecha vinculación con relación al proyecto Misicuni y cuentan con un largo historial referido a la lucha por el agua en Cochabamba, lo que ha generado reacciones diversas a principios de este siglo, movilizándolo a los diferentes actores sociales del departamento en defensa del agua y en contra de la privatización de las empresas en Bolivia y América Latina.

Si se observa el Gráfico 5, se traduce la gravitación de los grupos sociales identificados. Por un lado, la presencia de representantes de municipios, del Comité Cívico y de otras instancias en el Directorio de la Empresa Misicuni pone de manifiesto su papel para impulsar el desarrollo de las políticas institucionales en las siguientes etapas de operación, mantenimiento y monitoreo de la represa de Misicuni. Si bien, no se advierte claramente su grado de importancia para la accesibilidad y disposición con relación a las tareas emprendidas, se requiere fortalecer los mecanismos institucionales y la capacidad logística para mostrar los avances que viene realizando la empresa con relación al Proyecto Misicuni.

**Gráfico 5. Empresa Misicuni. Grados de dispersión: Actores Sociales**



En síntesis, los cuatro grupos de actores presentan, en el último Gráfico, sus intereses en cuanto a las cuatro variables. Sin lugar a dudas, se observa una relación inversamente proporcional entre el nivel de importancia y poder y la mayor disposición y accesibilidad, lo que de una u otra manera permite oportunidades estratégicas al trabajo de la Empresa Misicuni frente a los desafíos que se presentan en la Agenda Patriótica 2025 y los 13 pilares que lo sustenta y de los cuales la Empresa Misicuni es un importante protagonista tanto a nivel nacional como regional. A continuación se realiza este análisis.

### 2.3.5. Mandato Político, Económico y Social<sup>9</sup>

Es importante señalar que el mandato institucional se centra en el análisis de competencias y atribuciones que rigen el accionar de la institución, que además de sus propias normas también está vinculado a la Constitución Política del Estado y a la Agenda Patriótica 2025.

#### 2.3.5.1. Mandato político

#### Agenda Patriótica 2025 “13 Pilares de la Bolivia Digna y Soberana”

La visión futura de Bolivia se refleja en la “Agenda patriótica, 13 pilares de la Bolivia 2025 que fue promulgada en fecha 22 de enero de 2013 ante la Asamblea Legislativa del Estado Plurinacional.

La Empresa Misicuni, ha identificado un pilar directo (2) de la “Agenda Patriótica 2025” de los cuales tiene responsabilidad directa, tal como se muestra en la tabla adjunta<sup>10</sup>

**Tabla 14. Empresa Misicuni: Relación de los Pilares de la agenda Patriótica con la Empresa Misicuni**

	Pilar	Responsabilidad Directa de la Empresa Misicuni	Responsabilidad Indirecta de la Empresa Misicuni
1	Erradicar la pobreza extrema.		✓
2	Socialización y universalización de los servicios básicos con Soberanía para Vivir Bien.	✓	
3	Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integral.		✓
4	Soberanía científica y tecnológica con identidad propia.		✓
5	Soberanía comunitaria financiera sin servilismo al capitalismo financiero.		✓
6	Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista.		✓
7	Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.		✓

<sup>9</sup> El acápite responde a la concertación y definición del Plan Estratégico Institucional PEI 2016-2020

<sup>10</sup> En el marco de las actividades del PEI el equipo de ejecutivos y técnicos de la Empresa Misicuni que esas competencias son de responsabilidad directa de la Empresa y que las otras señaladas también forman parte de una responsabilidad indirecta pero que las asumen como parte fundamental de las actividades que la Empresa realiza.

8	Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para Vivir Bien.		✓
9	Soberanía ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra.		✓
10	Integración complementaria de los pueblos con soberanía.		✓
11	Soberanía y transparencia en la gestión pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo.		✓
12	Disfrute y felicidad de nuestras fiestas, de nuestra música, nuestros ríos, nuestra selva, nuestras montañas, nuestros nevados, de nuestro aire limpio, de nuestros sueños.		✓
13	Reencuentro Soberano con Nuestra Alegría, Felicidad, Prosperidad y Nuestro Mar.		✓

### 2.3.5.2. Mandato Social

La Empresa Misicuni, además de lo definido en sus estatutos, por el Plan Maestro Metropolitano de Agua Potable y Saneamiento de Cochabamba<sup>11</sup> y la Agenda Patriótica 2025, está encargada de la ejecución de todas las obras del Proyecto Múltiple Misicuni, de su administración, operación y en particular de la distribución de agua potable y para uso agrícola del valle central de Cochabamba y para el valle de Sacaba, con el fin de garantizar que se cumplan los objetivos económicos y sociales del Proyecto Múltiple Misicuni. Este proceso implica el respeto a la diversidad étnica y cultural regional y local, así como la socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien.

### 2.3.5.3. Mandato Institucional

El capital de la Empresa Misicuni en conformidad a las Leyes 1605 y 1654 está constituido con aportes y participación del Ministerio de Desarrollo Sostenible, la Prefectura del Departamento de Cochabamba, la Honorable Alcaldía Municipal de Cochabamba, la Empresa Nacional de Electricidad (ENDE) y el Servicio Municipal de Agua Potable Alcantarillado SEMAPA y Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios, modificada con la Ley N° 3470 donde incorpora a las Alcaldías provinciales de Sacaba, Cercado, Quillacollo, Tiquipaya, Colcapirhua, Vinto y Sipe Sipe que circundan el proyecto y Organizaciones como la Asociación de Regantes y Comités de Agua.

<sup>11</sup> Revisar capítulo seis del Plan mencionado.



La Empresa Misicuni tiene un Directorio donde están representadas 24 entidades públicas y sociales incluyendo al Ministerio de Planificación del Desarrollo, la Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba, la Empresa ENDE, la Empresa de Agua de Cochabamba SEMAPA, representantes de Municipios beneficiados por el Proyecto, Juntas Vecinales y Organizaciones de Regantes.

Además, la Empresa Misicuni, está enmarcada en la Constitución Política del Estado en la que se definen las competencias específicas en los diferentes niveles de gobierno (Central, Departamental y Municipal) y la Ley Marco de Autonomías que las precisa. En ese contexto, como resultado del análisis de campo de fuerza, el análisis de actores y los mandatos políticos, económico y social se ha logrado identificar la siguiente línea base relacionada con la temática ambiental y la intervención de la Empresa Misicuni en la zona del proyecto.

## 2.3.6. Identificación de Problemas asociados a la Temática Medio Ambiental

Tabla 15. Empresa Misicuni: Problemas que se originaron con la implementación del Proyecto Múltiple Misicuni relacionados con la temática medio-ambiental

Problemas	Efectos derivados	Incidencia (Alta, Media, Baja)	Medidas implementadas	Situación Actual (2015)	Observaciones/ Recomendaciones
Erosión de los suelos	Se ha ocasionado la erosión de suelos, afectando a la flora y fauna de la región. Se ha producido una erosión laminar y formación de cárcavas, deforestación, pérdida de cobertura vegetal y secado de algunas vertientes. Se ha producido un deterioro en las funciones ecosistémicas de la cuenca.	Alta	Medidas de conservación y protección de la cuenca, mediante la construcción de obras físicas y obras de protección de hábitats.	El área parcial de la cuenca de Misicuni tiene medidas de conservación de suelos. Se tienen 80 has. reforestadas.	Completar las medidas de conservación de suelos y de forestación.
	Medidas de conservación de suelos y aguas.		Se ha mejorado la conservación de la Cuenca de Misicuni y en el año 2015 se tienen 250 has. con conservación.		
Disminución del caudal de vertientes	Disminución de caudal de las vertientes en la zona de Misicuni.	Media	Construcción de 3 presas y 4 sistemas de riego	Se ha repuesto el caudal de vertientes en la zona.	
	Disminución de caudal de las vertientes en la zona de Calio.	Media	Dotación de 100 lt./seg. A 6 comunidades de la zona de Calio a través del Plan Inmediato.	Se ha repuesto el caudal de vertientes en la zona.	
Alteración del hábitat	Se ha alterado el hábitat de alguna manera de las especies de la zona. Además por la presencia de personal, maquinaria, etc. para la construcción de la presa y obras complementarias, muchas especies han tenido que migrar a otras zonas.	Baja	Plan de rescate de flora y fauna silvestre en el llenado de la presa.	En proceso de ejecución del plan de rescate de la flora y la fauna silvestre.	

<p>Transformación del entorno de las comunidades</p>	<p>Por el reasentamiento de las 8 comunidades se ha cambiado su entorno dificultando su adaptación a la nueva situación; en realidad se ha transformado su modo de vida y por la construcción de nuevos caminos perimetrales, para el llenado de la presa, los pobladores tienen mayor longitud de caminos que recorrer en forma cotidiana.</p>	<p>Alta</p>	<p>Se han efectuado capacitaciones a los comunarios para adaptarse a la nueva forma de vida. Se han construido 18 km. De caminos perimetrales y obras de arte en ambos márgenes de la zona de inundación.</p>	<p>Se ha logrado en forma parcial la asimilación y adaptación por parte de los comunarios a nuevas formas de vida con otro entorno social. Además se han construido 110 viviendas, para las comunidades afectadas, con energía eléctrica, sistemas de agua potable y alcantarillado.</p>	<p>Continuar con la capacitación para que se acomoden al nuevo entorno.</p>
<p>Disminución en la producción agrícola</p>	<p>Con el reasentamiento a otros terrenos de mayor altura los comunarios han visto reducida su producción, pues antes hacían siembras en el valle luego con la reubicación hacen siembras en zonas altas y con problemas de heladas; pero además un factor determinante es que por el cultivo tradicional tienen rendimientos bajos.</p>	<p>Media</p>	<p>Se han adquirido 467 has. Se han construido 45 km. de caminos de acceso a las nuevas zonas de producción. Para mejorar la producción se ha entregado semilla de buena calidad (certificada) a los productores.</p>	<p>Se tiene áreas sembradas con semilla de calidad (papa) lo que beneficiará a los ingresos de los productores.</p>	<p>Incrementar las áreas de cultivo con semillas mejoradas.</p>
<p>Baja en el consumo de alimentos de los comunarios</p>	<p>La baja en la producción de papa ha desmejorado la alimentación de los comunarios, ya que una importante proporción de su producción se destina al consumo.</p>	<p>Media</p>	<p>Construcción de 107 carpas solares para la producción de hortalizas.</p>	<p>Las comunidades producen hortalizas en carpas solares, mejorando su alimentación</p>	<p>Es necesaria la construcción de más carpas solares para una mayor producción de hortalizas y abastecimiento a todos los comunarios.</p>

Reducción de la superficie de terreno cultivable (capa arable)	Merma en los ingresos de las familias en las comunidades	Alta	Construcción de terrazas de formación lenta y rápida para expandir áreas de cultivo, construcción de muros de piedra para sostenimiento de terrenos en alturas.	Se ha mejorado el manejo sostenible de la cuenca beneficiando la producción local en algunas comunidades.	Se requiere mayor presupuesto para ampliar la cobertura a otras áreas.
		Alta	Como una medida de compensación se ha implementado un proyecto de alevinaje y siembra en lagunas naturales.	Existen centros de alevinaje administrados por las comunidades, la Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba anualmente realiza siembras en las lagunas	Continuar con la producción de peces para generar mayores ingresos en favor de los comunarios.

**Fuente:** Elaboración propia en base a información de la Jefatura del Departamento Socio-ambiental.

**Tabla 16. Empresa Misicuni: Identificación de potencialidades asociadas a la temática medio ambiental y recursos hídricos.**

Nº	POTENCIALIDADES	INDICADORES		LINEA BASE	SITUACION ACTUAL (2015)
		INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	SITUACION INICIAL (2003)	
1	Población del área del proyecto capacitada en manejo sostenible	Personas capacitadas en manejo sostenible	número de personas	sin dato	50% de la población de Misicuni capacitada
2	Dotación de agua para consumo humano	Cobertura de agua potable	Cantidad en l/s entregado a SEMAPA y EPSAS	n/c	250 l/s entregados Plan Inmediato (2015). Posterior se entregará 2000 lt./seg., 80%
3	Dotación de agua para riego	Superficie bajo riego	Cantidad en l/s entregado a regantes	sin dato	100 l/s entregados del Plan Inmediato (2015). Posterior se entregará 1.100 l/s, 6.500 has. regadas
4	Generación de energía eléctrica	Energía eléctrica	Cantidad de agua turbinada en l/s entregada a ENDE	sin dato	Generación de 120 MW
5	Funcionamiento de la planta de tratamiento, para agua potable	Agua tratada	Cantidad de agua tratada en l/s	sin dato	1000 l/s tratada

n/c: No corresponde

**Fuente:** Elaboración propia en base a información de la Jefatura del Departamento Socio-ambiental.

De acuerdo a la información proporcionada en instancias de la Gerencia Técnica de la Empresa Misicuni, con la construcción de la presa y obras anexas se ha producido una serie de impactos en el medio ambiente de la zona de influencia, también en el aspecto económico y en el social sobre las comunidades que han sido afectadas siendo mitigados de acuerdo a la licencia ambiental y al plan de mitigación establecido.

Respecto al medio ambiente se ha generado efectos en el factor suelo debido a que se inundará un área de 430 ha. En lo social, se ha reasentado a 8 comunidades (conformadas por una población de 175 familias) del área del embalse hacia otras zonas de mayor altura, siendo establecidas en doce nuevos poblados rurales donde también se repusieron los bienes comunales como ser iglesias, postas sanitarias, escuelas y sedes sindicales.

En lo económico, se ha incidido en la situación de las comunidades puesto que el reasentamiento ha representado una cierta disminución de la producción e ingresos en razón a que se los ha transferido de las tierras más productivas a otras zonas más altas y menos productivas. Se espera mitigar esos impactos negativos en el reasentamiento de las 175 familias que se han ido beneficiando con acciones previstas por el proyecto. En su totalidad se han completado las obras de construcción de viviendas, viveros, escuelas, iglesias y traslado del cementerio. Esas acciones han sido realizadas bajo un plan que incluyó consultas públicas y una adecuada coordinación con las comunidades.

Asimismo, la ejecución de la construcción del túnel de trasvase ha causado efectos importantes en el medio ambiente de la zona, puesto que algunas vertientes han sufrido una disminución en su volumen y en otros casos se han secado. Al respecto, un estudio técnico del BID señala que considerando el caudal ecológico vertido desde la represa, filtraciones, aportes de otros arroyos y ríos, no se esperan impactos negativos significativos sobre el área del proyecto ni tampoco en las poblaciones aguas abajo. La estrategia del BID para Bolivia (GN-2485-2) prioriza el tema de la pobreza, exclusión social y acceso a los servicios básicos de la población, identificando áreas de acción tales como la provisión de agua potable, apoyo a infraestructura productiva y la disponibilidad de insumos energéticos.

Con las actividades que han desarrollado encaminadas al cumplimiento de la Fase 1 y Fase 2 del proyecto se pueden identificar los efectos directos e indirectos relacionados con la temática medio-ambiental.

**Efectos directos:** Traslado de comunidades, secado de vertientes, inundación de terrenos agrícolas, inundación de caminos, desvío del río Misicuni, cambios en la calidad del agua, cambio del modo de vida de la población, inundación de áreas de pastoreo y cultivo, mayor longitud de caminos por recorrer por los comunarios. A todo ello, como factores incidentes con la ejecución de obras, se suman:

- Actividades que implican ocupación de espacios.
- Actividades que modifican el uso del suelo.
- Actividades que implican requerimiento y utilización de materiales.
- Actividades que implican generación de afluentes.
- Actividades que actúan sobre el medio biótico.
- Actividades que implican disposición y tratamiento de residuos y material de corte excedentario.
- Actividades que modifican el entorno social, económico y cultural.

**Efectos indirectos:** Cambio del paisaje, presencia de nueva gente, impactos sobre la flora y fauna.

Es necesario remarcar que el principal problema ocasionado ha sido en el ámbito social, por el desplazamiento de las comunidades a otros sitios, y en el económico, por el cambio de áreas de cultivo.

Con relación a las medidas de mitigación que se han implementado por los cambios generados por el proyecto, se pueden mencionar las siguientes:

Para el suelo, se han hecho trámites con el INRA para la dotación de tierras en el oriente. En la zona de préstamo o inundación se han aplicado medidas para no originar arrastres de material. Se han abierto nuevos caminos a las zonas de cultivo que están sobre la cota del embalse.

En lo socio-económico, para el reasentamiento de las comunidades afectadas se han construido viviendas con sus respectivos bienes comunales y sistemas de agua potable y alcantarillado. Se ha implementado el proyecto Manejo Ambiental de la Cuenca Misicuni donde se han construido carpas solares, sistemas de riego, reposición de vertientes por medio de pequeñas presas, recuperación de tierras mediante la construcción de terrazas de formación lenta y rápida; y en piscicultura se han construido ecloserías para la cría de

alevinos y otros. Así también se ha contratado mano de obra local para la construcción de la presa y obras anexas.

A pesar de todo ello, es fundamental tener en cuenta en todo momento el relacionamiento comunitario para no tener problemas posteriores en la etapa de operación de la presa, una vez haya concluido la construcción, embalse y llenado de la misma.

### III. MARCO OPERATIVO

#### 3. Propuesta Estratégica<sup>12</sup>

En el marco de los objetivos de la Propuesta Técnica para la elaboración del Plan Estratégico Institucional PEI 2016-2020 de la Empresa Misicuni, se estableció el diseño y elaboración -de manera participativa del enunciado de la misión y la definición de la visión, de los valores institucionales así como la determinación de los lineamientos estratégicos, los objetivos estratégicos, la identificación de los factores de éxito y la definición de políticas institucionales.

Con el propósito de alcanzar las actividades y tareas señaladas y lograr la adecuada participación y construcción conjunta de los actores involucrados, se diseñó un encuentro bajo la metodología de seminario-taller de manera tal de promover el compromiso de la entidad; con la determinación de que al finalizar el mismo, los participantes concluyeran planteando, diseñando, consensuando y definiendo la misión, la visión, los valores, los objetivos y las políticas de la institución.

#### 3.1. Metodología<sup>13</sup>

Se utilizó una metodología mediante la cual los asistentes después de participar en el análisis teórico de los elementos conceptuales y metodológicos en torno a la temática de la misión, visión, valores, objetivos y políticas (seminario), se concentraron en la realización de sesiones de trabajo; a través de las mismas los actores involucrados discutieron la temática y concluyeron en la construcción del producto en taller. Ambos componentes metodológicos se desarrollaron de la siguiente manera:

- Una vez concluido el seminario, los asistentes conformaron grupos equilibrados de componentes de la Empresa: Directivos, ejecutivos, profesionales tanto técnicos como administrativos.
- Desarrollaron el trabajo grupal en taller a partir de la revisión de los elementos teórico-conceptuales conocidos en el seminario.
- Luego de una lluvia de ideas y su respectivo análisis prepararon las conclusiones en consenso.
- Enunciaron la misión, visión, las políticas y objetivos institucionales.

---

<sup>12</sup> El apartado es correspondiente a la Programación Institucional exigida en el DBC.

<sup>13</sup> Este taller realizado el 05 de Noviembre de 2015 y trata sobre la filosofía y jerarquía de objetivos de la Empresa Misicuni.



- Redactaron los valores de la Empresa.
- Presentaron el trabajo grupal en plenaria.
- Discutieron y buscaron consensos con el trabajo similar de los otros grupos o comisiones.
- Alcanzados los acuerdos definieron misión, visión, valores y objetivos de la Empresa Misicuni.

### **3.2. Valores Institucionales**

Los valores institucionales en los que se cimienta la Empresa Misicuni; y que son el soporte para el cumplimiento de la misión y visión son:

- Honestidad.
- Solidaridad.
- Confianza.
- Responsabilidad.
- Integridad.
- Respeto.
- Trabajo en equipo.

### **3.3. Misión Institucional**

De la sistematización de los aportes y contribuciones del personal ejecutivo y técnico de la Empresa Misicuni que participaron en los talleres de elaboración del PEI, se desprende la siguiente misión institucional:

*La Empresa Misicuni es una entidad pública y social destinada a contribuir al desarrollo regional y nacional proveyendo agua para el consumo humano, riego y generación de energía eléctrica. Operar la infraestructura de Sistema Múltiple Misicuni con respeto y armonía con la naturaleza, la sociedad para Vivir bien.*

### **3.4. Visión Institucional**

La visión se entiende como la aspiración máxima de la institución en un horizonte de cinco años, en cuanto a la misión, los productos que genera la Empresa a la población y el país en general. A partir de estas premisas, la visión adoptada por la Empresa Misicuni, es la siguiente:

*Ser una Empresa estratégica líder, eficiente y auto sostenible mediante el aprovechamiento responsable, la conservación y el incremento de los recursos hídricos en forma innovadora con tecnología de punta, adecuada infraestructura, de manera coordinada con los sectores involucrados en base a criterios de eficiencia y la prestación de servicios, con recursos humanos idóneos y comprometidos.*

La misión y visión institucional, constituyen los ejes fundamentales en el PEI, por lo que es imprescindible que se genere al interior de la entidad una apropiación de ambos.

### **3.5. Planeamiento Estratégico**

#### **3.6.1. Lineamientos estratégicos y objetivos estratégicos**

Considerando el diagnóstico realizado y una vez definidas o reconocidas la misión y la visión de la Empresa Misicuni, se han identificado los siguientes lineamientos y objetivos estratégicos institucionales:

**LE-1:** Fortalecimiento y Desarrollo Institucional para gestionar y operar el Sistema Múltiple Misicuni y Servicios.

- **OE-1:** 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.

**LE-2:** Manejo con tecnología adecuada para la operación de la Presa y de la Planta de Tratamiento de Agua Potable.

**LE-3:** Sostenibilidad de los proyectos ambientales ejecutados en beneficio de las comunidades preservando y haciendo uso sostenible de la biodiversidad de los recursos hídricos y recursos naturales del área de influencia de la presa.

#### **3.6.2. Contribución del PEI al Plan Departamental de Cochabamba para Vivir Bien**

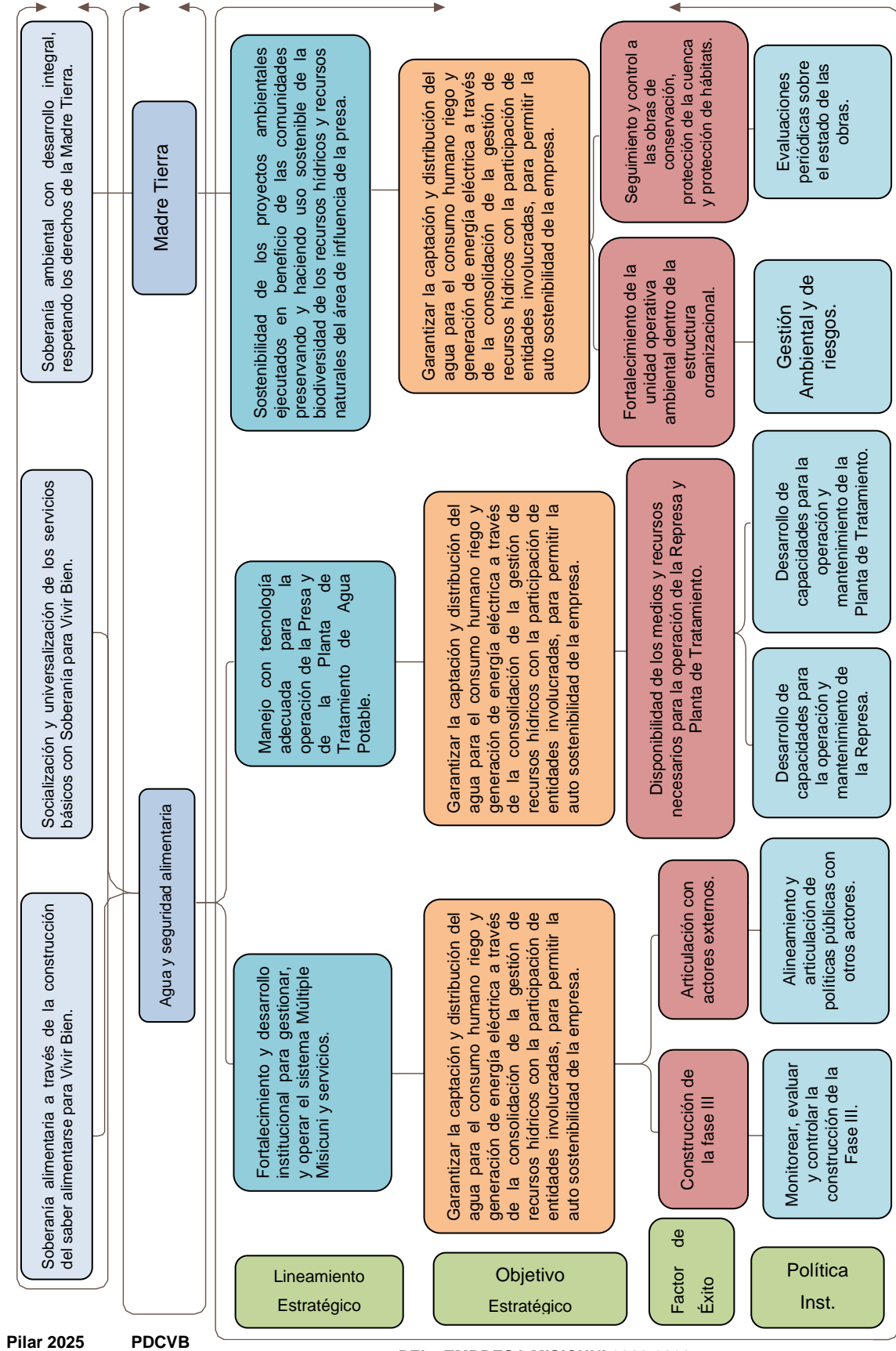
En concordancia con el Ministerio de Medio Ambiente y Agua y el Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba, se han establecido los objetivos estratégicos institucionales que guiarán el accionar de la Empresa Misicuni, durante el quinquenio 2016-2020. Estos objetivos están relacionados directamente con las Áreas de Éxito y los Factores Críticos de Éxito que en conjunto contribuirán a lograr la visión institucional.

Es así que a partir de los Lineamiento Estratégicos y los Objetivos Estratégicos del PEI de la Empresa Misicuni 2016-2020, se contribuye a:

- Plan de Largo Plazo – Agenda Patriótica 2025
- Plan Departamental de Cochabamba para Vivir Bien
- Plan Maestro Metropolitano de Agua Potable y Saneamiento de Cochabamba.

A continuación, se detalla de manera esquematizada la contribución de los Objetivos Estratégicos y las líneas de estrategias a los mencionados planes.

**Ilustración 5. Empresa Misicuni: Aporte del Plan Estratégico Institucional, 2016-2020 al Plan Departamental de Cochabamba para Vivir Bien**



### 3.6.3. Jerarquía de la Programación Estratégica

La ilustración 7 menciona que se presenta una jerarquía entre sus componentes, donde los Valores institucionales, la Misión y Visión de la Empresa Misicuni se encuentran en el nivel superior y las políticas institucionales se ubican en el nivel inferior. Es decir que la jerarquía tiene una forma de pirámide cuya estructura se presenta a continuación.

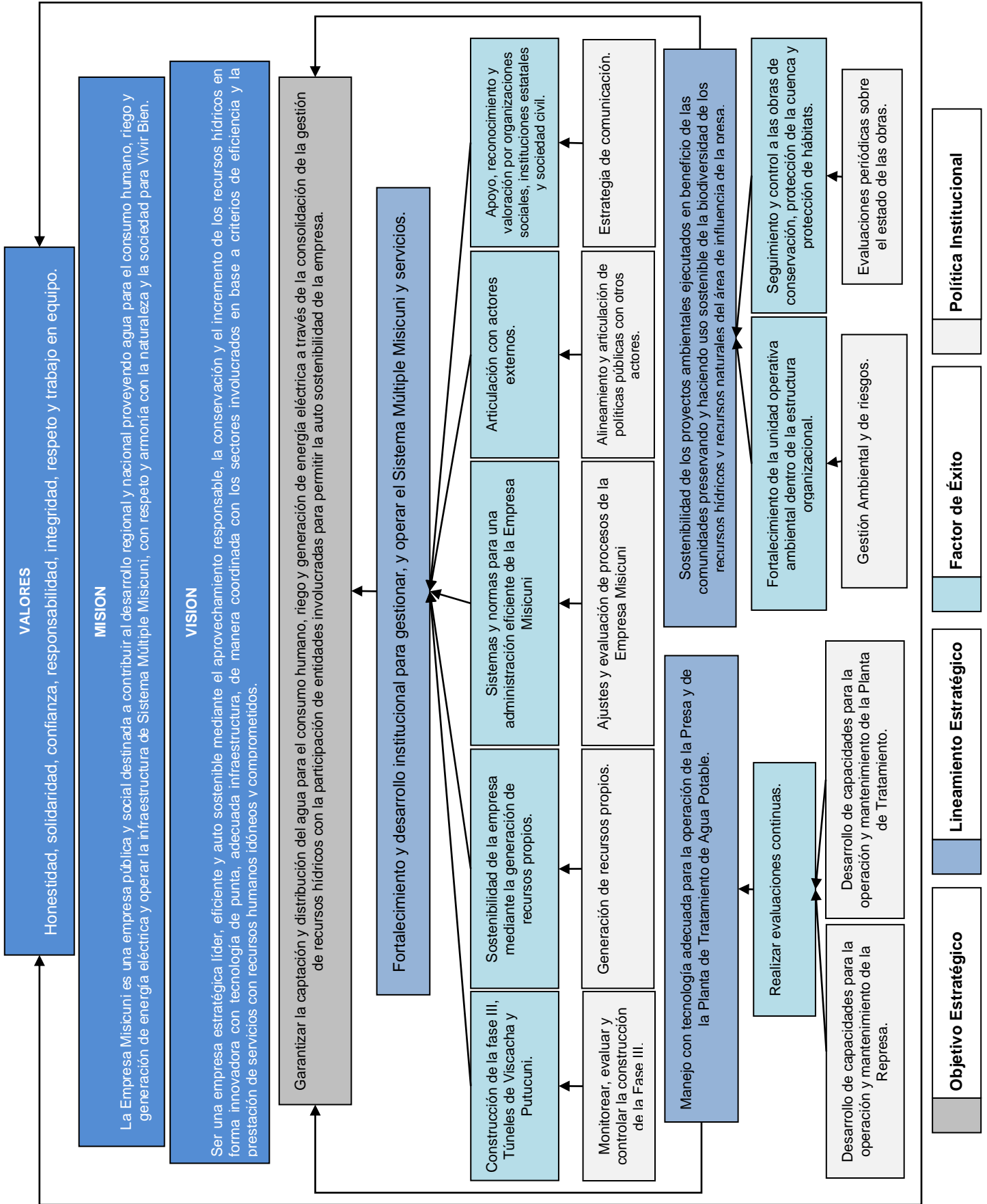
**Ilustración 6. Empresa Misicuni: Mando de Jerarquía**



**Fuente:** Elaboración Propia, en base a los talleres participativos realizados en la EM las fechas 05 y 06 de Noviembre de 2015.

Es necesario señalar que, para su adecuada interpretación, comenzando la lectura, en el mencionado cuadro; desde abajo hacia arriba: con la aplicación de las políticas institucionales se alcanzarán los factores de éxito, a su vez éstos factores de éxito permitirán lograr los Lineamientos Estratégicos, que posibilitarán el logro del Objetivo Estratégico Rector; con lo cual se materializará el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional bajo los valores, misión y visión de la Empresa.

Ilustración 7. Empresa Misicuni: Planificación Estratégica Institucional 2016-2020



Objetivo Estratégico	Lineamiento Estratégico	Factor de Éxito	Política Institucional
----------------------	-------------------------	-----------------	------------------------

### 3.6.4. Estructura Programática del PEI<sup>14</sup>

La estructura programática como componente del Plan Estratégico Institucional, permite operativizar el marco estratégico a través de la Programación Anual de Operaciones (POA) y el presupuesto anual de la Empresa Misicuni.

A continuación se presenta la estructura programática para el quinquenio 2016-2020, que contiene tres lineamientos estratégicos y un objetivo estratégico rector.

**Tabla 17. Empresa Misicuni: Estructura Programática del PEI 2016-2020**

Lineamiento/Objetivo/Factor de Éxito/Política Institucional
<b>LE-1:</b> Fortalecimiento y desarrollo institucional para gestionar, y operar el sistema Múltiple Misicuni y servicios.
<b>OE:</b> 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.
<b>FE-1:</b> Construcción de la fase III.
Monitorear, evaluar y controlar la construcción de la Fase III.
<b>FE-2:</b> Sostenibilidad de la empresa mediante la generación de recursos propios.
Generación de recursos propios.
<b>FE-3:</b> Sistemas y normas para una administración eficiente de la Empresa Misicuni
Ajustes y evaluación de procesos de la Empresa Misicuni
<b>FE-4:</b> Articulación con actores externos.
Alineamiento y articulación de políticas públicas con otros actores.
<b>FE5:</b> Apoyo, reconocimiento y valoración por organizaciones sociales, instituciones estatales y sociedad civil.
Estrategia de comunicación.
<b>LE-1:</b> Manejo con tecnología adecuada para la operación de la Presa y de la Planta de Tratamiento de Agua Potable.
<b>FE:</b> Disponibilidad de los medios y recursos necesarios para la operación de la Represa y Planta de Tratamiento.

<sup>14</sup> El apartado es parte de la definición del Plan de Trabajo para la implementación del Plan Estratégico, es el Control de Mando Integral Institucional, presentado en el DBC.

<p>Desarrollo de capacidades para la operación y mantenimiento de la Represa. Desarrollo de capacidades para la operación y mantenimiento de la Planta de Tratamiento.</p>
<p><b>LE-2:</b> Sostenibilidad de los proyectos ambientales ejecutados en beneficio de las comunidades preservando y haciendo uso sostenible de la biodiversidad de los recursos hídricos y recursos naturales del área de influencia de la presa.</p>
<p><b>FE-1:</b> Fortalecimiento de la unidad operativa ambiental dentro de la estructura organizacional.</p>
<p>Gestión Ambiental y de riesgos.</p>
<p><b>FE-2:</b> Seguimiento y control a las obras de conservación, protección de la cuenca y protección de hábitats.</p>
<p>Evaluaciones periódicas sobre el estado de las obras.</p>



**Lineamiento Estratégico Rector:** Fortalecimiento y desarrollo institucional para gestionar, y operar el sistema Múltiple Misicuni y servicios.

**Objetivo Estratégico Rector:** 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.

**Factor de Éxito 1:** Construcción de la fase III: Aducción Viscachas y Putucuni.

**Política Institucional 1:** Monitorear, evaluar y controlar la construcción de la Fase III.

Indicador	Metas anuales PEI					Responsable
	2016	2017	2018	2019	2020	
Financiamiento	50%	50%				EM-GERENCIA TECNICA
Linea Base, Estudios Ambientales		100%				EM-GERENCIA TECNICA
Proceso de Licitación	50%	50%				EM-GERENCIA TECNICA
Construcción		25%	25%	25%	25%	EM-GERENCIA TECNICA

**Fuente:** Elaboración Propia en base al proceso participativo con el personal ejecutivo, técnico y administrativo de la Empresa Misicuni.

**Factor de Éxito 2:** Sostenibilidad de la empresa mediante la generación de recursos propios.

**Política Institucional 2:** Generación de recursos propios

Indicador	Metas anuales PEI					Responsable
	2016	2017	2018	2019	2020	
Creación del Departamento Comercial.	Ajuste a la Estructura Institucional.	Ajuste a la estructura institucional. selección e inducción del personal contratado	Mejoramiento de los ingresos en relación al volumen de entrega	Mejoramiento de los ingresos en relación al volumen de entrega	Mejoramiento de los ingresos en relación al volumen de entrega	PRESIDENTE, GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
Litros de agua turbinada a la Empresa Nacional de Electricidad.	500 l/s	3100 l/s	3100 l/s	3100 l/s	3100 l/s	EM-GERENCIA TECNICA-JEFATURA DE PROYECTOS
Litros de agua cruda entregados a SEMAPA.	250 l/s	750 l/s	1000 l/s	1000 l/s	1000 l/s	EM-GERENCIA TECNICA-JEFATURA DE PROYECTOS
Litros de agua tratada entregados a EPSAS.			500 l/s	1000 l/s	1000 l/s	EM-GERENCIA TECNICA-JEFATURA DE PROYECTOS
Litros de agua entregados a asociaciones de regantes.		500 l/s	1000 l/s	1000 l/s	1000 l/s	EM-GERENCIA TECNICA-JEFATURA DE PROYECTOS

**Fuente:** Elaboración Propia en base al proceso participativo con el personal ejecutivo, técnico y administrativo de la Empresa Misicuni.

**Factor de Éxito 3:** Sistemas y normas para una administración eficiente de la Empresa Misicuni

**Política Institucional 3:** Ajustes y evaluación de procesos de la Empresa Misicuni

Indicador	Metas anuales PEI					Responsable
	2016	2017	2018	2019	2020	
Programa de reingeniería de la Empresa Misicuni.		1 propuesta de rediseño organizacional de la Empresa Misicuni. Estudio de clima organizacional realizado y acciones motivadoras implementadas.	Implementación de la reingeniería.  Aplicación de medidas para el mejoramiento del clima organizacional.	Aplicación de medidas para el mejoramiento del clima organizacional.	Aplicación de medidas para el mejoramiento del clima organizacional.	EM-GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
Implementación de un sistema de gestión administrativa-financiera en la Empresa Misicuni.	Instalación realizada, capacitación al 100% del personal del área financiera.					EM-GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
Implementación de un Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación.	Instalación realizada, capacitación al 100% del personal del área de planificación.	Aplicación del subsistema de Planificación y seguimiento del PEI.				EM-GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA-GERENCIA TECNICA

**Fuente:** Elaboración Propia en base al proceso participativo con el personal ejecutivo, técnico y administrativo de la Empresa Misicuni.

**Factor de Éxito 4:** Articulación con actores externos.

**Política Institucional 4:** Alineamiento y articulación de políticas públicas con otros actores.

Indicador	Metas anuales PEI					Responsable
	2016	2017	2018	2019	2020	
Plan de acción conjunto con Ministerio de Medio Ambiente y Agua, Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba y otras instituciones regionales.	Propuesta de Plan de acción acorde al PEI.	1 Plan de acción propuesto acorde con el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA).	1 Plan de acción acorde con el Plan Maestro Metropolitano de Agua de Cochabamba aprobado e implementado.	1 Plan de acción acorde con el Plan Maestro Metropolitano de Agua de Cochabamba aprobado e implementado.	1 Plan de acción acorde con el Plan Maestro Metropolitano de Agua de Cochabamba aprobado e implementado.	EM-GERENCIA GENERAL

**Fuente:** Elaboración Propia en base al proceso participativo con el personal ejecutivo, técnico y administrativo de la Empresa Misicuni.

**Factor de Éxito 5:** Apoyo, reconocimiento y valoración por organizaciones sociales, instituciones estatales y sociedad civil.

**Política Institucional 5:** Estrategia de comunicación.

Indicador	Metas anuales PEI					Responsable
	2016	2017	2018	2019	2020	
Planes de comunicación y difusión	1 Plan de Visibilidad de la gestión por resultados de la Empresa Misicuni desarrollado e implementado.	1 Memoria Anual elaborada. Boletines y folletos informativos.	1 Memoria Anual elaborada. Boletines y folletos informativos.	1 Memoria Anual elaborada. Boletines y folletos informativos.	1 Memoria Anual elaborada. Boletines y folletos informativos.	EM-GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
		Implementación de una campaña de imagen de la Empresa Misicuni, como la única alternativa de provisión de agua.	Campaña anual realizada	Campaña anual realizada	Campaña anual realizada	EM-GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

**Fuente:** Elaboración Propia en base al proceso participativo con el personal ejecutivo, técnico y administrativo de la Empresa Misicuni.

**Lineamiento Estratégico 1:** Manejo con tecnología adecuada para la operación de la Presa y de la Planta de Tratamiento de Agua Potable de Jove Rancho.

**Factor de Éxito:** Disponibilidad de los medios y recursos necesarios para la operación de la Represa y Planta de Tratamiento.

**Política Institucional 1:** Desarrollo de capacidades para la operación y mantenimiento de la Represa.

Indicador	Metas anuales PEI					Responsable
	2016	2017	2018	2019	2020	
Fortalecimiento del Departamento de Operaciones y Mantenimiento para una gestión de calidad.	Ajuste a la Estructura Institucional.  Elaboración de manuales de procedimientos.	Ajuste a la estructura institucional. Selección, contratación e inducción del personal.  Elaboración de manuales de procedimientos.	Evaluación de la estructura y manuales de procedimientos.	Implementación de la ISO 9001:2015 en Procesos para la producción de agua potable y de riego	Certificación de la ISO 9001:2015	EM-GERENTE GENERAL-GERENCIA TECNICA
Conformación del equipo operativo de la represa y del equipo de monitoreo.	Ajuste a la estructura institucional.  Elaboración de manuales de procedimientos equipo trabajando eficaz y eficientemente.	Selección y capacitación del personal.	1 Informe de seguimiento	1 Informe de seguimiento	1 Informe de seguimiento	EM-GERENCIA TECNICA

Normas de seguridad para la represa de Misicuni.	1 manual de seguridad para la Represa Misicuni.  1 Plan de Contingencias.	Ajuste y actualización del Manual de Seguridad y Plan de Contingencia para la Represa Misicuni implementado.	Ajuste y actualización del Manual de Seguridad y Plan de Contingencia para la Represa Misicuni implementado.	Ajuste y actualización del Manual de Seguridad y Plan de Contingencia para la Represa Misicuni implementado.	Ajuste y actualización del Manual de Seguridad y Plan de Contingencia para la Represa Misicuni implementado.	EM-GERENCIA TECNICA
Porcentaje de técnicos que conocen y aplican las normas de seguridad para operación y mantenimiento de la represa.	50% de los técnicos capacitados conocen y aplican las normas de seguridad.	100% de los técnicos conocen y aplican las normas de seguridad.	100% de los técnicos conocen y aplican las normas de seguridad.	100% de los técnicos conocen y aplican las normas de seguridad.	100% de los técnicos conocen y aplican las normas de seguridad.	EM-GERENCIA TECNICA
Manual de operaciones y mantenimiento de la represa.	1 manual de operación y mantenimiento de la Represa.	Ajuste del manual de operación y mantenimiento de la Represa.				EM-GERENCIA TECNICA

**Fuente:** Elaboración Propia en base al proceso participativo con el personal ejecutivo, técnico y administrativo de la Empresa Misicuni.

**Política Institucional 2:** Desarrollo de capacidades para la operación y mantenimiento de la Planta de Tratamiento de Jove Rancho.

Indicador	Metas anuales PEI					Responsable
	2016	2017	2018	2019	2020	
Fortalecimiento del Departamento de Operaciones y Mantenimiento para una gestión de calidad.	Ajuste a la estructura institucional.  Elaboración de manuales de procedimientos.	Selección, contratación e inducción del personal.  Evaluación de la estructura y manuales de procedimientos.	Implementación de la ISO 9001:2015 en Procesos para la producción de agua potable.	Certificación de la ISO 9001:2015	Mantenimiento de la certificación ISO 9001:2015	EM-GERENTE GENERAL-GERENCIA TECNICA

Conformación del equipo operativo de la planta de tratamiento y del equipo de monitoreo.	Ajuste a la estructura institucional.	Selección y capacitación del personal. Elaboración de manuales de procedimientos equipo trabajando eficaz y eficientemente.	1 Informe de seguimiento	1 Informe de seguimiento	1 Informe de seguimiento	EM-GERENCIA TECNICA
Normas de seguridad para la Planta de Tratamiento.	1 Manual de seguridad industrial para la Planta de Tratamiento.	Ajuste y actualización del Manual de Seguridad industrial.	Ajuste y actualización del Manual de Seguridad industrial.	Ajuste y actualización del Manual de Seguridad industrial.	Ajuste y actualización del Manual de Seguridad industrial.	EM-GERENCIA TECNICA
Porcentaje de técnicos que conocen y aplican las normas de seguridad para operación y mantenimiento de la Planta de Tratamiento.	50% de los técnicos capacitados conocen y aplican las normas de seguridad	100% de los técnicos conocen y aplican las normas de seguridad	100% de los técnicos conocen y aplican las normas de seguridad	100% de los técnicos conocen y aplican las normas de seguridad	100% de los técnicos conocen y aplican las normas de seguridad	EM-GERENCIA TECNICA

**Fuente:** Elaboración Propia en base al proceso participativo con el personal ejecutivo, técnico y administrativo de la Empresa Misicuni.

**Lineamiento Estratégico 2:** Sostenibilidad de los proyectos ambientales ejecutados en beneficio de las comunidades preservando y haciendo uso sostenible de la biodiversidad de los recursos hídricos y recursos naturales del área de influencia de la presa.

**Factor de Éxito:** Fortalecimiento de la unidad operativa ambiental dentro de la estructura organizacional.

**Política Institucional:** Gestión Ambiental y de riesgos eficiente.

Indicador	Metas anuales PEI					Responsable
	2016	2017	2018	2019	2020	
Diseño e implementación del componente ambiental y socio comunitario adecuado al marco normativo actual y que aporta a los objetivos	Componente socio-comunitario ambiental en funcionamiento.	Componente socio-comunitario ambiental en funcionamiento.	Componente socio-comunitario ambiental en funcionamiento.	Componente socio-comunitario ambiental en funcionamiento.	Componente socio-comunitario ambiental en funcionamiento.	EM-GERENCIA TÉCNICA-DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE



regionales.	Informe de gestión.	Informe de gestión	Informe de gestión	Informe de gestión	Informe de gestión	
Número de proyectos con sustentabilidad ambiental, social y económica.	1 proyecto identificado e implementado.	1 proyecto identificado e implementado.	1 proyecto identificado e implementado.	1 proyecto identificado e implementado.	1 proyecto identificado e implementado.	EM-GERENCIA TÉCNICA- DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE
Monitoreo del Proyecto Medio Ambiental de la cuenca de Misicuni financiado por el BID	1 Informe anual.	1 Informe anual.	1 Informe anual.	1 Informe anual.		EM-GERENCIA TÉCNICA- DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE
Proyectos productivos de aprovechamiento de la biodiversidad en ejecución.	1 proyecto identificado e implementado.	1 proyecto identificado e implementado.	1 proyecto identificado e implementado.	1 proyecto identificado e implementado.	1 proyecto identificado e implementado.	EM-GERENCIA TÉCNICA- DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE
Cantidad de familias beneficiadas en proyectos productivos de aprovechamiento de la biodiversidad.	A 20 familias	A 30 familias	A 50 familias	A 60 familias	A 100 familias	EM-GERENCIA TÉCNICA- DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE
Departamento socio ambiental fortalecida mediante capacitación.	1 curso de capacitación al personal	1 curso de capacitación al personal	1 curso de capacitación al personal	1 curso de capacitación al personal	1 curso de capacitación al personal	EM-GERENCIA TÉCNICA- DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE
Cuenca Misicuni con intervención directa de manejo y conservación.	5%	10%	10%	15%	15%	EM-GERENCIA TÉCNICA- DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE
Protección de las cuencas de Misicuni, Putucuni y Viscachas con forestación y reforestación.	3000 plantines	4000 plantines	4000 plantines	5000 plantines	5000 plantines	EM-GERENCIA TÉCNICA- DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE

**Fuente:** Elaboración Propia en base al proceso participativo con el personal ejecutivo, técnico y administrativo de la Empresa Misicuni.

**Factor de Éxito:** Seguimiento y control a las obras de conservación, protección de la cuenca y protección de hábitats.

**Política Institucional:** Evaluaciones periódicas sobre el estado de las obras.

Indicador	Metas anuales PEI					Responsable
	2016	2017	2018	2019	2020	
Revisión, control y refacción de las obras de conservación y protección de la cuenca Misicuni (en los casos que se requiera).	1 Informe por año	1 Informe por año	1 Informe por año	1 Informe por año		EM-GERENCIA TÉCNICA- DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE
Seguimiento y control de las obras de protección de hábitats.	1 Informe por año	1 Informe por año	1 Informe por año	1 Informe por año	1 Informe por año	EM-GERENCIA TÉCNICA- DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE

**Fuente:** Elaboración Propia en base al proceso participativo con el personal ejecutivo, técnico y administrativo de la Empresa Misicuni.

### 3.6.5. Presupuesto Quinquenal

	Lineamientos Estratégicos/Objetivos Estratégicos/Factor de éxito/Política Institucional	Presupuesto Total PEI 2016-2020				
		2016	2017	2018	2019	2020
LER	Fortalecimiento y desarrollo institucional para gestionar, y operar el Sistema Múltiple Misicuni y servicios. =(A+B+C+D+E)	362.467.631	48.916.484	348.976.004	466.878.404	359.694.404
OE	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. =(A+B+C+D+E)	362.467.631	48.916.484	348.976.004	466.878.404	359.694.404
FE	Construcción de la fase III.=(A)		37.514.400	337.629.600	455.532.000	348.348.000
PI	Monitorear, evaluar y controlar la construcción de la Fase III. (A)		37.514.400	337.629.600	455.532.000	348.348.000
FE	Sostenibilidad de la empresa mediante la generación de recursos propios. =(B)	361.911.101	11.263.154	11.263.154	11.263.154	11.263.154
PI	Generación de recursos propios. (B)	361.911.101	11.263.154	11.263.154	11.263.154	11.263.154
FE	Sistemas y normas para una administración eficiente de la Empresa Misicuni =(C)	417.600				
PI	Ajustes y evaluación de procesos de la Empresa Misicuni. (C)	417.600				
FE	Articulación con actores externos.=(D)	55.680	55.680			
PI	Alineamiento y articulación de políticas públicas con otros actores. (D)	55.680	55.680			

Fuente: Articulación Planificación Estratégica-Presupuesto Plurianual (Formulario N° 1) Empresa Misicuni

	Lineamientos Estratégicos/Objetivos Estratégicos/Factor de éxito/Política Institucional	Presupuesto Total PEI 2016-2020				
		2016	2017	2018	2019	2020
FE	Apoyo, reconocimiento y valoración por organizaciones sociales, instituciones estatales y sociedad civil.= (E)	83.250	83.250	83.250	83.250	83.250
PI	Estrategia de comunicación. (E)	83.250	83.250	83.250	83.250	83.250
LE 1	Manejo con tecnología adecuada para la operación de la Presa y de la Planta de Tratamiento de Agua Potable.= (F+G)		3.480.000	3.480.000	3.480.000	43.500.000
FE	Disponibilidad de los medios y recursos necesarios para la operación de la Represa y Planta de Tratamiento.= (F+G)		3.480.000	3.480.000	3.480.000	43.500.000
PI	Desarrollo de capacidades para la operación y mantenimiento de la Represa. (F)		3.132.000	3.132.000	3.132.000	3.132.000
PI	Desarrollo de capacidades para la operación y mantenimiento de la Planta de Tratamiento. (G)		348.000	348.000	348.000	40.368.000

Fuente: Articulación Planificación Estratégica-Presupuesto Plurianual (Formulario N° 1) Empresa Misicuni

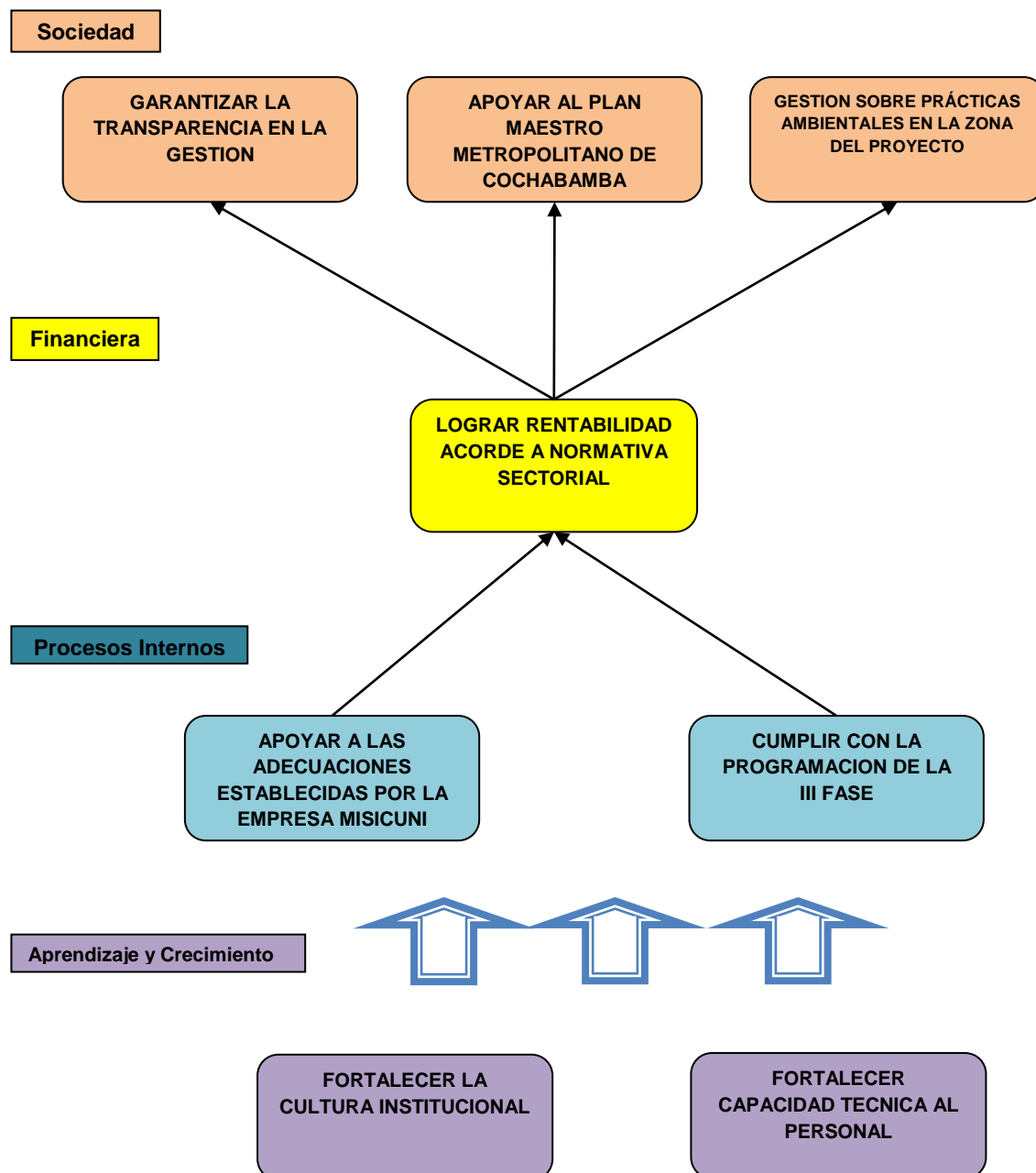
	Lineamientos Estratégicos/Objetivos Estratégicos/Factor de éxito/Política Institucional	Presupuesto Total PEI 2016-2020				
		2016	2017	2018	2019	2020
LE 2	Sostenibilidad de los proyectos ambientales ejecutados en beneficio de las comunidades preservando y haciendo uso sostenible de la biodiversidad de los recursos hídricos y recursos naturales del área de influencia de la presa. =(I+H)		10.440.000	10.440.000	27.840.000	20.880.000
FE	Fortalecimiento de la unidad operativa ambiental dentro de la estructura organizacional. =(H)		8.352.000	8.352.000	22.272.000	16.704.000
PI	Gestión Ambiental y de riesgos. (H)		8.352.000	8.352.000	22.272.000	16.704.000
FE	Seguimiento y control a las obras de conservación, protección de la cuenca y protección de hábitats. =(I)		2.088.000	2.088.000	5.568.000	4.176.000
PI	Evaluaciones periódicas sobre el estado de las obras. (I)		2.088.000	2.088.000	5.568.000	4.176.000

Fuente: Articulación Planificación Estratégica-Presupuesto Plurianual (Formulario N° 1) Empresa Misicuni

### 3.7. Mapa Estratégico

En la siguiente ilustración se tiene una síntesis del proceso de la programación estratégica realizada en este Plan Estratégico Institucional de la Empresa Misicuni que muestra en forma gráfica el cumplimiento que debe ser parte de la gestión institucional. Se relievra el papel de la sociedad, la que debe ser la beneficiaria principal de todo el proceso, además de la generación de recursos financieros y los procesos internos.

Ilustración 8. Empresa Misicuni: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia, resumen de Programación Estratégica

### **3.8. Estrategia de Implementación y Financiamiento**

#### **3.8.1. Estrategia de Implementación del PEI de la Empresa Misicuni**

La estrategia de Implementación define las condiciones y pasos a seguir para que el Plan Estratégico Institucional 2016-2020 se ejecute de acuerdo a lo señalado anteriormente.

La puesta en marcha del PEI de la Empresa Misicuni y el logro de los objetivos propuestos están supeditados por seis factores claves:

- a) Implementación del PEI 2016-2020.** El presente PEI se constituye en la columna vertebral para la consolidación de la Empresa Misicuni. Sobre todo en lo que hace a la profundización de los procesos y procedimientos internos para mejorar de manera sustancial su efectividad. Al mejorar las capacidades de gestión de la Empresa Misicuni (EM) se espera un impacto directo en la mejora de eficacia y eficiencia administrativa y técnica. Este cambio permitirá mejorar las condiciones internas con las Gerencias actuales y fortalecer la capacidad organizativa en sus aspectos técnicos y operativos.
- b) Puesta en marcha de las Políticas Instituciones.** Las características de funcionamiento de la EM como institución pública establece importantes desafíos institucionales, desde esa perspectiva los cambios de autoridades o ejecutivos no debería afectar en la parte central la estrategia de desarrollo de la institución, que está reflejada en el presente Plan Estratégico Institucional.
- c) Coordinación y apoyo a la Política Nacional y Departamental.** El presente PEI propone realizar acciones conjuntas a nivel nacional y departamental, para beneficio de la sociedad en el marco de la Agenda Patriótica del “Vivir Bien”. La Empresa Misicuni, ha acumulado experiencia, conocimientos y ha logrado canalizar recursos financieros para aportar de manera decisiva en la política nacional y en el marco del modelo económico-social del Estado Plurinacional. Desde esa perspectiva, el PEI de la EM plantea un objetivo rector, cuyo logro depende del nivel de ejecución depende del nivel de coordinación que se establezca con la política nacional y departamental.
- d) Participación, Compromiso y Trabajo en Grupo.** El PEI de la Empresa Misicuni requiere el pleno conocimiento y participación de las diferentes Autoridades: Directorio, Gerencia General, Gerencia Técnica, Gerencia Financiera y otras instancias que hacen a la institución, así como de todos los servidores públicos involucrados. La Empresa Misicuni cuenta con un equipo de trabajo con muchas

fortalezas como se ha podido establecer en el Análisis F.O.D.A., lo que facilitará alcanzar los objetivos descritos anteriormente.

- e) Contar con los Recursos Financieros Oportunamente.** De acuerdo a los alcances de un Plan Estratégico Institucional, éste requiere que para su puesta en marcha cuente con una oportuna dotación de recursos financieros, tecnológicos y humanos. La EM ha demostrado a través de estos años, mucha capacidad de gestión y sobre todo una voluntad política para llevar adelante sus actividades y es importante recalcar el importante apoyo del Gobierno Nacional en estos últimos 10 años por concretizar un proyecto tan importante y tan necesario para el país y el Departamento de Cochabamba.
- f) Flexibilidad y Adaptabilidad.** El PEI al ser un instrumento gerencial y muy dinámico, requiere adaptarse a las condiciones del entorno, como se analizó en el diagnóstico institucional. En ese sentido, se debe considerar que el PEI de la Empresa Misicuni para el 2016-2020 deberá ser muy consecuente en cuanto a sus fines (Objetivos y resultados propuestos) pero con mucha flexibilidad con relación a las estrategias o medios para alcanzarlos. Sobre todo, ahora que se cuenta con el Plan Maestro Metropolitano de Agua Potable y Saneamiento Básico para Cochabamba, con el que se incrementará la cobertura de estos servicios en siete municipios del Departamento y que cuenta con el apoyo del Ministerio de Medio Ambiente y Agua.

El Plan Maestro asigna una inversión de 555,60 millones de dólares a ocho proyectos de agua potable, siete de alcantarillado sanitario, además de fortalecer a los operadores de servicios en el uso eficiente de los recursos disponibles y de las instalaciones existentes. El plan metropolitano otorgado al Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba, se ejecutará en el periodo 2016 y 2036, la cobertura de agua potable beneficiará a 1.324.881 usuarios más; y la de alcantarillado sanitario a 1.038.284 habitantes en los municipios de Cercado, Sacaba, Tiquipaya, Colcapirhua, Quillacollo, Vinto y Sipe Sipe. En ese sentido, el PEI de la EM debe ser flexible y tener una alta capacidad de adaptación para responder a ese gran desafío, lo que implica que estará sujeta a una revisión periódica (anual o semestral), en función a los resultados y la evaluación del mismo.



En cuanto a los pasos que se deben realizar para la implementación del PEI de la Empresa Misicuni, se deben destacar los siguientes:

- a) **La Socialización del PEI a nivel interno con la participación activa de todo el personal de la Empresa.** Esta es una etapa clave para que todos los servidores públicos de la Empresa Misicuni conozcan, comprendan y se comprometan en su ejecución. Es importante señalar, que todo el personal técnico y administrativo estuvo muy comprometido con el proceso, así como sus ejecutivos y el Directorio de la Institución.
- b) **Difusión del PEI de la Empresa Misicuni a nivel externo.** Como se pudo establecer en el Mapeo de Actores, existen agentes impulsores y otros que debilitan alcanzar los objetivos y metas de la institución, desde esa perspectiva es fundamental informar sobre el contenido y los alcances del PEI de la EM, principalmente a los actores o contrapartes que facilitan el control social y el Ejecutivo que facilita los procesos de desembolso para la gestión del Proyecto.
- c) **Adecuación de los Planes Operativos Anuales y el PEI.** Se debe tomar en cuenta que a partir del POA 2016 de la Empresa Misicuni, se deben compatibilizar las acciones en base a lo establecido en la Planificación Estratégica Institucional.
- d) **Estrategia de un Sistema de Seguimiento y Evaluación.** En los siguientes acápite finales, se da énfasis a este aspecto tan importante, principalmente en la Estrategia de Implementación del proceso que seguirá el PEI y su Evaluación respectiva.

### **3.8.2. Estrategia de financiamiento interna**

La estrategia de financiamiento interna está enfocada a mejorar los recursos que percibe la Empresa Misicuni para cubrir sus requerimientos y obligaciones.

Corresponde señalar que la entidad tiene como única fuente para su sostenimiento los ingresos que obtiene por concepto de alquiler de infraestructura bajo el denominativo “Alquiler de edificios y/o equipos”, ingresos que son bastante limitados para la operativa que se tiene.

Si bien, al momento, los ingresos que obtiene la empresa le alcanzan para sobrellevar sus obligaciones mensuales en forma limitada, siendo las administrativas las que más absorben el presupuesto, a futuro la situación no se muestra muy favorable pues si no dispone de otras fuentes de ingresos a partir de 2016 tendrá serias dificultades para cubrir sus necesidades.

Para ello tiene programado la generación de recursos por la entrega de agua a SEMAPA, EPSAS, y agua turbinada a ENDE, pero la condición inicial es que se concluya en su totalidad la construcción de la presa y obras anexas, además de procederse, en forma paulatina, con el llenado de la represa, de modo que esté en capacidad de disponer de agua, tanto para riego, como para consumo humano y la generación de energía eléctrica, estando exento el cobro por la entrega de agua destinada al riego.

Más aún, requerirá mayor presupuesto al tener planificado su migración hacia una “empresa estratégica del Estado”, de acuerdo a su nueva misión y visión planteadas, con mayores niveles de trabajo, competencias y responsabilidades, siendo necesario contar con recursos humanos adicionales altamente capacitados para el manejo de la represa y planta de tratamiento en particular.

Por tanto, es imprescindible y a la brevedad posible, la entrega de volúmenes de agua programada en los plazos previstos a los “clientes” de la Empresa Misicuni, evitando posibles demoras en la disponibilidad de financiamiento orientado a la conclusión de las siguientes etapas de las obras que se encuentran pendientes (Fase III y IV) del proyecto; así también procederse con el llenado del embalse y la operación de la presa en los términos planificados.

Es así que en la Programación de los Recursos Plurianuales 2015-2019, con referencia a los ingresos de la Empresa Misicuni por concepto de “alquiler de edificios y/o equipos” para el 2015 se tiene estimado percibir Bs. 5.833.442, para el 2016 sólo por la distribución de agua cruda calculan percibir Bs. 5.374.224; en 2017 por la distribución de agua cruda, potable y turbinada se espera obtener Bs. 86.161.605; en la gestión 2018 la cifra asciende a Bs. 130.955.829, la misma que se mantiene en 2019 y 2020. (Ver la información de los dos siguientes cuadros).

Por otra parte, en la Programación de los Gastos Plurianuales se estima gastos de la Administración Central para la gestión 2016 del orden de Bs. 9.417.748, para el 2017 Bs. 11.263.154, para el 2018 Bs. 11.263.154, para el 2019 también Bs. 11.263.154 y finalmente para el 2020 Bs. 11.263.154.

Es necesario mencionar que la programación de recursos y gastos plurianuales, no contemplan la incorporación de nuevos funcionarios por el cambio de estructura, pues dicha acción amerita la realización de un estudio más profundo y a detalle estando referido a una

Reingeniería de la Empresa Misicuni, cuya implementación se estima que se iniciará en 2017, empero ya desde el 2016, habría que hacerse todo el estudio orientado a la presentación de una “Propuesta de Reingeniería de la Empresa Misicuni” para poner en consideración de las instancias correspondientes para su aprobación y posterior implementación.

**Tabla 18. Empresa Misicuni: Programación de Recursos Plurianuales-Ingreso**

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Alquiler de edificios y/o equipos	5,833,442					
Transf. de cap. del Gobierno Autónomo Departamental-R.Gob.	20,000,000					
Disminución de caja y bancos R.Gob.	8,735,335					
Disminución de caja y bancos R.Gob.	127,306,380					
Disminución de caja y bancos recursos propios	63,925,124					
Recursos devengados no cob. por Ctas. por Cob. de C.P.	2,088,000					
Por distribución de agua cruda		5,374,224	16,122,672	21,496,896	21,496,896	21,496,896
Por distribución de agua potable			39,420,000	78,840,000	78,840,000	78,840,000
Por agua turbinada			30,618,933	30,618,933	30,618,933	30,618,933
Recursos necesarios sin financiamiento		9,024,989	243,805,397	379,107,797	304,983,797	304,983,797

Fuente: Información proporcionada por la Jefatura del Departamento Administrativo-financiero y por la Jefatura del Departamento de Proyectos, Operación y Mantenimiento y Sistemas

**Tabla 19. Empresa Misicuni: Programación de Recursos Plurianuales-Gasto**

CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Administración central</b>	<b>9,417,748</b>	<b>11,263,154</b>	<b>11,263,154</b>	<b>11,263,154</b>	<b>11,263,154</b>
Servicios personales	3,775,422	3,775,422	3,775,422	3,775,422	3,775,422
Servicios no personales	2,476,952	2,476,952	2,476,952	2,476,952	2,476,952
Materiales y suministros	1,121,559	1,121,559	1,121,559	1,121,559	1,121,559
Activos reales	49,000	49,000	49,000	49,000	49,000
Servicio de la deuda	170,000				
Impuestos, regalías y tasas	1,554,815	3,570,221	3,570,221	3,570,221	3,570,221
Otros gastos	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000
<b>Inversión</b>	<b>352,493,353</b>	<b>86,161,605</b>	<b>130,955,829</b>	<b>130,955,829</b>	<b>130,955,829</b>
Servicios personales (presa)	9,781,903				

Activos reales (presa)	316,540,746				
Activos reales (presa)	20,796,480				
Activos reales (presa)					
Activos reales (mitigación de impactos)					
Por distribución de agua cruda	5,374,224	16,122,672	21,496,896	21,496,896	21,496,896
Por distribución de agua potable		39,420,000	78,840,000	78,840,000	78,840,000
Por agua turbinada		30,618,933	30,618,933	30,618,933	30,618,933
<b>Total</b>	<b>361,911,101</b>	<b>97,424,759</b>	<b>142,218,983</b>	<b>142,218,983</b>	<b>142,218,983</b>

**Fuente:** Información proporcionada por la Jefatura del Departamento Administrativo-financiero y por la Jefatura del Departamento de Proyectos, Operación y Mantenimiento y Sistemas

### 3.8.3. Estrategia de financiamiento externo

Al presente, la Empresa Misicuni no está en posibilidad de contraer créditos provenientes del sector público o de organismos de financiamiento de la cooperación internacional debido principalmente a su situación de estar imposibilitada de generar todos los recursos necesarios para su auto-sostenimiento, además que en la actualidad su estatus legal tampoco lo permite; pero una vez se comience la distribución de agua en volúmenes significativos a partir del 2017, sus situación será más favorable, a lo que coadyuvará su migración a una “Empresa Estratégica del Estado” con todas la prerrogativas de ley.

### 3.9. Estrategia de implementación

#### 3.9.1. Sistema de Gestión Integral de la Empresa Misicuni

##### 3.9.1.1. Subsistema de Planificación y Programación Operativa

Al presente, la Empresa Misicuni no dispone de un sistema orientado a la programación y seguimiento de los planes, pero sí de la programación operativa para inscribir sus objetivos, metas y resultados por área organizacional; ambos instrumentos son utilizados en la mayor parte de las instituciones estatales para realizar el seguimiento mensual a “productos estratégicos definidos y acordados con la MAE”; además son producto de procesos de sistematización y aprendizaje para mejorar la gestión, teniendo como insumos el Plan Estratégico Institucional, Clasificadores presupuestarios determinados por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, formularios del POA, directrices de Presupuesto de Inversión Pública para la Gestión Anual del Min. De Planificación del Desarrollo-VIPFE, manual de elaboración del POA, entre otros.

También es oportuno mencionar que la Empresa Misicuni se encuentra haciendo las gestiones correspondientes para contar en el corto plazo con un sistema de planificación orientado a beneficiar la planificación y seguimiento a los planes y actividades programadas para la consecución de sus objetivos institucionales. Dicho organismo dispone de los siguientes reglamentos específicos y manuales:

- Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO)
- Reglamento Específico del Sistema de Presupuestos (RE-SP)
- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RE-SABS)
- Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Integrada (RE-SCI)
- Reglamento Específico del Sistema de Tesorería (RE-ST)
- Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA)
- Manual de Organización y Funciones
- Reglamento Específico del Sistema de Crédito Público (RE-SCP)
- Reglamento Específico del Sistema de Administración del Personal (RE-SAP)

Con referencia al Reglamento Específico del Sistema de Crédito Público (RE-SCP) no se cuenta en la institución debido a que por no ser sujeto de crédito, en la actualidad no puede contraer empréstitos de las entidades de financiamiento externo o de organismos del propio sector público que otorgan créditos.

De igual manera, a la fecha, la Empresa Misicuni aún no tiene aprobado por su Directiva el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SP), y reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) pero sí se encuentra compatibilizado.

Por otro lado, la Empresa Misicuni tiene implementados y en actual vigencia los reglamentos y manuales específicos que se mencionan a continuación:

**Tabla 20. Empresa Misicuni: Reglamentos de la Entidad**

<b>Reglamentos</b>	<b>Resolución de Directorio</b>	
Reglamento de Uso de Uniforme y Ropa de Trabajo	R.D. 03/2015	18/05/2015
Reglamento de Fondos en Avance	R.D. 04/2015	28/05/2015
Reglamento de Caja Chica	R.D. 04/2015	28/05/2015
Reglamento de Fondo Rotativo	R.D. 04/2015	28/05/2015
Reglamento de Fondo Social	R.D. 04/2015	28/05/2015
Reglamento de Uso de Celulares	R.G. N°02/2004	20/02/2004
Reglamento Uso, y Disposición Temporal de Vehículos	R.G. 03/2004	20/02/2004

---

Estatuto Orgánico de la Empresa Misicuni	R.D. 17/2006	27/12/2006
Manual de Procedimiento de Viáticos y Pasajes	R.G. 01/2008	03/03/2008
Manual de Activos Fijos	R.G. 03/2008	14/11/2008
Reglamento Interno de Manejo de Archivos y Centro de Documentación Técnica	R.G. 05/2010	25/05/2010

### 3.9.1.2. Subsistema de Planificación y Programación Operativa

#### a) El seguimiento

Para el seguimiento en la administración pública se emplean el Sistema de Programación de Operaciones. Paralelamente, y como acontece con el MMAyA, adicionalmente tiene un sistema interno de seguimiento mensual para evaluar el cumplimiento de compromisos de ejecución presupuestaria y avance físico de los programas y proyectos bajo su dependencia, disponiendo además de una “base de datos para la elaboración del sistema de seguimiento y monitoreo a convenios y acuerdos de financiamiento”. Como se había mencionado anteriormente, la Empresa Misicuni cuenta con el Sistema de Programación de Operaciones, estando pendiente el desarrollo e implementación de un sistema de planificación, tarea que será materializada en la siguiente gestión, según lo previsto, de modo de cumplir con lo establecido y coadyuvar a la generación de información útil y oportuna tanto internamente como al MMAyA, al ser el ente rector.

Es fundamental tener a disposición las dos herramientas de gestión, pues toda la información generada al interior de éstas y el análisis de los resultados permiten la toma de decisiones oportunas y el logro de los objetivos de gestión.

#### b) La evaluación

Asimismo, el MMAyA genera dos tipos de informes dentro del proceso de seguimiento físico y financiero de las actividades de sus dependencias, se trata de informes de evaluaciones semestrales y de informes de evaluación anual. Con relación al primero, estos están determinados en el Sistema de Programación de Operaciones del MMAyA, cuya información es procesada para ser enviada al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Respecto a los informes de evaluación anual, permiten evaluar los avances físicos y financieros en las unidades e identificar las causas del no cumplimiento según lo programado, o para replicarlos por ser exitosos.

Los citados informes se constituyen en los principales insumos para la evaluación anual de la gestión y de forma quinquenal, que son operativizados mediante un sistema de evaluación que trabaja sobre dos aspectos: la evaluación interna anual y la evaluación por resultados.

Dichas herramientas se enfocan en tres grupos de atención: “el desarrollo organizacional, de procesos y procedimientos; la implementación de información medioambiental; y, la definición de indicadores de gestión”.

También se pretende implantar esta metodología en la Empresa Misicuni con la finalidad de disponer de herramientas apropiadas para la evaluación de resultados logrados de gestión a gestión, actividades que se manifiestan en el “grado de cumplimiento de los indicadores pactados contra desembolsos de recursos”.

**Tabla 21. Empresa Misicuni: Reglamentos y Manuales de Procesos de la Empresa Misicuni**

Nº	REGLAMENTOS Y MANUALES DE PROCESOS	DISPONE		RESOLUCION ADMINISTRATIVA DE APROBACION	
		SI	NO	FECHA	Nº
1	Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO).	✓		26/9/2008	Resolución de Directorio 002/2008
2	Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA).	✓			Solo compatibilizado
3	Reglamento Especifico del Sistema de Presupuestos (RE-SP).	✓		26/9/2008	Resolución de Directorio 002/2008
4	Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (RE-SABS).	✓		20/9/2004	Resolución de Directorio 007/2004
5	Reglamento Especifico del Sistema de Contabilidad Integrada. (RE-SCI)	✓		26/9/2008	Resolución de Directorio 002/2008
6	Reglamento Especifico del Sistema de Tesorería. (RE-ST)	✓			
7	Reglamento Especifico del Sistema de Crédito Público. (RE-SCP)		✓		
8	Manual de Organización y Funciones.	✓			
9	Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal.	✓			Solo Compatibilizado

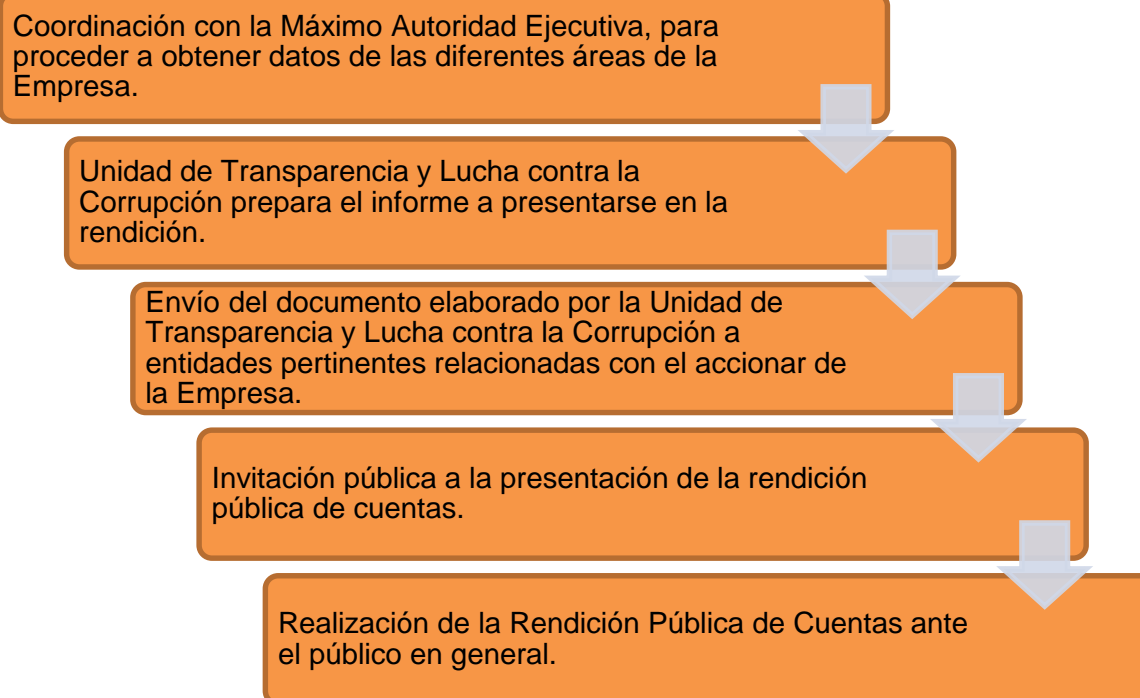
**Fuente:** Elaboración Propia con datos de la Jefatura Administrativa Financiera.

### 3.9.2. Rendición de cuentas

Con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en la Constitución Política del Estado, en su Artículo 235; y en atención a los lineamientos nacionales planteados por el Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción, la Empresa Misicuni desde la presente gestión ha empezado a llevar a cabo la rendición pública de cuentas. Al presente se cuenta con la rendición de la gestión 2014 en conjunto con la rendición inicial de cuentas de la gestión 2015.

Siguiendo lo establecido en la Guía Metodológica para Rendición Pública de Cuentas del Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción, la Empresa Misicuni planea realizar dos Rendiciones Anuales de Cuentas, una inicial y otra al final de la gestión corriente siguiendo la metodología por la cual se realiza la rendición de cuentas como se instruye en la siguiente ilustración.

**Ilustración 9. Empresa Misicuni: Proceso de Rendición de Cuentas**





## **CONCLUSIONES**

Por toda la información precedente contenida en este documento, es posible afirmar que la Empresa Misicuni es de vital importancia no solo para el desarrollo regional y Departamental, sino fundamentalmente para cumplir con las metas de la Agenda Patriótica 2025, pues a través del trabajo y su contribución con la distribución del agua en la calidad y cantidad necesaria va a producir mejores condiciones de vida para toda la población, no teniendo que atravesar más por situaciones extremas, precarias y desesperadas para contar con el precioso líquido elemento; para hacer de su trabajo una misión cumplida a expectativa del mandato del pueblo, de las instituciones y del propio gobierno nacional es fundamental que la Empresa Misicuni se constituya en una “empresa estratégica descentralizada” fortalecida con plena capacidad de acción y con todos los atributos que le corresponden ante los nuevos desafíos y visión trazada.

Hablar de una empresa con todos los atributos es referirse a que precisa realizar cambios en su propia estructura, en las funciones de determinado personal, disponer de recursos humanos adicionales especializados, determinar nuevos procesos y procedimientos, etc., estudios necesarios que se tendrán que efectuar en el corto y mediano plazo para su posterior implementación, de modo que tenga a disposición todos los recursos financieros, humanos, tecnológicos para hacer posible el logro de sus objetivos estratégicos en el marco de su nueva misión y visión en que se encuentra encaminada.

En consecuencia, se precisa de todo el apoyo de las autoridades y representantes departamentales, regionales y nacionales para que el Proyecto Múltiple Misicuni sea concluido en su totalidad de modo que se reafirme y se demuestre la vocación progresista y la importancia de Cochabamba en el desarrollo nacional.

La Empresa Misicuni será parte del Plan de Desarrollo Económico Social en el marco del desarrollo integral para el “Vivir Bien” y en las que su participación será importante para la dotación de agua potable, riego para diversificar la producción agrícola e incrementar la eficiencia de la producción orgánica y para el aporte en la generación de energía eléctrica.

La Empresa Misicuni coadyuvará con el logro de los objetivos establecidos en el Plan Metropolitano de Agua y Saneamiento de Cochabamba que considera el agua potable como un derecho humano, adopta las indicaciones del Programa Nacional relacionado con el uso eficiente del agua, e involucra a los actores relacionados y en estrecha relación con los planes

de desarrollo urbano de la región y otros que son fundamentales para el éxito del Plan Maestro.

La Empresa Misicuni a través del Plan Estratégico Institucional apunta a que el modelo de campo de fuerzas establecidos en el diagnóstico le permitirá imprimir a las fuerzas que actúan positivamente (fuerzas motrices) para el logro del objetivo de desarrollo institucional.

## **GLOSARIO DE SIGLAS**

<b>ASICASUD</b>	Asociación de Sistemas Comunitarios de Agua del Sud, Departamental y Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento.
<b>BID:</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CAF:</b>	Cooperativa Andina de Fomento
<b>CPE:</b>	Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia
<b>DS:</b>	Decreto Supremo
<b>ENDE:</b>	Empresa Nacional de Electricidad
<b>EPSAS:</b>	Entidades Prestadoras de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado
<b>FNDR:</b>	Fondo Nacional de Desarrollo Regional
<b>GADC:</b>	Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba
<b>INRA:</b>	Instituto Nacional de Reforma Agraria
<b>LMAD:</b>	Ley Marco de Autonomías y Descentralización
<b>MAE:</b>	Máxima Autoridad Ejecutiva
<b>MEF:</b>	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
<b>MMYA:</b>	Ministerio de Medio Ambiente y Agua
<b>MPD:</b>	Ministerio de Planificación del Desarrollo
<b>ONG:</b>	Organismo no Gubernamental
<b>PDES:</b>	Plan de Desarrollo Económico y Social
<b>PEI:</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>POA:</b>	Programa de Operaciones Anual
<b>PMMAAC:</b>	Plan Maestro Metropolitano de Alcantarillado y Agua de Cochabamba
<b>SEMAPA:</b>	Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Cochabamba
<b>SIAM:</b>	Sistema de Información de Agua y Medio Ambiente
<b>UTRA:</b>	Unidad de Transparencia

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS<sup>15</sup>**

**Actividades forestales.** Se considera a la actividad forestal más frecuente es la plantación, renovación y tala de árboles maderables; por extensión, se conoce con este mismo nombre a las actividades en los bosques implantados destinados a la explotación maderera.

**Agua Potable.** Agua potable es el agua que se utiliza para usos domésticos, para beber, cocinar y para higiene personal. El agua potable se considera segura si cumple ciertas normas microbiológicas y químicas concernientes a la calidad del agua potable.

**Biodiversidad.** La biodiversidad comprende igualmente la variedad de ecosistemas y las diferencias genéticas dentro de cada especie que permiten la combinación de múltiples formas de vida, y cuyas mutuas interacciones con el resto del entorno fundamentan el sustento de la vida sobre el planeta.

**Cobertura de Agua Potable.** El acceso al agua potable se evalúa con referencia al indicador sustitutivo: la proporción de personas que utilizan una fuente de agua potable mejorada: conexiones domiciliarias; grifos públicos; pozos perforados; pozo excavado protegido; manantial protegido; y acopio de agua de lluvia; conexiones domiciliarias de agua potable – agua corriente en vivienda, patio o solar

**Cuenca Hidrográfica.** Está constituida por el territorio que delimita el curso de un río y el espacio donde se colecta el agua que converge hacia un mismo cauce. La Cuenca Hidrográfica, sus recursos naturales y habitantes poseen condiciones físicas, biológicas, económicas, sociales y culturales que les confieren características particulares a cada una, importantes para considerarlas como unidades de planificación.

**Desarrollo Integral.** Promueve la cooperación solidaria entre sus actores e instituciones para apoyar a su desarrollo integral y contribuir a la eliminación de la pobreza. Cumple sus objetivos mediante la implementación del plan Estratégico acción de acción solidaria para el desarrollo integral.

---

<sup>15</sup> Este glosario de términos está elaborado en base al presentado en el Plan Estratégico Institucional 2014-2018 del Ministerio de Medio Ambiente y Agua.

**Fuentes de agua.** Una fuente de agua, vertiente, ojo de agua o naciente, como se conoce en las comunidades, es el afloramiento natural de agua en un punto de las serranías y laderas de una comunidad a partir del cual discurre hacia cursos subterráneos y superficiales (arroyos, riachuelos, ríos y lagunas).

**Madre Tierra.** La Madre Tierra es un sistema viviente dinámico conformado por la comunidad indivisible de todos los seres vivos, los mismos que están interrelacionados, son interdependientes y complementarios, compartiendo un destino común.

**Manejo Integral de Cuencas (MIC).** Se conceptualiza como el conjunto de acciones y técnicas conducentes al uso y aprovechamiento técnico-productivo y sostenible de los recursos naturales de la cuenca. Aplica el enfoque de uso multisectorial de los recursos naturales y la articulación de esfuerzos de diferentes actores de diferentes partes de la cuenca de manera organizada.

**Saneamiento.** El saneamiento implica el acceso y la utilización de servicios e instalaciones para la eliminación de excretas y aguas residuales que aseguren la privacidad y la dignidad, y que garanticen un ambiente limpio y saludable para todos.

**Soberanía Ambiental.** Es el derecho que se tiene frente a alguien y porque alguien lo concede; en consecuencia, es el poder de decisión comprendiendo el conjunto de valores naturales sociales y culturales existentes en un lugar y un momento determinado que influyen en la vida del ser humano y las generaciones venideras.

**Sostenibilidad de los servicios de agua y saneamiento.** En el marco de la gestión integrada de los recursos hídricos y tomando en cuenta los impactos probables del cambio climático. La sostenibilidad se puede definir cuando:

- El sistema funciona en forma apropiada.
- Provee el servicio para el cuál fue planificado, incluyendo: cantidad y calidad del agua potable, fácil y/o adecuado acceso a los servicios de agua y saneamiento, continuidad, confiabilidad.
- Presta el servicio en forma ininterrumpida e indefinida considerando el periodo de diseño o ciclo de vida útil de la infraestructura.
- La gestión del servicio involucra a la comunidad, o alternativamente la misma comunidad gestiona el servicio.

- Bajos costos de operación y mantenimiento.
- El servicio puede ser operado y mantenido a nivel local con limitado o mínimo apoyo externo.
- El servicio no genera impactos negativos al medio ambiente.
- La tecnología deberá estar en armonía con la cultura y en concordancia con la capacidad financiera y técnica de la comunidad, tanto en sus aspectos de construcción, operación y mantenimiento y en lo referente al uso de recursos hídricos.

**Sustentabilidad.** El concepto de la sustentabilidad etimológicamente tiene origen anglosajón (sustainability o sustainable), el que nos lleva al concepto de “sustento, permanencia” desde una perspectiva dinámica y relacional, determinando la cualidad de soporte para las necesidades humanas, sin poner en riesgo su permanencia. Ahí está el matiz: que un modelo sustentable no sólo se reproduce a sí mismo, sino que también realizaría la función de satisfacer las necesidades humanas que lo conforman y/o intervienen en el sistema, estableciendo una relación de interdependencia; para la sustentabilidad de ambas, instaura niveles de interdependencia, de interacción da recursos al ser humano y éste devuelve manejo y sistemas de reproducción asistidos por el ser humano.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Asamblea Constituyente de Bolivia. (2009). *Constitución Política del Estado*. La Paz.
- Asamblea Legislativa Plurinacional. (2012). *Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien*. La Paz.
- Belzunegui, I. B. (s.f.). *Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global*. Barcelona: Ariel Economía.
- Boisot M. y Child, J. (1999). Organizations as Adaptative Systems in Complex Enviornments: The Case of China. En J. Boisot M. y Child, *Organizations as Adaptative Systems in Complex Enviornments: The Case of China*. Organization Science.
- Catacora, L. A. (2015). *El Modelo Económico Social Comunitario Productivo Boliviano*. La Paz.
- Cooperación Técnica Alemana-GTZ. (2008). *Gestión por Resultados y Rendición Participativa de Cuentas*. La Paz.
- Cooperación Técnica Alemana - GTZ. (2009). *Planificación Institucional*. La Paz. Empresa Misicuni. (2007). *Informe de Gestión 2007*. Cochabamba.
- Empresa Misicuni. (2008). *Informe de la Gestión 2008*. Cochabamba.
- Empresa Misicuni. (2008-2008-2012). *Memorias Anuales*. Cochabamba.
- Empresa Misicuni. (2009). *Estudio de Evaluación de Impacto Ambiental*. Cochabamba.
- Empresa Misicuni. (2014). *Articulación de Obteivos de Planificación de Mediano y Corto Plazo*. Cochabamba.
- Empresa Misicuni. (2014). *Estudio de Sistema de Aducción de Viscachas y Putucuni*. Cochabamba.
- Empresa Misicuni. (s.f.). *Estatuto Orgánico de la Empresa Misicuni*. Cochabamba.
- Hage, R. D. (1978). *Size, Technology, Complexity and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis*. Administrative Science-Quarterly.
- Honorable Congreso Nacional de la Republica. (1990). *Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO) Ley Nº 1178*. La Paz.
- Ministerio de Hacienda. (1996). *Normas Básicas del Sistema de Inversión Pública RS. Nº 216768*. La Paz.
- Ministerio de Hacienda. (2005). *Normas Básicas del Sistema de Inversión Pública RS. Nº 225557*. La Paz.
- Ministerio de Medio Ambiente y Agua. (2013). *Plan Estratégico Institucional 2014-2018*. La Paz.
- Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción. (2009). *Guía Metodológica para Rendición de Cuentas*. La Paz.

- Moreno Luzón, M. D., Peris, F. J., & González, T. (2000). *Gestión de Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y Estudio de Casos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Plan Departamental de Cochabamba para Vivir Bien. (2014). *Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba*. Cochabamba.
- TYPSA, GITEC, LandandWaterBolivia, Aguilar & Asociados. (2013). *Plan Maestro Metropolitano de Agua Potable y Saneamiento del Área Metropolitana de Cochabamba, Bolivia*. Cochabamba.



# **ANEXOS**

**ANEXO.1 ACTAS DE REUNIÓN**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020 DE LA EMPRESA MISICUNI**  
**ACTA DE LA PRIMERA REUNIÓN**

---

**Fecha:** Cochabamba, 27 de Octubre de 2015

**Lugar:** Sala de reuniones de la Empresa Misicuni

**Hora:** 09:30

**Asistentes:**

Por parte de la Empresa Misicuni:

Jorge Alvarado, Presidente del Directorio.

Juan Carlos Cabrerizo, Gerente Técnico.

Andrés Palacios, Gerente Administrativo Financiero.

Arturo Arnéz, Asesor Legal.

Carol Solís, Coordinadora de Directorio y Gerencia General.

Washington Claire, Jefe de Departamento Socio Ambiental.

Julio Siles, Jefe de Departamento Proyectos, Operaciones y Mantenimiento.

Mariela Balderrama, Jefe Departamento Administrativo Financiero

Por parte de la consultora Arnéz Miranda y Asociados:

Luis Pablo Cuba Rojas, Coordinador de la Consultoría.

Wilder Peralta de la Vega, Consultor.

Jorge Arnéz, Consultor.

Diego Jaldin, Asistente de Consultor.

---

**Temas tratados:**

1. Presentación de la lógica de elaboración del PEI 2016-2020.
2. Análisis metodológico y cronograma de trabajo.
3. Coordinación para realización de los Talleres.

**Acuerdos:**

1. Los asistentes manifestaron su acuerdo con la lógica de Elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI 2016-2020) de la Empresa Misicuni, tomando en cuenta aspectos de carácter más organizacional pero sin dejar de lado aspectos funcionales.
2. Se quedó en la fecha del primer Taller con el personal administrativo y técnico para el día viernes 30 de Octubre de 2015 y realizar el análisis FODA. De la misma manera, se quedó en la fecha del segundo Taller con el Directorio para los días jueves 05 y

viernes 06 de Noviembre de 2015 para realizar la evaluación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

**ACTAS DE REUNIÓN**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020 DE LA EMPRESA MISICUNI**  
**ACTA DE LA SEGUNDA REUNIÓN**

---

**Fecha:** Cochabamba, 11 de Diciembre de 2015

**Lugar:** Sala de reuniones de la Empresa Misicuni

**Hora:** 10:30

**Asistentes:**

Por parte de la Empresa Misicuni:

Leonardo Anaya, Gerente General.

Juan Carlos Cabrerizo, Gerente Técnico.

Andrés Palacios, Gerente Administrativo Financiero.

Arturo Arnéz, Asesor Legal.

Carol Solís, Coordinadora de Directorio y Gerencia General.

Victor Chávez, Responsable de la Unidad de Auditoría Interna.

Washington Claire, Jefe de Departamento Socio Ambiental.

Julio Siles, Jefe de Departamento Proyectos, Operaciones y Mantenimiento.

Mariela Balderrama, Jefe Departamento Administrativo Financiero

David Castro, Responsable de Contabilidad

Por parte de la consultora Arnéz Miranda y Asociados:

Luis Pablo Cuba Rojas, Coordinador de la Consultoría.

Wilder Peralta de la Vega, Consultor.

Diego Jaldin, Asistente de Consultor.

---

**Temas tratados:**

1. Presentación de indicadores de gestión realizados por el equipo de consultoría para la elaboración del PEI 2016-2020.
2. Modificaciones propuestas por el personal de la Empresa Misicuni Asistente a los indicadores propuestos.
3. Presentación del Presupuesto Quinquenal.

**Acuerdos:**

1. Los asistentes manifestaron su acuerdo con la los indicadores realizados.
2. El Presupuesto Quinquenal fue presentado y aprobado por lo asistentes.

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020 DE LA EMPRESA MISICUNI**

**ACTA DEL PRIMER TALLER: ELABORACION DEL FODA**

---

**Fecha:** Cochabamba, 30 de Octubre de 2015

**Lugar:** Sala de reuniones de la Empresa Misicuni

**Hora:** 09:00

**Asistentes:**

Por parte de la Empresa Misicuni:

Jorge Alvarado, Presidente del Directorio.

Leonardo Anaya Jaldin, Gerente General.

Juan Carlos Cabrerizo, Gerente Técnico.

Guido Paz, Fiscal de Obra

Ivertt Parco, Encargado de Sistemas

Andrés Palacios, Gerente Administrativo Financiero.

Roxana Saravia, Encargada de Archivos

Guadalupe Escalante, Responsable de Activos Fijos

Félix Pérez, Responsable Unidad de RRHH

Fredy Gómez, Representante del Sindicato

Delma Carla Orellana, Encargada de Almacenes y Auxiliar de Activos Fijos

Arturo Arnéz, Asesor Legal.

Boris Fiorilo Vacaflor, Asesor Especialista

Douglas Brun Plaza, Responsable Unidad de Transparencia y Anticorrupción

Carolina Lara Yankovic, Responsable de Unidad de Medio Ambiente

Julio Siles, Jefe de Departamento Proyectos, Operaciones y Mantenimiento.

Alexander Siles, Asistente de Proyectos

Mariela Balderrama, Jefe Departamento Administrativo Financiero

David Castro, Responsable Unidad de Contabilidad

María Angélica Galindo, Responsable Unidad Administrativa y Contrataciones

Por parte de la consultora Arnéz Miranda y Asociados:

Luis Pablo Cuba Rojas, Coordinador de la Consultoría.

Wilder Peralta de la Vega, Consultor.

Mónica Patricia Olmos, Consultora

Jorge Arnéz, Consultor.

Diego Jaldin, Asistente de Consultor.

---

**Temas tratados:**

1. Explicación metodológica de un análisis FODA.

2. Enunciado de dimensiones de trabajo para el análisis FODA.
3. Instructivas para realizar el análisis FODA.

**Acuerdos:**

1. Se manifestó por parte del equipo de consultoría las dimensiones a ser trabajadas en el análisis FODA, las cuales fueron: Contexto Institucional, Recursos Humanos, Aspectos Administrativos Financieros e Infraestructura y equipo. Teniendo ninguna observación por parte del personal de la empresa.
2. El personal de la empresa se comprometió a entregar insumos para la realización de un informe sobre la actividad al equipo de consultoría.
3. El equipo de consultoría se comprometió a presentar un informe sobre el Taller, adjunto al primer informe preliminar del Plan Estratégico Institucional.

**ACTAS DE TALLERES**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020 DE LA EMPRESA MISICUNI**

**ACTA DEL SEGUNDO TALLER: ELABORACION DE LA VISION, MISION Y POLITICAS  
INSTITUCIONALES**

---

**Fecha:** Cochabamba, 05 de Noviembre de 2015

**Lugar:** Sala de reuniones de la Empresa Misicuni

**Hora:** 09:00

**Asistentes:**

Por parte de la Empresa Misicuni:

Jorge Alvarado, Presidente del Directorio.

Tito Jaime Soliz Ureña, Director del Municipio Colcapirua

Teresa Balderrama, Directora Municipio de Vinto

Samuel Gareca Ricaldi, Director Suplente de SEMAPA

Virginio Vásquez, FEDECOR RAP Tiquipaya

Fausto Gutierrez, Director Titular FEDJUVE

Guido Meneses, Director Municipio de Sipe Sipe

Luis Salazar, Representante de la Gobierno Autónomo Departamental de

Cochabamba.

Leonardo Anaya Jaldin, Gerente General.

Juan Carlos Cabrerizo, Gerente Técnico.

Guido Paz, Fiscal de Obra

Ivertt Parco, Encargado de Sistemas

Andrés Palacios, Gerente Administrativo Financiero.

Roxana Saravia, Encargada de Archivos

Guadalupe Escalante, Responsable de Activos Fijos

Félix Pérez, Responsable Unidad de RRHH

Fredy Gómez, Representante del Sindicato

Delma Carla Orellana, Encargada de Almacenes y Auxiliar de Activos Fijos

Arturo Arnéz, Asesor Legal.

Boris Fiorilo Vacaflor, Asesor Especialista

Douglas Brun Plaza, Responsable Unidad de Transparencia y Anticorrupción

Carol Solís, Coordinadora de Directorio y Gerencia General.

Washington Claude, Jefe de Departamento Socio Ambiental.

Julio Siles, Jefe de Departamento Proyectos, Operaciones y Mantenimiento.

Alexander Siles, Asistente de Proyectos

Mariela Balderrama, Jefe Departamento Administrativo Financiero

David Castro, Responsable Unidad de Contabilidad

María Angélica Galindo, Responsable Unidad Administrativa y Contrataciones

Por parte de la consultora Arnéz Miranda y Asociados:

Luis Pablo Cuba Rojas, Coordinador de la Consultoría.

Wilder Peralta de la Vega, Consultor.

Mónica Patricia Olmos.

Jorge Arnéz, Consultor.

Diego Jaldin, Asistente de Consultor.

---

**Temas tratados:**

1. Presentación teórica sobre la definición de Misión, Visión y Lineamientos Estratégicos.
2. Presentación de ejemplos ilustrativos sobre Misión, Visión y Lineamientos Estratégicos.
3. Explicación metodológica para llevar a cabo la construcción de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Empresa Misicuni.

**Acuerdos:**

1. A lo largo del taller se acordó llevar a cabo el trabajo en tres distintas comisiones. Cada comisión obtendría un resultado para ser presentado en plenario al final del Taller.
2. El equipo de consultoría realizaría observaciones constructivas a cada producto de las comisiones de trabajo.
3. El personal se compromete a que mediante dos representantes de cada comisión, construyan un producto final para ser presentado en plenaria.
4. Los asistentes al taller mostraron su conformidad con los enunciados de la Misión, Visión y Lineamientos Estratégicos presentados por los representantes.



## ACTAS DE TALLERES

### PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020 DE LA EMPRESA MISICUNI ACTA DEL TERCER TALLER: VALIDACION DEL FODA-MISION, VISION, LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

---

**Fecha:** Cochabamba, 06 de Noviembre de 2015

**Lugar:** Sala de reuniones de la Empresa Misicuni

**Hora:** 09:00

**Asistentes:**

Por parte de la Empresa Misicuni:

Jorge Alvarado, Presidente del Directorio.

Tito Jaime Soliz Ureña, Director del Municipio Colcapirua

Teresa Balderrama, Directora Municipio de Vinto

Samuel Gareca Ricaldi, Director Suplente de SEMAPA

Virginio Vásquez, FEDECOR RAP Tiquipaya

Fausto Gutierrez, Director Titular FEDJUVE

Guido Meneses, Director Municipio de Sipe Sipe

Silvana Zubieta B., Directora MPD

Leonardo Anaya Jaldin, Gerente General.

Juan Carlos Cabrerizo, Gerente Técnico.

Guido Paz, Fiscal de Obra

Ivertt Parco, Encargado de Sistemas

Andrés Palacios, Gerente Administrativo Financiero.

Roxana Saravia, Encargada de Archivos

Guadalupe Escalante, Responsable de Activos Fijos

Félix Pérez, Responsable Unidad de RRHH

Fredy Gómez, Representante del Sindicato

Delma Carla Orellana, Encargada de Almacenes y Auxiliar de Activos Fijos

Arturo Arnéz, Asesor Legal.

Boris Fiorilo Vacaflo, Asesor Especialista

Douglas Brun Plaza, Responsable Unidad de Transparencia y Anticorrupción

Carol Solís, Coordinadora de Directorio y Gerencia General.

Washington Claude, Jefe de Departamento Socio Ambiental.

Julio Siles, Jefe de Departamento Proyectos, Operaciones y Mantenimiento.

Alexander Siles, Asistente de Proyectos

Mariela Balderrama, Jefe Departamento Administrativo Financiero

David Castro, Responsable Unidad de Contabilidad

María Angélica Galindo, Responsable Unidad Administrativa y Contrataciones

Por parte de la consultora Arnéz Miranda y Asociados:

Luis Pablo Cuba Rojas, Coordinador de la Consultoría.

Wilder Peralta de la Vega, Consultor.

Mónica Patricia Olmos.

Jorge Arnéz, Consultor.

Diego Jaldin, Asistente de Consultor.

---

**Temas tratados:**

1. Presentación de los resultados del análisis FODA realizado el día 30 de Octubre.
2. Validación de resultados obtenidos en el análisis FODA.
3. Realización de encuestas informativas sobre la opinión del análisis FODA y estado situacional de la Empresa Misicuni.

**Acuerdos:**

1. Los resultados del análisis FODA fueron aceptados por los asistentes al taller, teniendo algunas sugerencias en algunos de los puntos tratados en las dimensiones trabajadas.
2. Se rectificó además la misión, visión y objetivos estratégicos trabajados anteriormente.

## ACTAS DE TALLERES

### PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020 DE LA EMPRESA MISICUNI ACTA DEL CUARTO TALLER: ANALISIS DE ACTORES Y COMPETENCIAS

---

**Fecha:** Cochabamba, 13 de Noviembre de 2015

**Lugar:** Sala de reuniones de la Empresa Misicuni

**Hora:** 09:00

**Asistentes:**

Por parte de la Empresa Misicuni:

Leonardo Anaya Jaldin, Gerente General.

Juan Carlos Cabrerizo, Gerente Técnico.

Andrés Palacios, Gerente Administrativo Financiero.

Arturo Arnéz, Asesor Legal.

Boris Fiorilo Vaccaflor, Asesor Especialista

Douglas Brun Plaza, Responsable Unidad de Transparencia y Anticorrupción

Carol Solís, Coordinadora de Directorio y Gerencia General.

Victor Chávez, Jefe de Unidad de Auditoría Interna.

Washington Claire, Jefe de Departamento Socio Ambiental.

Mariela Balderrama, Jefe Departamento Administrativo Financiero

David Castro, Responsable Unidad de Contabilidad

Julio Siles, Jefe de Departamento Proyectos, Operaciones y Mantenimiento.

Por parte de la consultora Arnéz Miranda y Asociados:

Luis Pablo Cuba Rojas, Coordinador de la Consultoría.

Elizabeth Avilés, Consultor.

Wilder Peralta de la Vega, Consultor.

Diego Jaldin, Asistente de Consultor.

---

**Temas tratados:**

1. Explicación metodológica del taller para identificar actores del entorno de la Empresa Misicuni.
2. Enunciado de los actores relevantes identificados por los funcionarios asistentes de la empresa al taller.
3. Ponderación de cada actor obteniendo el grado de influencia en la empresa.

**Acuerdos:**

1. Se manifestó por parte del equipo de la empresa los actores más relevantes en el entorno de la Empresa Misicuni, estos fueron en total 22 actores identificados.
2. Una vez identificados los actores, en plenaria se realizó el gráfico de poder, importancia, disposición y accesibilidad.
3. Mediante el llenado de un formulario de manera individual se definió la ponderación de cada actor para proceder a realizar con el mapeo de actores presentado en Plan Estratégico Institucional de la Empresa Misicuni 2016-2020.

## ACTAS DE TALLERES

### PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020 DE LA EMPRESA MISICUNI

#### ACTA DEL QUINTO TALLER: LOS 13 PILARES FUNDAMENTALES DEL ESTADO

---

**Fecha:** Cochabamba, 17 de Noviembre de 2015

**Lugar:** Sala de reuniones de la Empresa Misicuni

**Hora:** 09:00

**Asistentes:**

Por parte de la Empresa Misicuni:

Jorge Alvarado, Presidente del Directorio.

Leonardo Anaya Jaldin, Gerente General.

Juan Carlos Cabrerizo, Gerente Técnico.

Andrés Palacios, Gerente Administrativo Financiero.

Arturo Arnéz, Asesor Legal.

Boris Fiorilo Vacaflor, Asesor Especialista

Douglas Brun Plaza, Responsable Unidad de Transparencia y Anticorrupción

Carol Solís, Coordinadora de Directorio y Gerencia General.

Víctor Chávez, Jefe de Unidad de Auditoría Interna.

Ing. Julio Siles, Jefe de Departamento Proyectos, Operaciones y Mantenimiento.

Lic. Mariela Balderrama, Jefe Departamento Administrativo Financiero

David Castro, Responsable Unidad de Contabilidad

Por parte de la consultora Arnéz Miranda y Asociados:

Lic. Luis Pablo Cuba Rojas, Coordinador de la Consultoría.

Lic. Wilder Peralta de la Vega, Consultor.

Lic. Mónica Patricia Olmos.

Lic. Jorge Arnéz, Consultor.

Lic. Diego Jaldin, Asistente de Consultor.

---

**Temas tratados:**

1. Enunciado y explicación de los 13 Pilares Fundamentales del Estado.
2. Concordancia del accionar de la Empresa Misicuni en función a los Pilares Fundamentales.

**Acuerdos:**

1. Mediante el llenado de una encuesta los funcionarios participantes al taller identificaron los pilares que le incumbe de manera directa en la definición de la Empresa Misicuni. Los pilares identificados de manera directa fueron: el pilar número 2, socialización y universalización de los servicios básicos con Soberanía para Vivir Bien; el pilar número 7, Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización en armonía y equilibrio con la Madre Tierra y finalmente el pilar número 9, Soberanía ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos la Madre Tierra.

**ANEXO. 3 ANALISIS F.O.D.A.**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020 DE LA EMPRESA MISICUNI**  
**ELABORACION DEL FODA**

**Análisis de contexto interno y del entorno**

Son varias las metodologías que pueden utilizarse para desarrollar el diagnóstico institucional, para el presente PEI se eligió la “Matriz de Análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)”, que estudia la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Así mismo, como directriz para realizar dicho análisis se optaron por trabajar en las siguientes dimensiones: Contexto Institucional, Recursos Humanos, Aspectos Administrativos, Económicos y Financieros, y finalmente Infraestructura y equipamiento.

**1. Dimensión Nº 1: Contexto Institucional**

Los componentes de la dimensión de Contexto Institucional, son:

- 1.1. Personería Jurídica. Determinación del tipo de institución. Relaciones con el entorno.
- 1.2. Estatutos, reglamentos y manuales.
- 1.3. Políticas y estrategias institucionales, ambientales, tecnológicas y sociales.
- 1.4. Contratos para la construcción de obras.

<b>1.1. Personería Jurídica. Determinación del tipo de institución Relaciones con el entorno</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Empresa creada para ejecutar el Proyecto Múltiple Misicuni, declarado de prioridad y urgencia nacional, así como de necesidad y utilidad pública	Migración a la Ley de Empresas Públicas	Falta de una legislación especial para encarar nuevos emprendimientos	Intereses externos particulares y de grupo que perjudican el desarrollo de la Empresa

Autonomía de gestión técnica, financiera y administrativa, con patrimonio propio.	Tramitación de un marco normativo que nos permita convertirnos en una Empresa estratégica	Falta de coordinación institucional con las instancias gubernamentales nacionales	Presión social por desconocimiento de los alcances de la Empresa
Se cuenta con personería jurídica y amplio respaldo normativo (Leyes y Decretos Supremos)	Administración de recurso agua de acuerdo a los lineamientos del Plan Maestro.	No ser sujeto de crédito por falta de capacidad de endeudamiento	Injerencia negativa de organizaciones sociales y comunales
Se cuenta con una instancia máxima de decisión y fiscalización (Directorio) y relacionamiento con el entorno	La experiencia institucional alcanzada en el campo social permitirá desarrollar nuevos proyectos		

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

Las cuatro FORTALEZAS del primer componente identificadas por los miembros de la comisión se refieren a la Empresa Misicuni y la importante función para la que fue creada; la autonomía en las gestiones técnicas y administrativas y el dominio que ejerce sobre su patrimonio. Asimismo, se señala que está respaldada por una amplia legislación que garantiza su legal funcionamiento y que todos sus actos se encuentran fiscalizados por el Directorio, el mismo que cuenta entre sus miembros, representantes de diversas organizaciones de la sociedad civil y organismos del Estado.

Como OPORTUNIDADES, los miembros de la comisión identificaron la migración del estatus jurídico actual a la Ley de Empresas Públicas, la tramitación ante el Órgano Legislativo de una disposición legal que permita a la Empresa Misicuni convertirse en una Empresa estratégica del Estado. La gestión del recurso agua de acuerdo a los lineamientos señalados por el Plan Maestro y la posibilidad de desarrollar nuevos proyectos, en función de la experiencia institucional alcanzada.



En cuanto a las DEBILIDADES de la Empresa Misicuni, el grupo de trabajo señala las siguientes: ausencia de un respaldo legal que permita el emprendimiento de nuevos proyectos. Las dificultades en la coordinación con las instancias gubernamentales a nivel nacional y, por último, el no ser sujeta de crédito por ausencia o carencia de capacidad de endeudamiento.

Con referencia a las AMENAZAS se menciona que la Empresa sufre el acoso de intereses particulares y grupales, los mismos que amenazan la continuidad de su trabajo y su desarrollo. Se hace mención a la actuación negativa de organizaciones sociales y comunales y a la presión social producto de la falta de conocimiento de los alcances de la Empresa.

### **Relación de Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenaza**

El análisis de la comisión establece que en términos generales se considera que las FORTALEZAS de la Empresa Misicuni son superiores cualitativamente a las DEBILIDADES.

Así mismo, la comisión ha podido establecer que existe un equilibrio entre las oportunidades y las amenazas que debe enfrentar y asumir la Empresa Misicuni.

<b>1.2. Estatutos, reglamentos y manuales</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Se cuenta con una nueva estructura organizacional (2015) dentro el Estatuto Orgánico (2009)	La estructura diseñada (2015) permitirá un mejor desempeño en el corto plazo	Estatuto Orgánico, anacrónico, contradictorio y limitativo	Las contradicciones del Estatuto Orgánico en determinado momento podrían generar responsabilidades
Manual de Funciones acorde a la nueva Estructura Organizacional (2015)	Mejora de la efectividad y eficiencia de la gestión	El Reglamento Interno del Personal (RIP) falta ser socializado por el personal para su aprobación en Directorio	La falta de un RIP vigente podría generar observaciones y/o responsabilidades administrativas, ejecutivas, civiles y penales
Reglamentos actualizados y homologados (2015)	Cualifica el recurso humano para alcanzar el objetivo institucional	El personal no conoce a cabalidad sus responsabilidades inherentes al cargo	El desconocimiento del Manual de Funciones genera un inadecuado funcionamiento de la Empresa y el relajamiento de ciertas funciones y actividades
Se cuenta con procedimientos administrativos	Permite ajustarse a normas administrativas que rigen en el Estado	Mecanismos administrativos excesivamente burocráticos (formularios innecesarios)	Pérdida de tiempo, desmotivación y temor de asumir responsabilidades por parte del personal, falta de sentido de pertenencia y compromiso institucional

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

Con referencia al análisis FODA del componente Estatutos, Reglamentos y Manuales, la comisión llegó a las siguientes conclusiones: Las FORTALEZAS se caracterizan por la

existencia de una nueva estructura orgánica al interior del Estatuto Orgánico de la Empresa Misicuni, por contar con procedimientos administrativos adecuados resultado de reglamentos actualizados y homologados y manuales de funciones acordes con la nueva estructura organizacional.

Como OPORTUNIDADES se señalan que a partir de la nueva estructura organizacional mejorará la efectividad y eficiencia de la gestión, se podrá cualificar a los recursos humanos, situación que permitirá el logro de los objetivos institucionales y el ajuste a las normas administrativas de carácter estatal.

En cuanto a las DEBILIDADES la comisión menciona las contradicciones al interior del Estatuto Orgánico y el anacronismo de algunos de sus contenidos; la falta de conformidad del Reglamento Interno del Personal por parte de todo el personal de la Empresa Misicuni para su posterior remisión al Directorio para su aprobación.

La comisión identificó como AMENAZAS las contradicciones que tiene el Estatuto Orgánico, las mismas que podrían generar responsabilidades administrativas, ejecutivas, civiles y penales de acuerdo a las disposiciones legales en vigencia, situaciones que podrían provocar en funcionarios y ejecutivos pérdida de tiempo, desmotivación, temor a asumir responsabilidades, así como falta de sentido de pertenencia y compromiso institucional.

### **Relación de Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenaza**

Se ha podido detectar que las DEBILIDADES superan a las FORTALEZAS por lo que se hace necesario, para garantizar el éxito de la Empresa Misicuni, realizar un análisis profundo, claro y sincero, para establecer alternativas de solución.

La comisión señala que es necesario materializar las OPORTUNIDADES en busca de mejores alternativas institucionales que permitan superar las AMENAZAS.

<b>1.3. Políticas y estrategias institucionales, ambientales, tecnológicas y sociales</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Capacitación del personal para la continuidad de las obras y el manejo administrativo del Proyecto	Refuncionalizar la Empresa Misicuni	La Empresa, producto de la desinformación, cuenta con una imagen desfavorable	Instituciones que pretenden sustituir a la Empresa Misicuni
Desarrollo de un proyecto de prioridad y urgencia nacional, así como de necesidad y utilidad pública	Posicionamiento Empresarial con un modelo de Empresa de servicios auto sostenible	Personal insuficientemente especializado	Resultados no satisfactorios
Disponer el empleo de tecnología con estándares internacionales	Socialización del Proyecto Múltiple Misicuni en sus diferentes etapas para garantizar la continuidad de la Tercera Etapa	Dificultades en el cumplimiento preciso de la Ley del Medio Ambiente N° 1333, del 15 de Junio de 1992	Procesos por incumplimiento y daño ambiental
Cumplimiento de la Ley N° 1333	Existen condiciones favorables para la difusión de los componentes medioambientales	Dificultad en la implementación de los proyectos medio ambientales y programas de mitigación ambiental	Daño al medio ambiente
Trabajo realizado	Implementación de	Presupuesto	Resultados

<p>acorde a la Constitución Política del Estado y respeto a la los principios de la Ley Marco de la Madre Tierra</p>	<p>tecnología moderna y adecuada</p>	<p>insuficiente y normativa rígida</p>	<p>inadecuados</p>
<p>Accionar acorde a la Constitución Política del Estado y respeto a las organizaciones sociales del área de influencia del Proyecto Múltiple Misicuni</p>	<p>Trabajo en consenso permanente con el entorno social</p>	<p>Requerimientos y exigencias fuera de la competencia institucional</p>	<p>Conflicto social que deriva en retrasos, perjuicios y daños personales y materiales</p>

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

En este componente, la comisión ha identificado las siguientes FORTALEZAS, capacitación del personal tanto para el trabajo en obra como el manejo administrativo del proyecto. Desarrollo de un proyecto prioritario de urgencia nacional así como de necesidad y utilidad pública. Cumplimiento estricto de la Ley N° 1333, respeto a los principios de la Ley Marco de la Madre Tierra y las disposiciones legales y constitucionales que rigen la protección del medio ambiente. Respeto a las organizaciones sociales y accionar acorde con la Constitución Política del Estado en cuanto al trato y relacionamiento con dichas organizaciones. Empleo de una tecnología y su accionar, acorde con estándares internacionales.

Entre las OPORTUNIDADES la comisión destaca las siguientes, la refuncionalización de la Empresa Misicuni, el posicionamiento empresarial con un modelo de empresa auto-sostenible, la socialización del Proyecto Múltiple Misicuni que permita garantizar la continuidad de la etapa tercera. La difusión del componente medio ambiental y los resultados de los trabajos de mitigación ambiental; la implementación de nueva tecnología, moderna y adecuada y el consenso permanente con el entorno social.

Respecto a las DEBILIDADES la comisión señala la desfavorable imagen institucional provocada por una desinformación interesada a la opinión pública. Dificultades en el cumplimiento preciso de la Ley y en la implementación de proyectos, normatividad

excesivamente rígida y presupuesto insuficiente y, por último, exigencias y requerimientos fuera de la propia competencia institucional de la Empresa Misicuni.

La comisión destaca las siguientes AMENAZAS, existencia de instituciones que pretenden sustituir a la Empresa Misicuni. Resultados no satisfactorios y proceso por daños ambientales, resultados no siempre adecuados y conflictos sociales los mismos que derivan en retrasos, perjuicios y daños personales e institucionales.

### **Relación de Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenaza**

La Empresa Misicuni debe enfrentar retos y desafíos para superar las DEBILIDADES institucionales, convirtiéndose en una Empresa líder de servicios, con altos niveles de calidad y transparencia, lo que permitirá el afianzamiento de sus FORTALEZAS.

Existe un equilibrio entre las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, por lo que es necesario trabajar de manera esforzada para aprovechar esta pequeña ventaja y concretar los objetivos trazados.

1.4. Contratos para la construcción de obras			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Contratos plenamente vigentes acordes a la normativa legal vigente	Materializar la ejecución de la Etapa III del Proyecto Múltiple Misicuni y otros contratos	Deficiencias en los procedimientos y limitaciones presupuestarias	Incumplimiento a compromisos asumidos
			Incumplimiento y desconocimiento de la norma por parte de los organismos financiadores
			Burocracia por parte de los organismos financiadores

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

En este componente, la comisión ha identificado a la suscripción de contratos acordes a las disposiciones legales en vigencia, siendo por tanto, la FORTALEZA dominante.

En cuanto a las OPORTUNIDADES se destaca por la comisión, la materialización de la etapa tercera como resultado de los contratos a ser suscritos.

Respecto a las DEBILIDADES, la comisión ha detectado a las deficiencias en los procedimientos y limitaciones presupuestarias.

Las AMENAZAS señaladas por la comisión, en este componente, son las que siguen: incumplimiento a los compromisos asumidos, desconocimiento de las normas por parte de los organismos financiadores y la burocracia de los organismos financiadores.

#### **Relación de Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenaza**

La Empresa Misicuni cumple con todas las disposiciones legales para la suscripción de contratos conforme al protocolo de las Normas SABS, constituyéndose esta situación en una

FORTALEZA, sin embargo, se debe trabajar en la búsqueda de financiamiento que garantice y materialice la Etapa III de Proyecto Múltiple Misicuni, esta característica, se convierte en una DEBILIDAD.

Las AMENAZAS que afronta la Empresa Misicuni por parte de los entes externos superan a las OPORTUNIDADES, por lo que será necesario trabajar para revertir esta desfavorable situación.

## **1.5. Síntesis de la Dimensión N° 1: Contexto Institucional**

### **1.5.1. Fortalezas**

- Función de la Empresa declarada de prioridad y urgencia nacional.
- Empresa con autonomía de gestión técnica, financiera y administrativa.
- Cuenta con personería jurídica.
- El Directorio también actúa como instancia de fiscalización.
- Positivo relacionamiento con el entorno.
- Nueva estructura organizativa al interior del Estatuto Orgánico.
- Manual de funciones acorde con el estatuto Orgánico.
- Reglamentos actualizados y homologados.
- Procedimientos administrativos regulados.
- Personal capacitado técnica, profesional y administrativamente.
- Empleo de la tecnología de acuerdo a estándares internacionales.
- Cumplimiento de la Constitución Política del Estado y otras normas nacionales.
- Respeto a la Madre Tierra y acatamiento a la Ley 1333.
- Contratos acordes a las disposiciones legales.

### **1.5.2. Oportunidades**

- Migración a la Ley de Empresas Públicas.
- Conversión en Empresa estratégica.



- Administración del recurso agua de acuerdo con el Plan Maestro.
- Experiencia alcanzada en el campo social, permite desarrollar nuevos proyectos.
- Estructura organizacional permite mejores desempeños, efectividad y eficiencia en la gestión.
- Cualificación de recursos humanos.
- Concordancia con las nuevas disposiciones administrativas u otras normas.
- Refuncionalización de la Empresa.
- Posicionamiento como Empresa de Servicios.
- Materialización de la ejecución de la Etapa III.
- Difusión de los componentes medio ambientales.
- Implementación de tecnología moderna.
- Trabajos consensuados con el entorno social.

### **1.5.3. Debilidades**

- Falta de disposiciones para nuevos emprendimientos.
- Escasa coordinación con instancias gubernamentales.
- Imposibilidad de acceso al crédito por incapacidad de endeudamiento.
- Estatuto Orgánico anacrónico, contradictorio y limitativo.
- Reglamento Interno de Personal no difundido porque aún se encuentra en revisión.
- Exceso de trámites burocráticos y procedimientos administrativos.
- Desinformación interesada causa imagen desfavorable de la Empresa.
- Algunas áreas declaran no tener personal suficiente.
- Trabas legales para la implementación de proyectos.
- Requerimientos y exigencias de diferentes sectores sociales y gubernamentales, fuera de las competencias institucionales.
- Dificultades en el proceso de tramitación presupuestaria.

#### **1.5.4. Amenazas**

- Intereses externos, particulares y de grupo, contrarios a la Empresa Misicuni.
- Presión social por desconocimiento de los alcances de la Empresa.
- Injerencia negativa por parte de organizaciones sociales y comunales.
- Ausencia de disposiciones y/o contradicciones en ellas podrían provocar sobre los responsables institucionales la aplicación de responsabilidades administrativas, ejecutivas, civiles o penales.
- Temor a asumir responsabilidades.
- Relajamiento en las funciones y en las actividades.
- Instituciones interesadas pretenden sustituir a la Empresa Misicuni.
- Resultados no satisfactorios.
- Daños al medio ambiente.
- Conflictos sociales.
- Incumplimiento de compromisos
- Incumplimiento de ofertas por organismos financiadores.
- Exceso de disposiciones burocráticas en organismos financiadores.

## 2. Dimensión Nº 2: Recursos Humanos

Los componentes de la dimensión Recursos Humanos son:

2.1. Directivos y Ejecutivos.

2.2. Profesionales y Técnicos.

2.3. Trabajadores de campo y personal administrativo.

2.4. Institucionalización de cargos; relaciones laborales, capacitación y actualización del personal; seguridad industrial.

2.5. Satisfacción personal a partir del desempeño y trato laboral.

2.1. Directivos y Ejecutivos			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Buen Relacionamento con niveles políticos ejecutivos Gobierno Central y Departamental	Disposición de los gobiernos central y departamental para obtención de recursos	Falta de comunicación con los diferentes niveles operativos	Falta de credibilidad y desprestigio en la población por intermedio de los medios y de las organizaciones
Compromiso e interés por los objetivos	Apoyo del gobierno central para facilitar tramites	Dualidad en funciones de la Presidencia y Gerencia General	Falta de financiamiento
Apoyo del Directorio a los ejecutivos de la Empresa Misicuni	Directorio influyente en sus organizaciones (24 directores)	Falta de conocimiento de las capacidades y tareas del personal operativo	Destitución y procesos por no cumplimiento de objetivos, limitados por la Ley Nº 1178 de Administración y Control Gubernamentales y la Ley de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de fortunas "Marcelo Quiroga Santa Cruz"

Profesionales Cualificados y con conocimiento de la Administración Publica	Por la Importancia del Proyecto se tiene llegada a los Medios de Comunicación y Organizaciones	Los directores (fiscalizadores) no tienen relación con el personal de la Empresa	Injerencia política en la ejecución del proyecto
--	--	--	--

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

Las cuatro FORTALEZAS identificadas por la comisión tienen que ver con el relacionamiento con niveles políticos del gobierno central y departamental, así como el compromiso por alcanzar los objetivos de la Empresa y el apoyo del Directorio; otra fortaleza es la cualificación profesional y experiencia en la administración pública de los ejecutivos de la Empresa.

Como OPORTUNIDADES la comisión identificó: la disposición de los gobiernos central y departamental para la obtención de recursos, el apoyo del gobierno central para facilitar trámites, la influencia de los 24 directores en sus organizaciones, y el acceso a los medios de comunicación y demás organizaciones por la importancia vital del Proyecto Misicuni.

Entre las DEBILIDADES se citan las siguientes: la falta de comunicación interna entre los niveles operativos y el carácter temperamental de algunas instancias, la dualidad de funciones entre la Presidencia y la Gerencia General, la falta de conocimiento de las capacidades y tareas del personal operativo y la falta de relación entre los directores y el personal de la Empresa.

Las AMENAZAS serían la falta de credibilidad y desprestigio en la población, imagen creada por los medios de comunicación; la falta que podría haber de financiamiento, la posible destitución y procesos legales por el no cumplimiento de objetivos y finalmente la injerencia política en la ejecución del Proyecto Misicuni.

### **Relación Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas**

En el análisis de la comisión, las FORTALEZAS se imponen a la AMENAZAS porque otorgan seguridad a que el proyecto se concluya con éxito; asimismo, se imponen las oportunidades por la necesidad existente en la conclusión del proyecto.

<b>2.2. Profesionales y Técnicos</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Profesionales y técnicos calificados con nivel académico adecuado y conocimiento de la administración pública	Apoyo de la Empresa en la capacitación y actualización de su especialidad	Falta de aprovechamiento de cursos de actualización y capacitación.  Falta de conocimiento y aplicación de la normativa	Falta de recursos
Profesionales y técnicos comprometidos con los objetivos del Proyecto	Crecimiento profesional en sus áreas de trabajo	La falta de compañerismo, carácter y respeto influye en los logros	Desprestigio e incredibilidad de los resultados del proyecto, amenaza de la población afectada y beneficiaria
Capacidad de transferencia, difusión del proyecto y sus logros	Aportar a otras instituciones con la experiencia adquirida	Algunos funcionarios no están comprometidos con la Empresa y el Proyecto	Procesos y sanciones por posibles resultados
Capacidad de relacionamiento con las comunidades afectadas y con los beneficiarios	Posibilidad de promoción, ascenso y estabilidad laboral	Salarios limitados y falta de personal técnico comprometido	Riesgos de quedar desempleados y riesgos profesionales

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

Sobre el análisis FODA del componente Profesionales y Técnicos, la comisión identificó las siguientes FORTALEZAS: el adecuado nivel académico de los mismos así como la

experiencia en el manejo de la cosa pública, el compromiso con los objetivos del Proyecto Misicuni, su capacidad de transferencia y difusión de los avances y logros del Proyecto así como su capacidad de relacionamiento con las comunidades del entorno y con los beneficiarios.

Las OPORTUNIDADES están relacionadas con el apoyo que brinda la Empresa en la actualización y especialización de su personal y el crecimiento profesional e impacto laboral que este apoyo produce; otra oportunidad destacada es la posibilidad de aportar con el conocimiento y experiencia adquiridos en el Proyecto Misicuni en otra organizaciones bolivianas; finalmente, la comisión considera una oportunidad la posibilidad de promoción, ascenso y estabilidad laboral.

Las DEBILIDADES tienen que ver con la falta de aprovechamiento de cursos de actualización así como la falta de conocimiento en la aplicación de la normativa. El aspecto del relacionamiento (falta de compañerismo y mal carácter de algunos trabajadores) es tomado como otra debilidad porque dificulta alcanzar las metas; también se observa que algunos funcionarios no estarían del todo comprometidos con la Empresa y con el Proyecto Misicuni debido, es probable a la última debilidad identificada como son los bajos salarios.

Entre las AMENAZAS la comisión identificó la posible falta de recursos, el desprestigio y las amenazas de la población afectada ante el impacto del Proyecto Misicuni así como los posibles procesos, sanciones y el riesgo de quedar desempleados.

### **Relación Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas**

Se imponen las FORTALEZAS a las DEBILIDADES porque le dan seguridad al éxito del Proyecto Misicuni; sin embargo, se imponen las AMENAZAS porque podrían ocasionar fuga de talento humano ante los factores identificados.

<b>2.3. Trabajadores de campo y personal administrativo</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Adaptados a las condiciones de trabajo sin restricción de horarios	Deseo de superación y posibilidad de ascenso	Falta de un comité de control y capacitación en seguridad industrial	No atención al cumplimiento de sus derechos laborales
Buen relacionamiento con las comunidades y el entorno	Acceso a cursos de capacitación	Falta de compañerismo y solidaridad. Diferencias en beneficios	Riesgos laborales
Conocimiento de los campamentos y las estructuras que operan	Acceso a la seguridad social	Algunos no son proactivos, se limitan únicamente a parte de sus tareas, desconocen sus funciones	Despido
Celosos de su trabajo y sus herramientas	Posibilidad de afiliación sindical	Dificultad en la programación de turnos	Falta de seguridad industrial

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

En el componente de análisis Trabajadores de campo y Personal administrativo, la comisión identificó las siguientes FORTALEZAS: la adaptación del personal a las condiciones y exigencias (sin restricción de horarios) laborales así como el relacionamiento con las comunidades del entorno y el conocimiento en las estructuras que operan en los campamentos; finalmente, otra fortaleza es que los trabajadores son celosos guardianes de su trabajo y herramientas.

Entre las OPORTUNIDADES se marca el deseo de superación y las posibilidades de ascenso de los trabajadores, el acceso a cursos de capacitación, el acceso a la seguridad social y la posibilidad de afiliación sindical.

Entre las DEBILIDADES la comisión destaca la falta de un Comité de Control y Capacitación en seguridad industrial, la falta de compañerismo y solidaridad y las diferencias en los beneficios laborales. Pero también la falta de proactividad de algunos compañeros de trabajo y el desconocimiento de sus funciones; y las dificultades que tienen en la programación de sus turnos de trabajo.

Las AMENAZAS serían el incumplimiento de sus derechos laborales, los riesgos laborales, el despido y la falta de seguridad industrial.

#### **Relación Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas**

Se imponen las FORTALEZAS porque permiten cumplir los objetivos estratégicos del proyecto; y se imponen las OPORTUNIDADES porque son reales y posibles de alcanzar mientras que las amenazas son pasibles a ser subsanadas.



<b>2.4. Institucionalización de cargos, relaciones laborales, capacitación, actualización del personal, seguridad industrial</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Algunos son cargos institucionalizados	Estabilidad laboral	Relaciones laborales conflictivas	Despidos
El desempeño de los trabajadores se rige por la Ley General del Trabajo	Contar con beneficios sociales	Falta de control en la seguridad industrial y manual de procedimientos en casos de emergencias	Riesgos de enfermedades y accidentes laborales
Superación profesional	Ascenso laboral y mejor remuneración	Falta de talleres para mejorar el clima organizacional negativo	Desastres naturales
Cursos de capacitación adecuados	Acceso a cursos de capacitación	Algunos cargos no son institucionalizados	
Dotación de equipos y herramientas de seguridad industrial a trabajadores del campo	Posibilidad de reconocimiento por la experiencia adquirida		

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

La comisión ha destacado como FORTALEZAS la institucionalización de algunos cargos y que el desempeño laboral esté regido a la Ley General del Trabajo, que existan motivaciones para la permanente superación profesional como cursos de capacitación y la dotación de equipos y herramientas de seguridad industrial a los trabajadores de campo.

Como OPORTUNIDADES se anota la estabilidad laboral, el acceso a beneficios sociales, a ascensos laborales y mejorar en la remuneración, el acceso a cursos de capacitación y el reconocimiento por la experiencia adquirida.

Entre las DEBILIDADES están las relaciones laborales conflictivas, la falta de control en la seguridad industrial y en el cumplimiento del manual de procedimientos en caso de emergencias; la falta de talleres para mejorar el clima organizacional y que algunos cargos clave no estén institucionalizados.

Entre las AMENAZAS se apunta la posibilidad de despidos, los riesgos de adquirir enfermedades por la exposición laboral de riesgo (accidentes laborales) y el impacto de los desastres naturales.

#### **Relación Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas**

Se imponen las DEBILIDADES ante las FORTALEZAS porque han deteriorado el clima laboral; sin embargo, se imponen las OPORTUNIDADES porque la Empresa da la posibilidad de desarrollo laboral.

<b>2.5. Satisfacción personal a partir del desempeño y trato laboral</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Satisfacción del personal por trabajar en un proyecto de alto impacto socio-económico	Posibilidad de ganar experiencia para poder acceder a nuevos espacios y dar a conocer sus conocimientos	Falta de reconocimiento del trabajo realizado	Deserción laboral
Reconocimiento por el trabajo realizado	Mejorar el ambiente laboral	Trabajo bajo presión	Depresión y estrés
	Trabajar placenteramente	Trato laboral no óptimo	No hay seguridad de continuidad terminado el proyecto
		Poca socialización de los logros	

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

En cuanto a la satisfacción del personal a partir de su desempeño y trato laboral, la comisión cree que las FORTALEZAS tienen que ver con la satisfacción del personal de trabajar en un Proyecto de gran impacto socio-económico como es el Proyecto Múltiple Misicuni, así como el reconocimiento por el trabajo realizado.

Las OPORTUNIDADES identificadas son la posibilidad de replicar la experiencia obtenida, la mejora del ambiente laboral y la posibilidad de convertirlo en algo más placentero para todos los trabajadores.

Entre las DEBILIDADES la comisión identifica la falta de reconocimiento a la labor desempeñada, el trabajo a presión y el trato laboral que no siempre es el deseado así como la poca socialización de los logros.

Por su parte, la deserción laboral, la depresión y el estrés provocados por la falta de seguridad laboral una vez concluido el proyecto se constituyen en AMENAZAS para el personal de la Empresa.

### **Relación Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas**

Se imponen las FORTALEZAS porque la satisfacción de haber realizado un trabajo es más fuerte que el reconocimiento de los demás; y se imponen las OPORTUNIDADES porque las amenazas son subsanables.

## **2.6. Síntesis de la Dimensión Nº 2**

### **2.6.1. Fortalezas**

- El nivel de relacionamiento de la Directiva y Ejecutivos con niveles de decisión política tanto en el contexto nacional como departamental es una fortaleza de la Empresa Misicuni.
- También lo es el relacionamiento con las comunidades asentadas en el área de influencia del Proyecto Múltiple Misicuni, principal ocupación de la Empresa en este momento.
- El apoyo, la representatividad y liderazgo de los Directores en los sectores a los que representan, son de igual modo vistos como una fortaleza de la Empresa Misicuni.
- El compromiso con la Empresa por parte del personal tanto ejecutivo como trabajadores así como la experiencia obtenida en el Proyecto Múltiple Misicuni representan fortalezas.
- Ser parte del Proyecto Múltiple Misicuni y el impacto socio-económico que este tendrá en el Departamento de Cochabamba, retribuye muchas satisfacciones al personal lo cual es visto como una fortaleza de la Empresa.

### **2.6.2. Oportunidades**

- La disposición del Gobiernos Central y Departamental para la obtención de recursos y la facilitación de trámites así como la influencia de los 24 directores en sus respectivas organizaciones.
- El acceso a los medios de comunicación y demás organizaciones por la importancia vital del Proyecto Múltiple Misicuni.
- El apoyo que brinda la Empresa en la actualización y especialización de su personal y el crecimiento profesional e impacto laboral que este apoyo produce.
- La posibilidad de aportar con el conocimiento y experiencia adquiridos en el Proyecto Misicuni en otras organizaciones bolivianas.
- El deseo de superación y las posibilidades de ascenso de los trabajadores, el acceso a cursos de capacitación, el acceso a seguridad social y laboral, los beneficios sociales, y la posibilidad de afiliación sindical.
- La posibilidad de replicar la experiencia obtenida es visto como una oportunidad para ejecutivos y trabajadores.

### **2.6.3. Debilidades**

- La dualidad de funciones entre la Presidencia y la Gerencia General.
- La falta de comunicación interna y relacionamiento entre los niveles ejecutivos y los operativos.
- La falta de conocimiento de las capacidades y tareas que realiza el personal operativo.
- la falta de aprovechamiento de cursos de actualización, así como la falta de talleres para mejorar el clima organizacional y que algunos cargos clave que no están institucionalizados.
- La falta de conocimiento en la aplicación de la normativa, el incumplimiento del manual de procedimientos en caso de emergencias y la ausencia de un Comité de Control y Capacitación en Seguridad Industrial.
- Algunos funcionarios no estarían del todo comprometidos con la Empresa y con el Proyecto Múltiple Misicuni, debido, probablemente, a la escala salarial. Esto fue identificado también como falta de proactividad.

- La falta de reconocimiento a la labor desempeñada, el trabajo a presión y el trato laboral que no siempre es el deseado así como la poca socialización de los logros.

#### **2.6.4. Amenazas**

- La falta de credibilidad y desprestigio de la Empresa a los ojos de la población, imagen creada por los medios de comunicación al ser la Empresa a través del Proyecto Múltiple Misicuni la responsable de la dotación de agua al Departamento de Cochabamba.
- Los riesgos en el aseguramiento de recursos y financiamiento.
- La posible destitución, sanciones e incluso procesos legales por el incumplimiento de objetivos.
- La injerencia política en la ejecución del Proyecto Misicuni.
- El incumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores, los riesgos laborales en la falta de control en la seguridad industrial.
- La posibilidad de despidos.
- La deserción laboral, la depresión y el estrés provocados por la falta de seguridad laboral una vez concluido el proyecto.

### **3.DIMENSION Nº 3: Aspectos Administrativos, Económicos y Financieros**

Los componentes para analizar de la dimensión Aspectos Administrativos, Económicos y Financieros son:

**3.1.**Estructura administrativa.

**3.2.**Plan estratégico y planes operativos.

**3.3.**Financiamiento gubernamental.

**3.4.**Desarrollo de mercados.

**3.5.**Relacionamiento institucional e interinstitucional.

**3.6.**Políticas de comunicación social interna, externa a la Empresa y masiva.

<b>3.1. Estructura organizativa</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Estructura organizativa definida	La estructura cuenta con representantes nacionales, departamentales y locales (Directorio)	No contamos con estructura organizativa a mediano y largo plazo	Recursos financieros limitados
Permite mejorar la gestión institucional	Nos permite canalizar financiamiento	Estructura salarial no acorde a la escala maestra del ente rector	La estructura cuenta con representantes nacionales, departamentales y locales (Directorio)
Estructura Orgánica acorde a la realidad actual para cumplimiento de objetivos a corto plazo			
Estructura vertical que permite tomar decisiones de acuerdo a la importancia			

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

Las FORTALEZAS identificadas por la comisión tienen que ver básicamente con la estructura organizativa institucional, la misma que permite la mejora de la gestión, está acorde con la realidad actual de la Empresa Misicuni y permite la toma oportuna de las decisiones.

Como OPORTUNIDADES, la comisión señala la positiva conformación del Directorio, situación que permitiría la canalización de financiamientos.

Las DEBILIDADES que han sido señaladas se refieren a la inexistencia de una estructura institucional a mediano y largo plazo, y a una definición salarial no acorde a lo establecido por el Ministerio de Hacienda.

Respecto de las AMENAZAS, la comisión señala los recursos financieros limitados y la composición del Directorio.

**Relación de Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas**

Las FORTALEZAS se imponen a las DEBILIDADES y las OPORTUNIDADES a las AMENAZAS.



<b>3.2. Plan Estratégico Institucional y planes operativos</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Misión y visión definida	PEI nos permite canalizar futuros proyectos	No se cuenta con PEI	Falta de recursos para cumplimiento de objetivos a corto plazo y futuras etapas
Se cuenta con POA aprobado	POA permite garantizar recursos a corto plazo	Contamos con recursos limitados (no somos auto-sostenibles)	Incumplimiento de compromisos económicos interinstitucionales
Se cuenta con un proyecto a diseño final para captación de agua para consumo humano, riego y generación de energía		No somos sujetos de crédito	
		Objetivos difíciles de alcanzar en el tiempo establecido	
		Poca coordinación para elaboración del POA con las demás áreas	
		Falta de seguimiento al logro de resultados	

Fuente: Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

La comisión identificó como FORTALEZAS la existencia de la Misión y Visión, la aprobación oportuna de los planes operativos y la existencia de un proyecto a diseño final destinado a la captación de agua para consumo humano, riego y generación de energía.

Las OPORTUNIDADES están relacionadas con la dedicación de la Empresa Misicuni en el diseño, elaboración y cumplimiento de sus planes operativos, situación que permite garantizar recursos a corto plazo.

Las DEBILIDADES tienen que ver con la inexistencia de PEI, la dificultad de encontrar la autosuficiencia, la imposibilidad de acceder al crédito, la poca coordinación entre instancias y áreas de la Empresa Misicuni para la elaboración de planes la falta de seguimiento y supervisión al logro de los resultados.

Entre las AMENAZAS fueron identificadas las siguientes: La falta de recursos para el cumplimiento cabal de los objetivos y el incumplimiento de compromisos económicos interinstitucionales.

### **Relación de Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas**

En criterio de la comisión, las FORTALEZAS y OPORTUNIDADES son superadas por las DEBILIDADES y las AMENAZAS.

<b>3.3. Financiamiento gubernamental, fondos para el fortalecimiento institucional, necesidades de inversión y capacidad de aporte de socios potenciales</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Se cuenta con financiamiento para la etapa actual (aunque esta parcialmente financiado)	Es posible canalizar financiamiento para la próxima etapa (Tercera Etapa)	Aceptar créditos para ejecutar proyectos en vez de contar con aportes	Retrasar el inicio de la próxima etapa en caso de no contar con financiamiento oportuno
Se cuenta con un proyecto a Diseño Final para consumo humano, riego y generación de energía eléctrica		Recursos limitados para la conclusión de la presa y obras anexas	
Se cuenta con normativa vigente que establece que el gobierno central, Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba y municipios realizarán aportes de capital.			

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

La comisión ha destacado como principales FORTALEZAS en esta dimensión la existencia de recursos para la etapa actual del proyecto, la función del proyecto una vez concluido y la existencia de normativa que garantiza los recursos para el proyecto.

Es de hacer notar que en esta dimensión y en el análisis del FODA la comisión ha hecho las referencias al Proyecto Misicuni que a la Empresa Misicuni.

Como OPORTUNIDADES la comisión indica la posibilidad de financiamiento para la próxima etapa, confundiendo nuevamente el Proyecto con la Empresa.

En cuanto a las DEBILIDADES la comisión señala la “aceptación de créditos en vez de aportes” y la existencia de recursos limitados para la conclusión de la presa, ambas situaciones vuelven a mostrar la confusión existente entre los componentes de la comisión.

Como AMENAZAS la comisión señala la necesidad de retrasar el inicio de la próxima etapa, por no contarse con el financiamiento oportuno. (Situación que hace ver que esta comisión no prestó la atención a las explicaciones de los facilitadores ni atendió las sugerencias ofrecidas).

#### **Relación de Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas**

Las FORTALEZAS y las OPORTUNIDADES son, en criterio de la comisión, superiores a las DEBILIDADES y a las AMENAZAS.

<b>3.4. Desarrollo de mercados</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Los potenciales usuarios se encuentran definidos en el área de influencia	Demanda de agua asegurada (riego, consumo humano y generación de energía eléctrica)	Falta de infraestructura (aducción desde planta de tratamiento para transportar el agua)	Precios subvencionados por intereses sociales y políticas nacionales (C.P.E.-agua)
Se cuenta con la planta de tratamiento para la distribución de agua tratada	Repetir la experiencia Misicuni en otros Departamentos (agua, cuencas y energía eléctrica)	Posible retraso en la conclusión de la presa	Cambio de decisiones gubernamentales que afectan a la Empresa Misicuni
		Aceptar precios inferiores al costo real	
		Falta concretar convenios con precios justos con potenciales usuarios (regantes, etc.)	
		Usuarios directos no paguen el servicio	

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

La comisión ha destacado como principales FORTALEZAS que los potenciales usuarios se encuentran en el área de influencia del Proyecto y que se cuenta con una planta de tratamiento para la distribución del agua.

Como OPORTUNIDADES se señala por la comisión que la demanda de agua está asegurada y que la Empresa podrá repetir su experiencia en otros proyectos.

En cuanto a las DEBILIDADES la comisión señala la falta de infraestructura para el transporte del agua, el retraso en la conclusión de la presa, la aceptación de precios inferiores al costo real del agua la falta de concreción de convenios para fijar precios justos y el potencial peligro del no pago por el servicio de potenciales usuarios.

Respecto a las AMENAZAS los intereses sociales y presiones políticas para fijar precios no reales para la distribución del agua y los cambios en las disposiciones gubernamentales con referencia a la Empresa Misicuni, son en criterio de la comisión, los aspectos que ponen en peligro a la institución.

### **Relación Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas**

Para la comisión las FORTALEZAS se imponen a las DEBILIDADES y las OPORTUNIDADES a las AMENAZAS.

<b>3.5. Relacionamiento institucional e interinstitucional</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Buenas relaciones con el gobierno central y organismos financiadores	Uso de medios de comunicación para difundir el proyecto y sus alcances	Incumplimiento a compromisos interinstitucionales de la Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba	Inestabilidad social referente a la ejecución del proyecto
Capacitación permanente			Gente interesada en desinformar sobre la Empresa Misicuni
			Baja confianza por parte de los entes gubernamentales y población en general en que se termine la obra

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

La comisión señala como FORTALEZAS de esta dimensión las buenas relaciones de la Empresa Misicuni con el gobierno y organismos internacionales.

En cuanto a las OPORTUNIDADES sólo indica una, el uso de los medios de comunicación como instrumento para difundir el Proyecto Misicuni

Respecto de las DEBILIDADES, el incumplimiento del gobierno a los compromisos contraídos.

Las AMENAZAS hacen referencia a la inestabilidad social, la desinformación y la desconfianza hacia el proyecto Misicuni; mostrando la comisión, con este parecer, su reiterada confusión entre Empresa y Proyecto Misicuni.

### Relación de Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenaza

Las políticas de relacionamiento institucional e interinstitucional de la Empresa Misicuni son totalmente deficientes por lo que imperan sobre todo las DEBILIDADES y las AMENAZAS.

3.6. Políticas de comunicación social interna, externa a la Empresa y masiva			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
A nivel interno se cuenta con un sistema de correspondencia en línea, que da fluidez a la información	El uso de medios de difusión para mejorar la información del proyecto	no se cuenta con una unidad de información dentro de la estructura institucional	La desinformación del estado del proyecto conlleva a dudas sobre su conclusión y retiro de apoyo de las instituciones
		Poco uso de medios masivos para informar a la información de los avances del proyecto	

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

La comisión considera que un sistema de correspondencia en línea es la principal FORTALEZA de la Empresa Misicuni.

Para mejorar la información del Proyecto Misicuni, la comisión considera como OPORTUNIDAD que el uso de medios de difusión se constituya en elemento importante.

En cuanto a las DEBILIDADES, la Empresa Misicuni no cuenta con una unidad de información en su estructura organizativa provocando esta situación carencia de información sobre el Proyecto Misicuni.

La AMENAZA más grande es la desinformación, la misma que conlleva dudas respecto de las actividades de la institución.



### **3.7. Síntesis de la dimensión N° 3**

#### **3.7.1. Fortalezas**

- Estructura administrativa definida.
- Mejoramiento de la gestión institucional.
- Cumplimiento de objetivos a corto plazo.
- Toma de decisiones de acuerdo a importancia.
- Misión y visión definidas.
- POA aprobado.
- Proyecto a diseño final para captación de agua con destino al consumo humano, riego y generación de energía eléctrica.
- Se cuenta con financiamiento para la etapa actual.
- Se cuenta con normativa que garantiza aportes de capital de los gobiernos central y departamental y de los municipios.
- Los potenciales usuarios se encuentran definidos en el área del Proyecto Misicuni.
- Se cuenta con planta de tratamiento de aguas.
- Existen buenas relaciones con el gobierno y con organismos financiadores.
- Capacitación permanente.
- Sistema de correspondencia en línea que da fluidez a la información.

#### **3.7.2. Oportunidades**

- Directorio permite canalizar financiamiento.
- PEI canaliza futuros proyectos.
- POA garantiza recursos a corto plazo.
- Posibilidad de canalizar financiamiento para la próxima etapa.
- Demanda de agua potable asegurada.
- Repetir la experiencia de la Empresa Misicuni en otros Departamentos.
- Uso de medios de comunicación para difundir el proyecto Misicuni y sus alcances.

### **3.7.3. Debilidades**

- No se cuenta con estructura administrativa a mediano y largo plazo.
- La estructura salarial no acorde a la escala maestra del ente rector.
- No se cuenta con PEI recursos limitados impiden la sostenibilidad de la Empresa Misicuni.
- Objetivos difíciles de alcanzar en el tiempo establecido.
- Poca coordinación para la elaboración del POA.
- Falta de seguimiento al logro de resultados.
- Mayor aceptación de créditos y menores aportes.
- Escasos recursos para la conclusión de la presa y obras anexas.
- Falta de infraestructura para la aducción desde la planta de tratamiento para transportar agua.
- Retraso en la conclusión de la presa.
- Aceptar precios inferiores al costo real del agua.
- No existe convenio de precios justos con potenciales regantes.
- Peligro a que regantes no paguen el servicio.
- Incumplimientos de compromisos del gobierno con la Empresa Misicuni.

### **3.7.4. Amenazas**

- Recursos financieros limitados.
- Directorio y sus integrantes nacionales, departamentales y locales.
- Falta de recursos para cumplir objetivos a corto plazo y futuras etapas.
- Incumplimiento interinstitucional de compromisos económicos.
- Retraso del inicio de la próxima etapa por carecer de financiamiento.
- Precios del agua subvencionados por intereses políticos y sociales.
- Cambios en las decisiones gubernamentales que afectan al Proyecto y a la Empresa Misicuni.
- Inestabilidad social, un peligro a la Empresa Misicuni.

- Gente interesada en desinformar sobre la Empresa Misicuni.
- Poca confianza del gobierno y la población en la conclusión de obras del Proyecto Misicuni.

#### 4.DIMENSIÓN Nº 4: Infraestructura y Equipamiento

Los componentes para analizar de la dimensión Infraestructura y Equipamiento son:

**4.1.**Inmuebles (calidad y capacidad): oficinas, salas de reuniones, servicios higiénicos, campamentos, dormitorios, áreas de esparcimiento. Construcción de obras.

**4.2.**Mobiliario y equipo, uso de nuevas tecnologías informáticas.

**4.3.**Sistema de comunicación.

**4.4.**Maquinaria pesada y vehículos. Maestranzas.

**4.5.**Laboratorios de análisis de agua para consumo y riego. Laboratorios de aguas residuales.

<b>4.1. Inmuebles (calidad y capacidad): oficinas, salas de reuniones, servicios higiénicos, campamentos, dormitorios, áreas de esparcimiento. Construcción de obras</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Ubicación de la oficina central	Cambio de oficina alquilada a oficina propia	Oficinas – instalaciones precarias, sin posibilidad de realizar mejoras en la infraestructura	Limitación del tiempo de alquiler de oficina
El espacio de la oficina central	Financiamiento de la Gobernación	Falta de adecuado mantenimiento y reparación del campamento provisional.	Amenazas de comunarios para destrozar campamentos
Campamento definitivo con infraestructura adecuada y cómoda	Crecimiento en infraestructura para administrar el servicio de agua	Áreas de esparcimiento inadecuadas en campamentos, inexistentes en oficina central	Suministro de energía en campamento cortes intempestivos

Buen ambiente para sala de reuniones en oficina central		Restricción en dotación de material de limpieza e higiénico y otros en campamentos	Deterioro de la planta de tratamiento al no estar en funcionamiento
Generación de ingresos mediante Plan Inmediato		Falta de adecuado mantenimiento del Plan Inmediato	
Planta de tratamiento concluida		Planta de tratamiento no se encuentra en funcionamiento	

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

La comisión ha identificado como FORTALEZAS las siguientes: la ubicación y el espacio de la oficina central, las características del campamento del Proyecto Múltiple Misicuni; la generación de ingresos mediante el plan inmediato y la planta de tratamiento concluida.

Entre las OPORTUNIDADES, el cambio próximo de oficinas, el financiamiento de la gobernación y el crecimiento y mejora de la infraestructura para la administración del servicio de agua.

Como DEBILIDADES, están de acuerdo a la valoración de la comisión las siguientes: las precarias condiciones de la oficina central actual, las dificultades que se tienen para mantener el campamento provisional, las áreas de esparcimiento inadecuadas en campamento e inexistente en la oficina central, las restricciones en la dotación de material de limpieza y otros similares en campamento, la falta de mantenimiento adecuado del plan inmediato y finalmente que la planta de tratamiento no se encuentre en funcionamiento a pesar de haber sido concluida.

Entre las AMENAZAS se citan, la limitación del tiempo de alquiler de oficinas, las amenazas de los comunarios dirigidas a la destrucción del campamento, el suministro de energía

eléctrica así como los cortes intempestivos de este servicio en el campamento; y finalmente, el deterioro paulatino de la planta de tratamiento al no estar en funcionamiento.

### **Lo significativo**

La comisión ha destacado el espacio de la oficina central como la FORTALEZA más significativa. El cambio de oficina a una propia es la OPORTUNIDAD más importante. La imposibilidad de realizar mejoras a la infraestructura actual es considerada la DEBILIDAD más importante, mientras que la limitación del tiempo para el alquiler de la oficina se constituye en la AMENAZA más importante.

### **Relación Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas**

Revisada la matriz se deduce que las DEBILIDADES se imponen a las FORTALEZAS de acuerdo a la evaluación realizada sobre el espacio y la ubicación de la oficina central, esta no suprime las necesidades de reparaciones, mejoras en ésta y los campamentos, además de la dotación higiénica precaria en campamento.

Las OPORTUNIDADES se imponen a las AMENAZAS de acuerdo a la evaluación realizada sobre el cambio de oficina alquilada a oficina propia y el crecimiento de la Empresa para administrar el servicio de agua, dichas actividades se imponen a las amenazas presentadas en la matriz.

<b>4.2. Mobiliario y equipo, uso de nuevas tecnologías informáticas</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Contamos con información centralizada en el servidor	Libre acceso a la página web de la empresa	Precariedad del mobiliario, y el mismo no se adecua a los trabajos en sectores de la empresa	Pérdida de información
Se dispone de una página web institucional	Uso de las redes sociales para socializar las actividades de la empresa	Obsolescencia de la mayoría de los equipos computacionales y distribución no equitativa	Pérdida de equipos por cortes de energía eléctrica
Se cuenta con sistema cableado y Wi Fi para conexión entre terminales	Por el cambio de oficina se presentan nuevas necesidades, que permitirían actualizar las tecnologías usadas	Falta de sistema integrado de administración (almacenes, contabilidad, recursos humanos, adquisiciones)	Inestabilidad social
Se cuenta con un sistema de correspondencia interna	Con la implementación del paquete 4 la empresa tiene la oportunidad de mejorar en el uso de nuevas tecnologías	Falta de internet en campamentos para coordinar trabajos con oficina central	
Se dispone de una página web institucional, para información a la población		Falta de licencia de software	
		No existe capacitación por parte de la empresa en el uso de nuevas tecnologías	
		El sistema de personal no es adecuado para la empresa	

Fuente: Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

En cuanto al mobiliario, equipo y uso de TIC, la comisión ha identificado las siguientes FORTALEZAS: se cuenta con información centralizada en el servidor, se dispone de una página WEB institucional, se cuenta con un sistema cableado y Wi Fi para conexión entre terminales, con un sistema de correspondencia interna y de una página WEB para informar a la población.

Entre las OPORTUNIDADES se anotan el libre acceso a la página WEB de la Empresa, el uso de las redes sociales para socializar las actividades de la Empresa, las posibilidades de actualizar y optimizar las tecnologías empleadas actualmente, y que con la implementación del Paquete 4, la institución tendría la oportunidad de mejorar el uso de nuevas tecnologías.

Las DEBILIDADES identificadas tienen que ver con la precariedad del mobiliario actual, la obsolescencia de la mayoría de los equipos de varias reparticiones, la falta de internet en campamentos, el uso de software sin licencia, la falta de personal capacitado en el uso de las TIC y finalmente, que el sistema de personal no es el adecuado.

Entre las AMENAZAS la comisión identificó la posibilidad de perder la información, el extravío de equipos y los cortes de energía y la inestabilidad social.

### **Lo significativo**

La FORTALEZA más significativa es que se cuenta con información centralizada en el servidor. La OPORTUNIDAD más importante tiene que ver con la posibilidad de mejorar y optimizar el uso de las nuevas tecnologías. La DEBILIDAD de mayor impacto es la falta de internet en los campamentos lo cual dificulta o limita la coordinación con la oficina central. La AMENAZA más acuciante es la pérdida de información.

### **Relación Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas**

Se deduce que las DEBILIDADES se imponen a las FORTALEZAS de acuerdo a la evaluación realizada sobre la falta de internet en campamento que imposibilita la revisión de documentación y la coordinación de acciones de respuesta a estas, y la falta de licencias de software que en caso de auditoría sería sujeto a sanciones contra intereses de la Empresa.

Por su parte, se deduce que las OPORTUNIDADES se imponen a las AMENAZAS por la oportunidad que representa el cambio de oficina alquilada a una propia y la implementación del paquete 4 ayudarían a evitar la pérdida de información y su correspondiente almacenamiento, además de ayudar a recuperar información extraviada.

<b>4.3. Sistema de Comunicación</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Red de celulares corporativos	Con la implementación del paquete 4 la empresa tiene la oportunidad de mejorar en las comunicaciones	No existe comunicación con campamentos (en caso de caída de red celular)	Corte de energía eléctrica afecta las comunicaciones
Se cuenta con una central telefónica	Mejoras en la comunicación con las nuevas oficinas	No existe comunicación mediante handy's con campamentos	Inestabilidad social y vandalismo
Se cuenta con equipos de red adecuados que se ajustan a los requerimientos de la empresa		Falta de líneas internas en algunas áreas	
Se cuenta con acceso a internet de todas las terminales			

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

La comisión ha identificado como FORTALEZAS de la Empresa las siguientes: La red de celulares corporativos, la central telefónica, los equipos de red y el acceso a internet en todas las terminales.

Entre las OPORTUNIDADES la comisión visualiza la posibilidad de mejorar la comunicación a partir de la implementación del Paquete 4 y con el traslado a las nuevas oficinas.

Como DEBILIDADES la comisión puntualiza las siguientes: la inexistencia de comunicación eficiente con los campamentos y la falta de líneas internas en ciertas áreas.



Las AMENAZAS para la Empresa se citan el corte de energía eléctrica que afecta la fluidez de la comunicación, la inestabilidad social y el vandalismo al que estaría expuesto el personal y la Empresa.

### **Lo significativo**

La FORTALEZA más significativa de la Empresa Misicuni es la Red de Celulares Corporativos. La OPORTUNIDAD más importante sería la posibilidad de mejorar la comunicación a partir de la implementación del Paquete 4. La DEBILIDAD es que no existe comunicación mediante Handy's. La AMENAZA más acuciante son los cortes de energía eléctrica.

### **Relación Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas**

Las DEBILIDADES se imponen a las FORTALEZAS respecto de la red de celulares corporativos posibilita la comunicación fluida entre personal jerárquico y operativo para la realización de las actividades y toma de decisiones y el acceso de internet de las terminales posibilita el tránsito fluido de información.

Por su parte, las OPORTUNIDADES se imponen a las AMENAZAS sobre la implementación del paquete 4 que mejora sustancialmente los sistemas de comunicación de la Empresa con campamentos y el control por sistemas redundantes de comunicación.

<b>4.4. Maquinaria pesada, vehículos y maestranzas</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Se cuenta con una flota de vehículos para transporte del personal en campamentos y ciudad	En futuros proyectos se debe considerar la adquisición de nuevas unidades	Falta de taller para mantenimiento menor en la empresa	Siniestros por el tiempo de uso y desgaste de las unidades
	Remate de unidades obsoletas de acuerdo a decreto 181 SABS, para adquirir nuevas	Falta de taller que reúna las características para realizar mantenimiento y reparaciones mayor a las movilidades	Perdida de unidades por crecida de ríos y fenómenos climatológicos
		Cantidad insuficiente de vehículos para movilizar personal a obra	Inestabilidad social, vandalismo
		Por el deterioro de las unidades, los costos de mantenimiento y reparación son cada vez más altos.	

**Fuente:** Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

En el componente Maquinaria pesada, vehículos y maestranzas, la comisión ha identificado una sola FORTALEZA que es que se cuenta con una flota de vehículos para transportar (oficina central-campamentos) al personal.

Las OPORTUNIDADES tienen que ver que para futuros proyectos se considere la adquisición de nuevas unidades de transporte y por el momento el remate de las obsoletas.

Las DEBILIDADES identificadas son las siguientes: la falta de un taller para el mantenimiento de las unidades, la cantidad insuficiente de unidades y el alto costo del mantenimiento de las mismas debido a su estado actual.

Las AMENAZAS tienen que ver con la posibilidad del siniestro de estas unidades debido al tiempo de uso y desgaste, la pérdida de unidades por la crecida de ríos efecto del cambio climático, y el vandalismo y la inestabilidad laboral.

### **Lo significativo**

La FORTALEZA más importante es la flota de vehículos para transporte de personal a campamento. La OPORTUNIDAD más significativa sería la posibilidad de rematar las unidades obsoletas. La DEBILIDAD identificada como la más importante es la insuficiencia de vehículos para transportar a personal. La AMENAZA más acuciante es la exposición a siniestros por las condiciones por efecto del desgaste de los vehículos.

### **Relación Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas**

Las DEBILIDADES se imponen a las FORTALEZAS de acuerdo a la evaluación realizada sobre la obsolescencia y el mal mantenimiento de las unidades que estas presenten problemas y su reparación se hace cada vez más costosa, es prioritario analizar la posibilidad de realizar un remate de las unidades obsoletas y adquirir nuevas para el uso de campo.

Las OPORTUNIDADES se imponen a las AMENAZAS sobre los siniestros y la pérdida de unidades por accidentes o inconvenientes climatológicos que dañan o llevan a su pérdida, además de poner en riesgo la vida del personal que está siendo transportado.

4.5. Laboratorios de análisis de agua para consumo y riego. Laboratorios de aguas residuales			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Se tienen los equipos para un laboratorio de agua potable	Se puede brindar servicios a externos de laboratorio de agua potable	No se encuentra en funcionamiento el laboratorio de agua	Inestabilidad social y vandalismo
	Usar los equipos de laboratorio para realizar investigaciones científicas	Caducidad de insumos y obsolescencia de equipo de laboratorio por no estar en uso	

Fuente: Taller participativo para la elaboración del FODA, Empresa Misicuni realizado en fecha 30 de Octubre de 2015.

La comisión identifica como FORTALEZA el equipamiento del laboratorio de agua potable.

Entre las OPORTUNIDADES están el poder brindar servicios a externos a través del laboratorio de agua potable así como su uso para realizar investigaciones científicas.

Entre las DEBILIDADES se tiene que hasta la fecha no se puede poner en funcionamiento el laboratorio de agua y la caducidad de los insumos y la obsolescencia de los equipos de laboratorio.

La comisión cree que es una AMENAZA la inestabilidad social y el vandalismo.

### Lo significativo

La FORTALEZA más significativa es que se cuenta con los equipos para el laboratorio de agua potable. La OPORTUNIDAD más importante es la posibilidad de ofrecer servicios a externos desde el laboratorio de agua potable. La DEBILIDAD más significativa es que el laboratorio de agua no esté en funcionamiento. La AMENAZA más preocupante está relacionada con la inestabilidad social y el vandalismo.

## **Relación Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas**

Las DEBILIDADES se imponen a las FORTALEZAS por la adquisición de material de laboratorio que puede entrar en funcionamiento incluso antes que la planta misma.

Las OPORTUNIDADES se imponen a las AMENAZAS por la prestación de servicios de laboratorio a externos, hecho que permite la recaudación de fondos para la Empresa y la realización de investigaciones científicas.

### **4.6.Síntesis de la Dimensión 4**

#### **4.6.1. Fortalezas**

- La ubicación y el espacio de la oficina central.
- Las características del campamento del Proyecto Múltiple Misicuni.
- La generación de ingresos mediante el Plan Inmediato.
- La planta de tratamiento concluida.
- La información centralizada en el servidor.
- La disposición de una página WEB institucional.
- El sistema de cableado y servicio Wi Fi para conexión entre terminales.
- El sistema de correspondencia interna y los equipos en red.
- La red de celulares corporativos y la central telefónica.
- La flota de vehículos para transportar (oficina central-campamentos) al personal.

#### **4.6.2. Oportunidades**

- El próximo traslado de oficinas.
- El financiamiento del Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba.
- El crecimiento y mejora de la infraestructura para la administración del servicio de agua.
- Las redes sociales para socializar las actividades de la Empresa.
- La mejorar en el uso y actualización de nuevas tecnologías con la implementación del Paquete 4 así como la posibilidad de mejorar la comunicación.
- La adquisición de nuevas unidades de transporte.

- Brindar servicios a externos a través del laboratorio de agua potable así como su uso para realizar investigaciones científicas.

#### **4.6.3. Debilidades**

- Las precarias condiciones de la oficina central actual que tampoco cuenta con áreas para el esparcimiento o actividad deportiva para los trabajadores.
- Las dificultades que se tienen para mantener el campamento provisional, y las áreas de esparcimiento inadecuadas en campamento.
- Las restricciones en la dotación de material de limpieza y similares en campamento.
- El mantenimiento inadecuado del Plan Inmediato.
- La precariedad del mobiliario actual y la obsolescencia de la mayoría de los equipos de varias reparticiones.
- la falta de internet y la comunicación ineficiente en campamentos.
- El uso de software sin licencia.
- La falta de personal capacitado en el uso de las TIC.
- El sistema de personal no es el adecuado.
- La falta de un taller para el mantenimiento de las unidades de transporte, la cantidad insuficiente de unidades y el alto costo del mantenimiento de las mismas.
- No se puede poner en funcionamiento el laboratorio de agua, la caducidad de los insumos y la obsolescencia de sus equipos.

#### **4.6.4 Amenazas**

- La limitación en el contrato de alquiler de la oficina central.
- Las amenazas de los comunarios en sentido de destruir el campamento, cortar el suministro de energía eléctrica así como los cortes intempestivos de este servicio en campamento.
- El deterioro paulatino de la planta de tratamiento al no estar ésta en funcionamiento.
- La inestabilidad social y el vandalismo al que estaría expuesto el personal y la Empresa misma.
- La posibilidad de perder la información y el extravío de equipos.

## **5. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1. Dimensión Nº 1, Contexto Institucional**

1. Cualitativamente las fortalezas y oportunidades detectadas durante el análisis realizado por la comisión encargada son más significativas que las debilidades y amenazas. Sin embargo a ello, será necesario determinar la realización de acciones de mejoramiento y ajuste destinados a mejorar y/o superar las falencias y dificultades que han sido detectadas.
2. Se trata de una Empresa creada para atender una necesidad de prioridad nacional y para ello tiene en su favor todas las disposiciones legales y autonomía de gestión para desarrollar sus actividades. Los contratos que realiza se encuentran enmarcados en las disposiciones legales en vigencia y sus actividades técnicas y laborales son regidas por la Ley 1333. Es importante que pueda convertirse en Empresa Estratégica y seguir con los lineamientos del Plan Maestro del Agua.
3. Debe hacer frente a los intereses externos que la perjudican, así como también realizar las acciones necesarias para enfrentar la injerencia de determinados sectores sociales que retardan su desarrollo. La burocracia nacional e internacional y el exceso de procedimientos administrativos, perjudican su accionar.

### **5.2. Dimensión Nº 2, Recursos Humanos**

1. Priman las fortalezas y las oportunidades.
2. Se percibe que existe dualidad de funciones entre el Presidente y el Gerente General de la Empresa Misicuni.
3. La Empresa considera que mantiene un buen relacionamiento entre trabajadores/funcionarios y ejecutivos, así como ejecutivos y directorio; pero también entre ejecutivos, directorio y agentes externos lo cual constituye una fortaleza y al mismo tiempo una oportunidad. Destaca en este aspecto el apoyo, representatividad y liderazgo de los miembros del Directorio en los sectores que representan y estos con las instancias de decisión política como el gobierno central y el Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba.

Se considera importante el nivel de relacionamiento logrado con los comunarios de la zona de influencia del Proyecto Múltiple Misicuni.

4. El compromiso de los ejecutivos y funcionarios de la Empresa sumado a la experiencia laboral obtenida es una fortaleza para la Empresa pero también es vista

- como una oportunidad en tanto se constituye en una ganancia profesional para cada uno de los trabajadores/profesionales como para la Empresa que estaría en condiciones de diversificar sus servicios a terceros en las áreas de mayor competencia.
5. La Empresa considera que su personal está comprometido con ella, sin embargo, de manera recurrente se pone de manifiesto la necesidad y el deseo de obtener mayor seguridad y certidumbre laboral una vez concluidas las obras que hacen al Proyecto Múltiple Misicuni; esta incertidumbre sobre el futuro de la entidad provoca que algunos funcionarios no acaben de comprometerse con la Empresa y que no tengan una participación proactiva en ella. Incluso, se advierte como amenaza que esta incertidumbre laboral pueda provocar depresión y estrés en el personal. Se teme posibles procesos legales por el incumplimiento de objetivos y plazos en la entrega del Proyecto Múltiple Misicuni.
  6. Los funcionarios perciben que los ejecutivos no siempre conocen y reconocen las capacidades, el trabajo y esfuerzo que realiza el personal operativo debido – aparentemente- a un problema de comunicación interna, esto origina que en algunos sectores se considere que existen relaciones conflictivas.
  7. Se ha reconocido una falta de aprovechamiento y de oportunidades para acceder a cursos de actualización y capacitación lo cual incide de manera puntual en dificultades para aplicar la normativa del Manual de Procedimientos de Emergencias y en la inexistencia de un Comité de Control y Capacitación en Seguridad Industrial.
  8. La Empresa reconoce que se tiene una imagen desprestigiada y poco creíble ante las opiniones públicas debido a los problemas y retrasos por los cuales ha atravesado el Proyecto Múltiple Misicuni.

### **5.3. Dimensión Nº 3, Aspectos Administrativos, Económicos y Financieros**

1. Se ha confundido al Proyecto Múltiple Misicuni con la Empresa Misicuni, motivo por el cual el análisis realizado está descontextualizado. A pesar de lo señalado, se puede colegir implícitamente que las debilidades y amenazas son nocivas y adversas a la Empresa Misicuni; que es urgente que sean tomadas las medidas necesarias para corregir y superar la situación. Se sugiere acciones de mejora de carácter inmediato.



2. En cuanto a los aspectos positivos se menciona que la estructura administrativa aprobada permitiría mejorar la gestión.
3. La estructura salarial no cuenta con una escala maestra similar a la del ente rector, provocando situaciones de dificultad. Así mismo, se anota que los recursos financieros son limitados debido al incumplimiento de organismos gubernamentales y de carácter institucional.
4. El inicio de actividades de la siguiente etapa del proyecto Misicuni sufre de atrasos por los constantes cambios de las disposiciones gubernamentales, sobre el proyecto y sobre la Empresa Misicuni.

#### **5.4. Dimensión N° 4, Infraestructura y Equipamiento**

1. La comisión señaló conformidad con la ubicación de la oficina central pero existe expectativa respecto al futuro traslado a la nueva oficina por ser propia y porque ofrecerá mejores condiciones para el personal y para el almacenamiento de información.
2. Se destacan los diversos sistemas de comunicación interna, excepto de la comunicación entre oficina central y campamento.
3. Preocupa el estado actual de las unidades de transporte así como los gastos que implica su mantenimiento.
4. Se lamenta que la planta de tratamiento de agua no esté en funcionamiento y se teme el desgaste de la misma por falta de uso.

**ANEXO. 4 RESULTADOS DE ENCUESTA DEL TALLER DE VALIDACION DEL F.O.D.A.  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020 DE LA EMPRESA MISICUNI  
RESULTADO DE ENCUESTAS**

---

**Validación y sistematización de la matriz de análisis FODA<sup>16</sup>:  
Fuerzas Impulsoras internas y externas y Fuerzas Restrictivas  
internas y externas**

Una vez realizado el encuentro trabajo en el que los ejecutivos, administrativos y trabajadores de la Empresa Misicuni realizaron el diagnóstico de su institución mediante la aplicación de la matriz de análisis FODA, se procedió a sistematizar los resultados obtenidos de las cuatro comisiones (1. Contexto Institucional, 2. Recursos Humanos, 3. Aspectos Administrativos, Económicos y Financieros, y 4. Infraestructura y Equipamiento) organizados en FUERZAS IMPULSORAS (Fortalezas y Oportunidades) y FUERZAS RESTRICTIVAS (Debilidades y Amenazas); los resultados fueron expuestos en plenaria para que, a partir de su socialización fueran analizados y validados por el conjunto de los participantes.

La investigación cualitativa, por su parte, recomienda utilizar más de una técnica para la obtención de información y de esta forma hacer que la certidumbre sobre la validez de los resultados sea mayor, esto debido a que ningún método y/o técnica es suficiente, sobre todo, si se trata de métodos cualitativos que lo que hacen es trabajar con subjetividades como sensaciones, percepciones, pareceres y opiniones.

**1. Contraste de resultados con la aplicación de encuesta**

**1.1. El Instrumento**

Con el propósito de contar con mayores certezas sobre los resultados obtenidos mediante la aplicación de la matriz de análisis FODA, se acudió a una segunda técnica de recojo de información que pudiera contrastar los primeros datos. El instrumento diseñado fue una boleta de encuesta organizada en seis categorías tal como se explica:

- a. Conceptualización de la Empresa** (se emplearon siete enunciados para cuya valoración se empleó una escala de Likert del 1 al 5: 1=Estoy en total desacuerdo, 2. No estoy de acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. Estoy de acuerdo, 5. Estoy muy de acuerdo).

---

<sup>16</sup> Actividad realizada el 06 de Noviembre de 2015 denominada: "Comprobación al diagnostico FODA y a la filosofía y jerarquización de objetivos de la Empresa Misicuni."

- b. Percepción sobre la institucionalidad de la Empresa** (se hicieron seis preguntas cuya alternativas de respuesta fueron sí y no)
- c. Relacionamiento interno y externo de la Empresa** (se hicieron siete preguntas cuya alternativa de respuestas fueron Importante, buena, mala, indiferente).
- d. Nivel de compromiso profesional de los trabajadores con la Empresa** (se plantearon siete afirmaciones cuyas respuestas se manejaron con una escala de Likert del 1 al 5: 1. En total desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Muy de acuerdo).
- e. Imagen institucional y comunicación interna y externa** (se presentaron cuatro preguntas cada una con cuatro alternativas posibles de respuestas: buena, regular, mala, no sabe).
- f. Proyección de la Empresa** (se presentaron cuatro afirmaciones sobre lo que la Empresa Misicuni debe ser con cuatro alternativas de respuesta para que los encuestados escogiera dos de ellas).
- g. Políticas institucionales de la Empresa** (se pidió que validaran las cinco políticas institucionales emergentes del taller de Valores, Misión, Visión y jerarquización de Objetivos).

## **1.2. Los resultados**

La encuesta fue respondida por 8 Directores de la Empresa Misicuni y 17 ejecutivos, administrativos y trabajadores de la misma, haciendo un total de 25 encuestas procesadas.

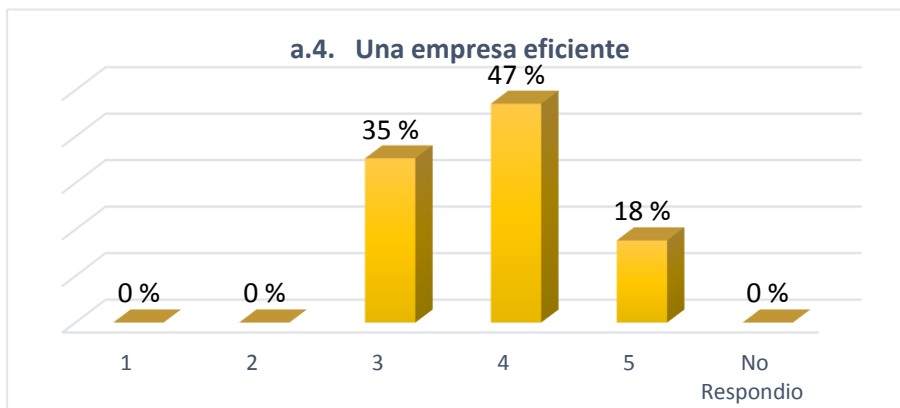
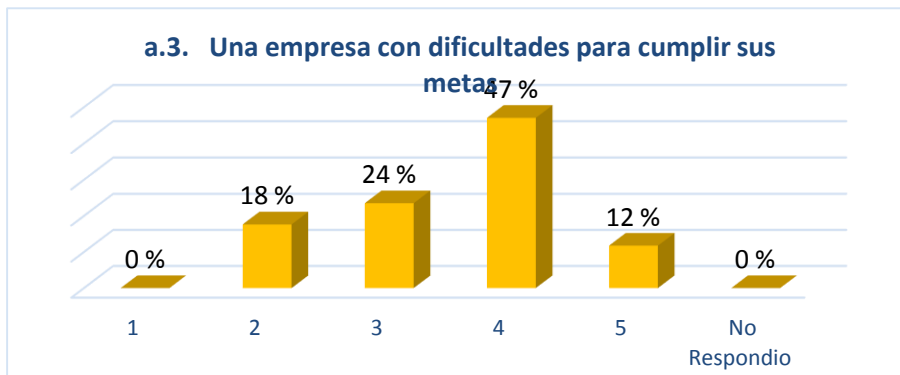
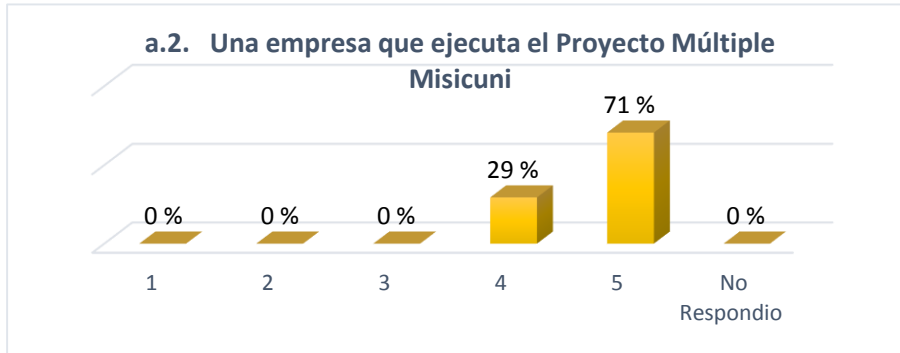
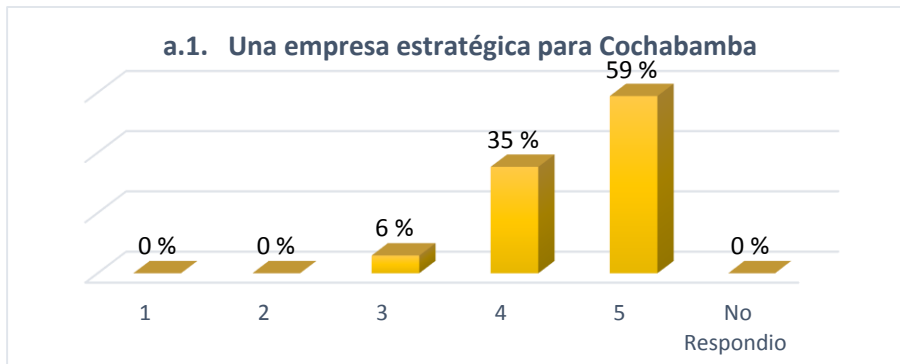
A continuación se presenta los gráficos organizados de acuerdo a las categorías de análisis y enseguida un análisis descriptivo del conjunto o bloque de resultados.

### **1.2.1. Resultados de las encuestas aplicadas a los ejecutivos, administrativos y trabajadores de la Empresa Misicuni**

#### **a) Conceptualización de la Empresa**

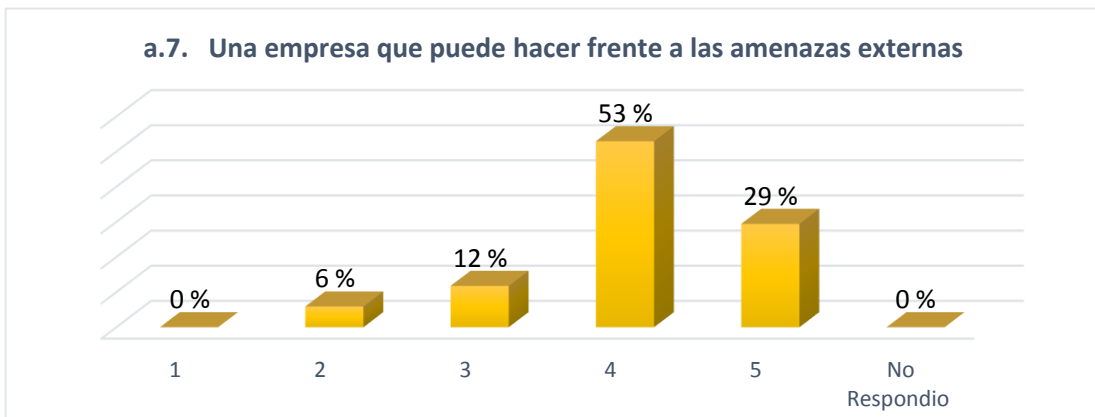
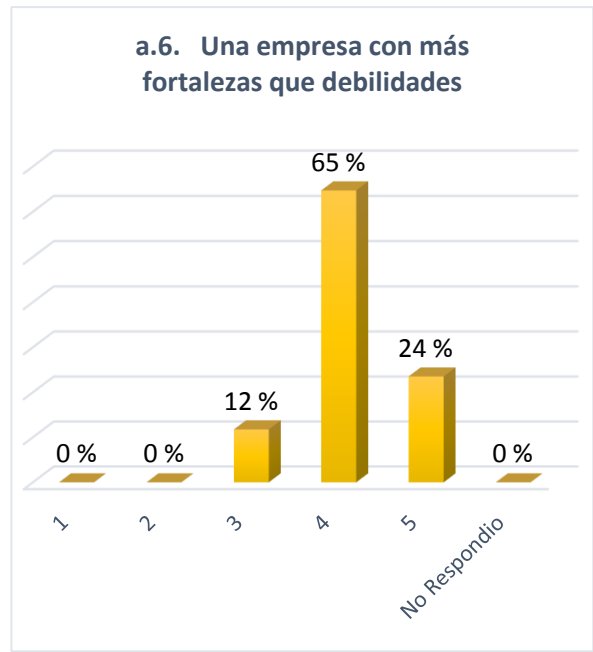
Tal como se observa en el gráfico a.1., el 59% de los encuestados conceptualiza a la Empresa Misicuni como estratégica para Cochabamba; sin embargo, el 71% la conceptualiza como una Empresa que ejecuta el Proyecto Múltiple Misicuni.

El 47% de los encuestados cree que es una Empresa con dificultades para cumplir sus metas.



El 47% está de acuerdo en el enunciado (Misicuni es) una Empresa eficiente mientras que el 18% está muy de acuerdo.

El 53% del personal que respondió la encuesta está de acuerdo en la afirmación (Misicuni es) una Empresa que tiene recurso humano altamente calificado, y el 65% ha manifestado estar de acuerdo con que Misicuni es una Empresa con más fortalezas que debilidades.

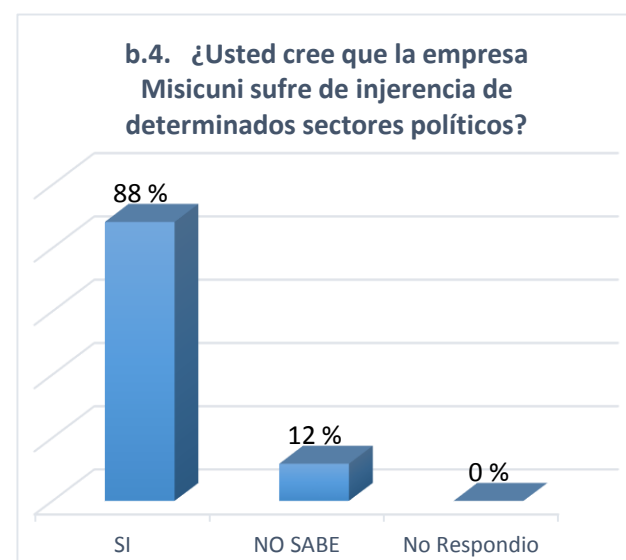
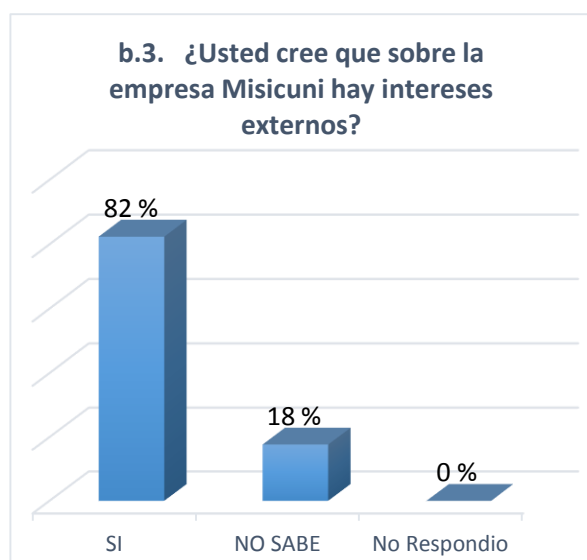
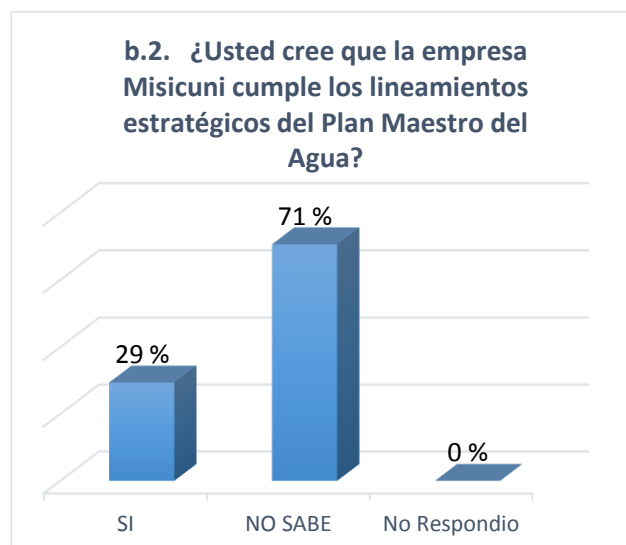
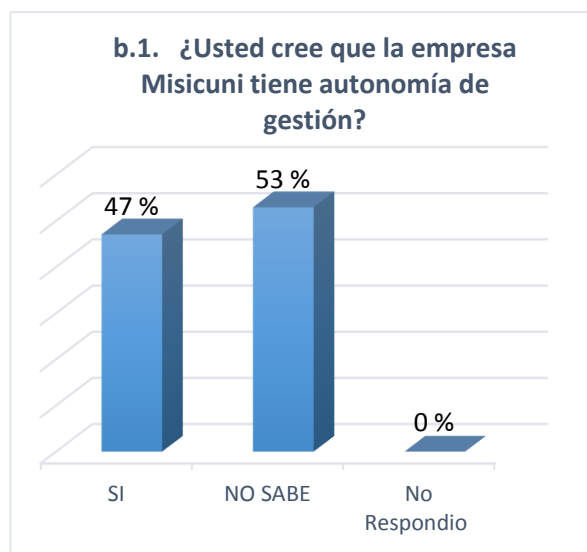


Sobre este primer bloque de preguntas, el 82% considera que Misicuni es una Empresa que puede hacer frente a las amenazas externas.

## b) Percepción sobre la institucionalidad de la Empresa

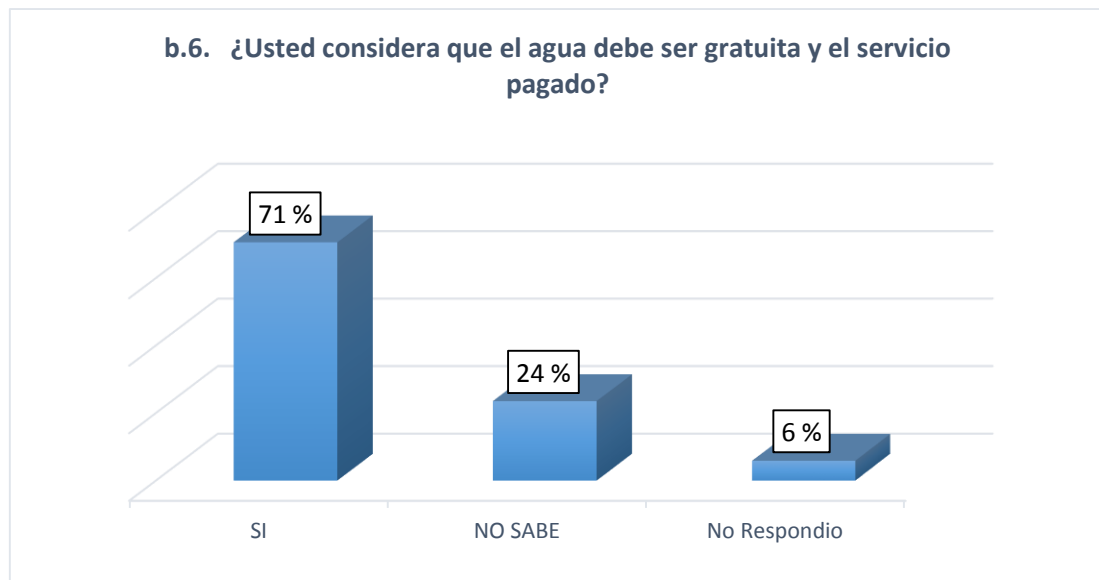
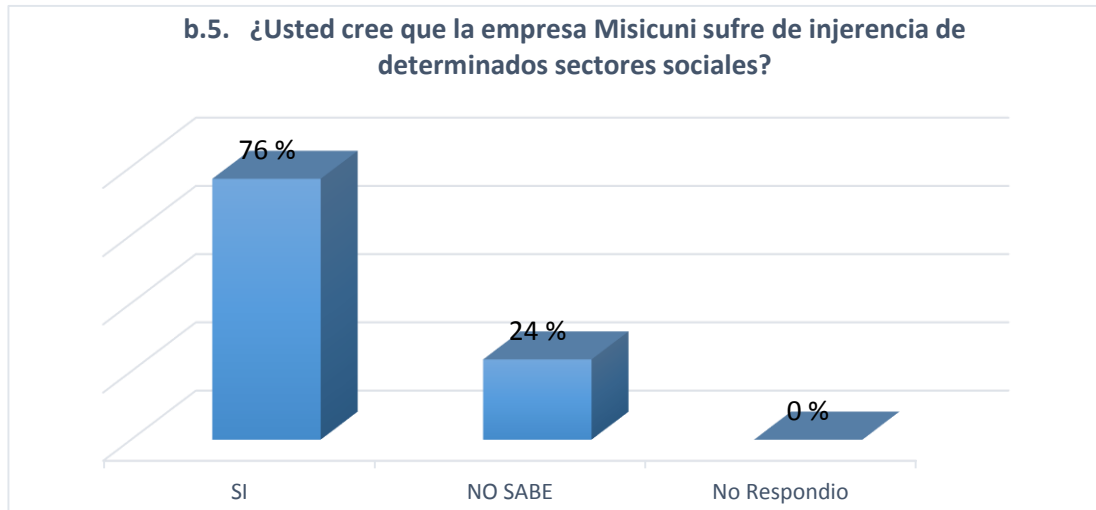
A la primera pregunta Usted cree que la Empresa Misicuni tiene autonomía de gestión, el 53% de los encuestados responde que no sabe y el 47% que sí la tiene. Sobre si Misicuni cumple los lineamientos estratégicos del Plan Maestro del Agua, el 71% ha dicho que no conoce dicho Plan.

Sobre injerencia e intereses externos, el 82% de los encuestados cree que sí la hay mientras el 88% cree que la Empresa sufre la injerencia de determinados sectores políticos.



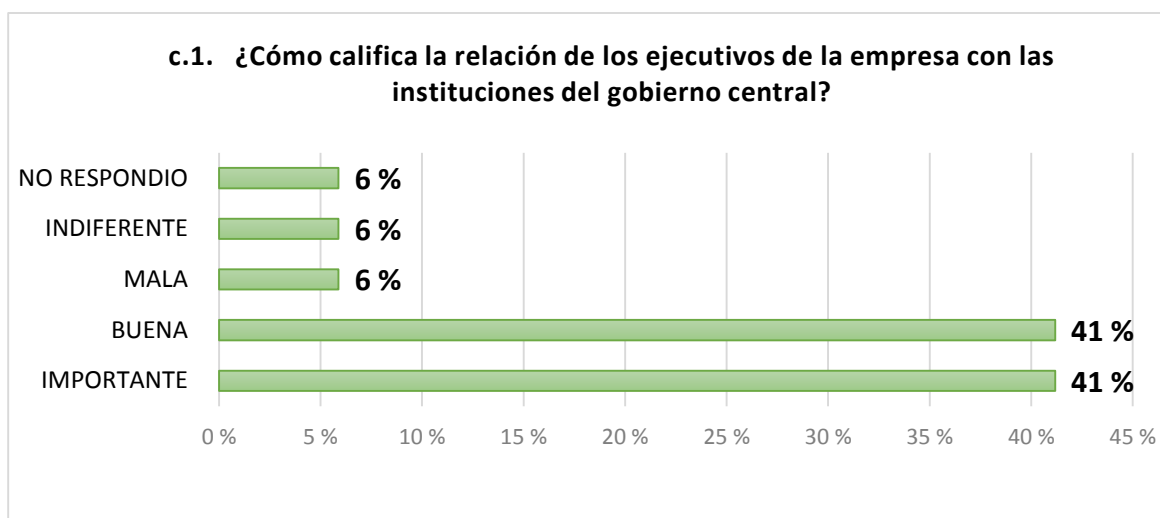
En porcentaje menor (el 76%) cree que la Empresa Misicuni es objeto de injerencia de determinados sectores sociales.

Finalmente, se consultó si creen que el agua debe ser gratuita y el servicio pagado, el 71% considera que sí. El 24% no sabe.

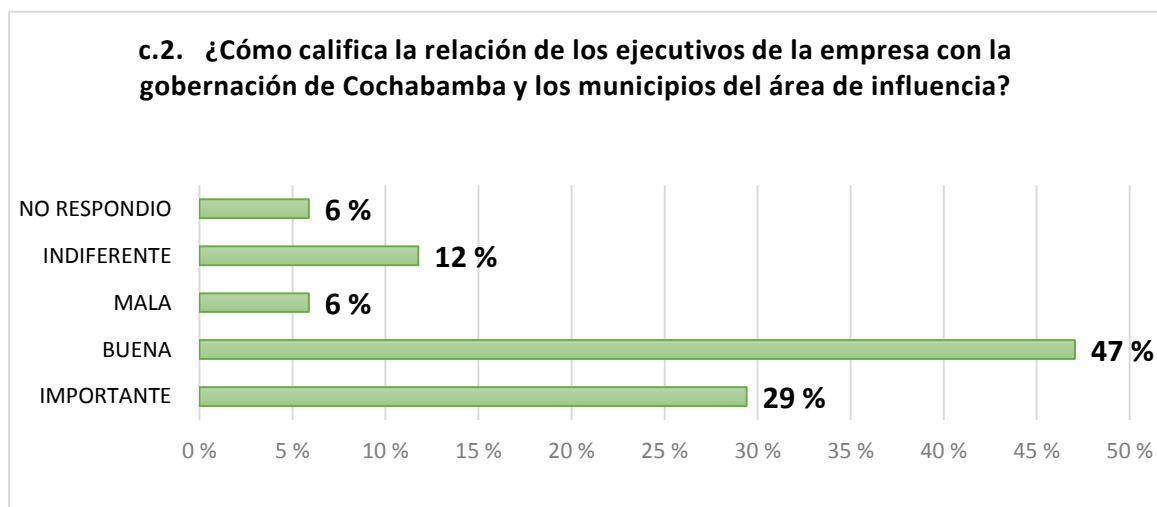


### c) Relacionamiento interno y externo de la Empresa

A los ejecutivos y trabajadores de la Empresa encuestados se les pidió que respondieran este bloque de preguntas a partir del 3.5., siendo los resultados que el 41% considera que la relación de los ejecutivos de la Empresa mantiene una relación importante con las instituciones del gobierno central; por su parte, otro 41% considera que el relacionamiento es bueno.



El 47% de los encuestados considera que el relacionamiento con el gobierno y los municipios del departamento es bueno, mientras que el 29% lo considera importante.

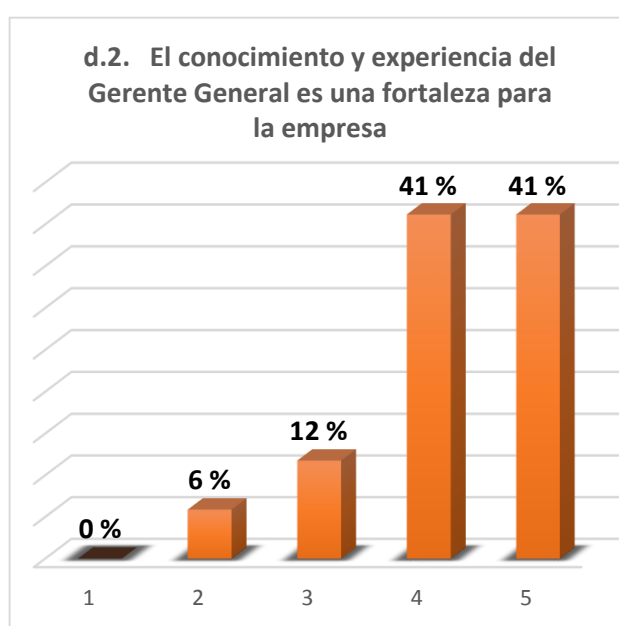
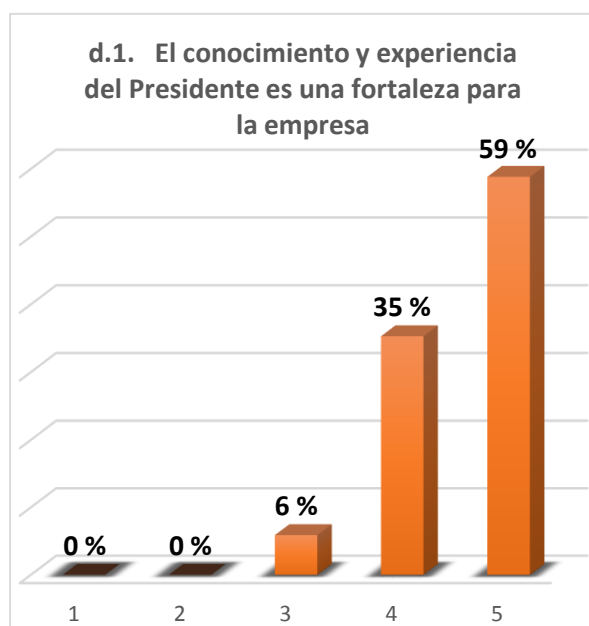




#### d) Nivel de compromiso profesional de ejecutivos y trabajadores con la Empresa

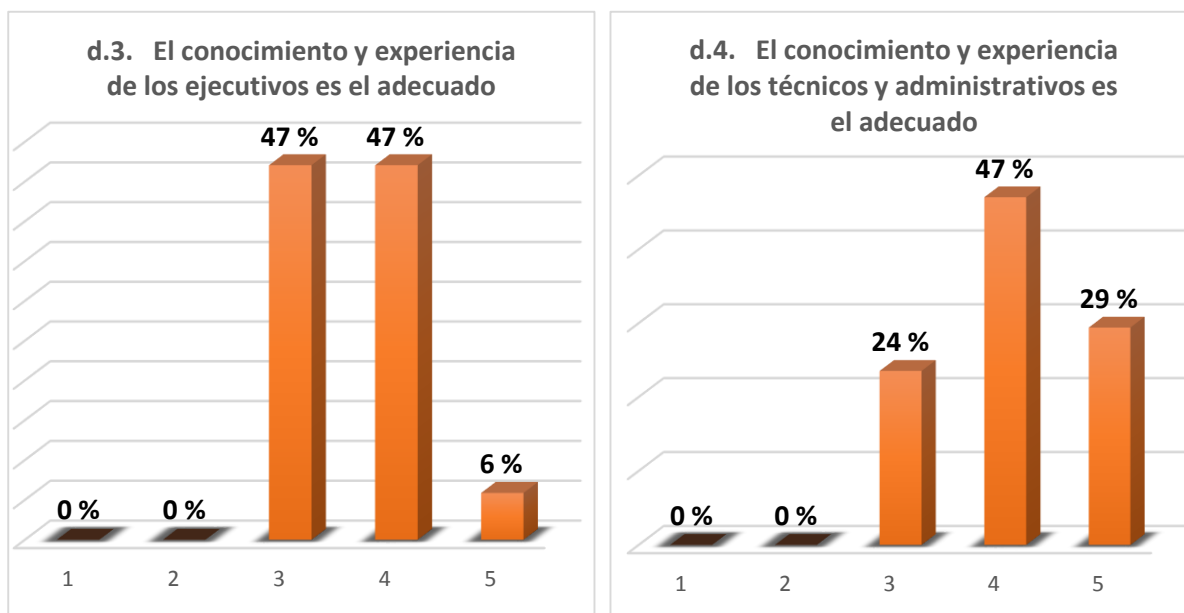
Los encuestados perciben que el conocimiento y experiencia del Presidente de la Empresa Misicuni es una fortaleza; como muestra el gráfico 4.1., el 59% está muy de acuerdo con este enunciado, mientras que el 35% está de acuerdo, ambas respuestas muy favorables suman el 94% de los consultados.

Igual de optimistas son respecto del Gerente General a quien le otorgan el 82% de apoyo porque consideran que su conocimiento y experiencia es una fortaleza para la Empresa Misicuni tal como muestra el gráfico 4.2.



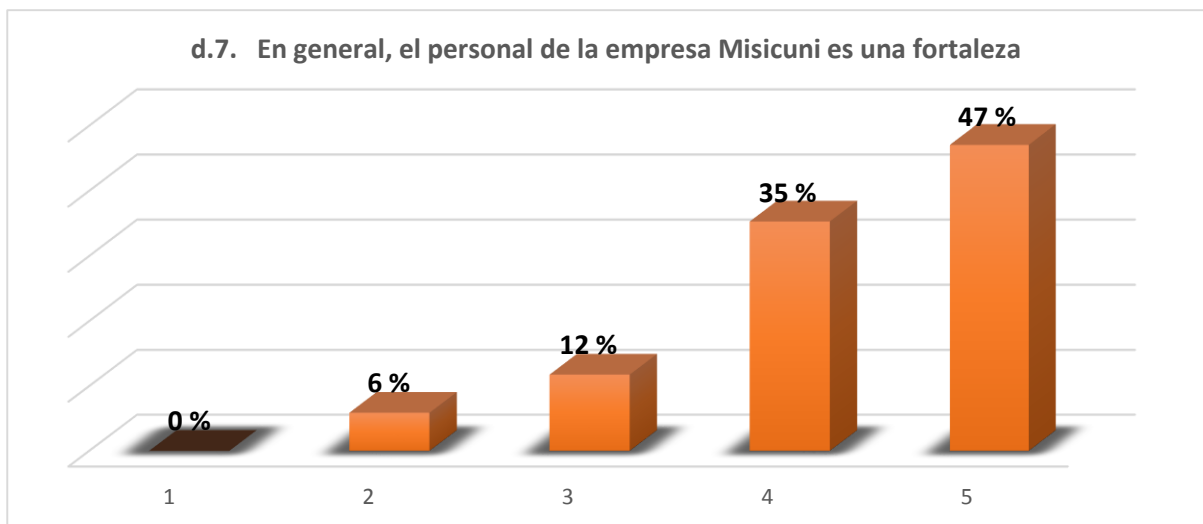
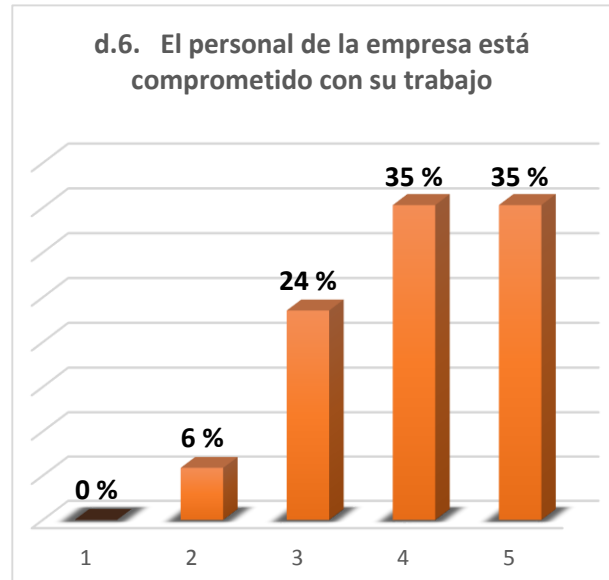
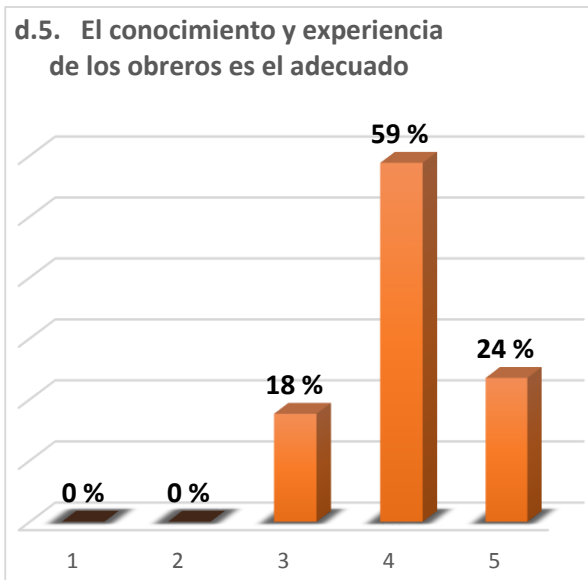
La percepción sobre el conocimiento y experiencia de los ejecutivos es buena con tendencia a asumir una postura indiferente así lo demuestra el gráfico 4.3., cuyos picos se encuentran en el punto 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) con el 47% y en el punto 4 (de acuerdo) con igual porcentaje.

Respecto del desempeño de los técnicos y administrativos, el gráfico 4.4. revela que el 47% de los encuestados está de acuerdo en que el conocimiento y experiencia de este personal constituye una fortaleza para la Empresa, mientras que el 29% está muy de acuerdo con ello.



El desempeño y experiencia de los obreros es considerado por el 83% de los encuestados una fortaleza: de este porcentaje el 59% está de acuerdo en que lo es, mientras que el 24% está convencido de dicha afirmación.

A la pregunta si consideran que el personal de la Empresa está comprometido con su trabajo, el 70% de los encuestados considera que sí lo está tal como muestra el gráfico 4.6.



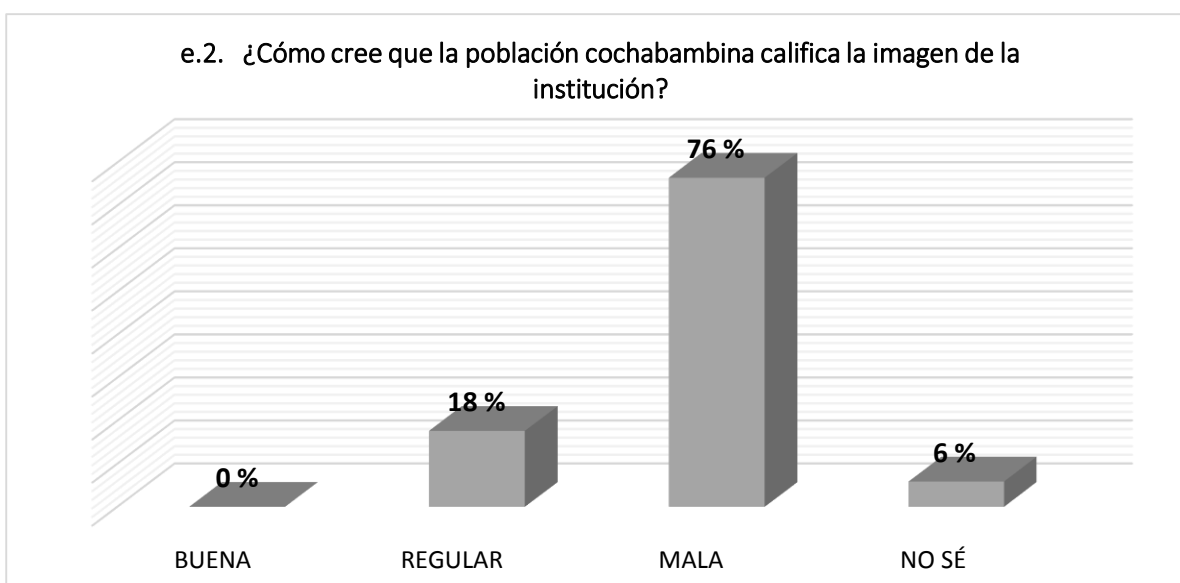
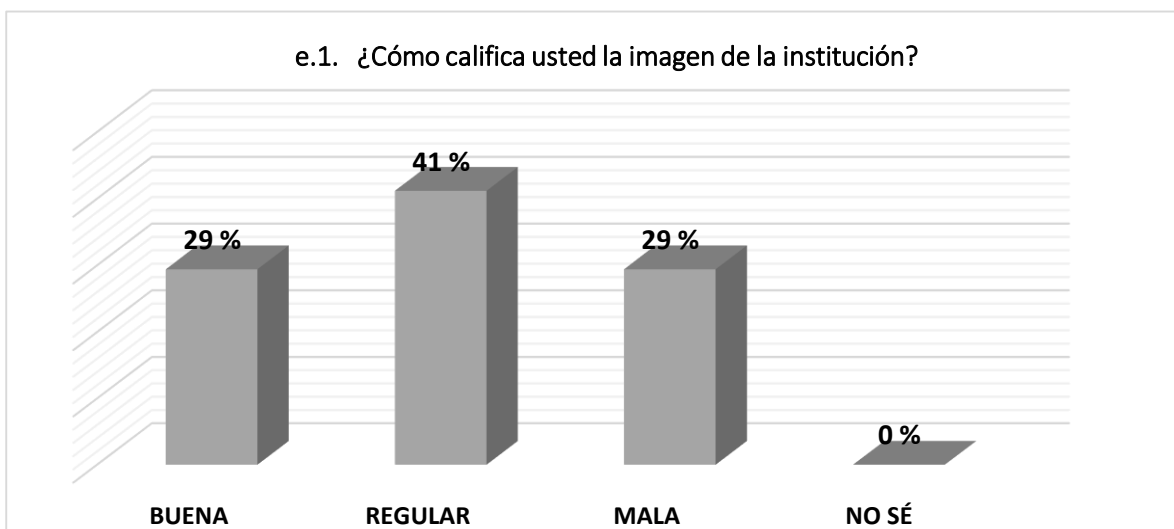
Como indica el gráfico 4.7., el 82% de los encuestados ha dicho que el personal de la Empresa Misicuni constituye una fortaleza para la misma. De este porcentaje, casi el 50% está convencido de este enunciado.

### e) Imagen institucional y comunicación interna y externa

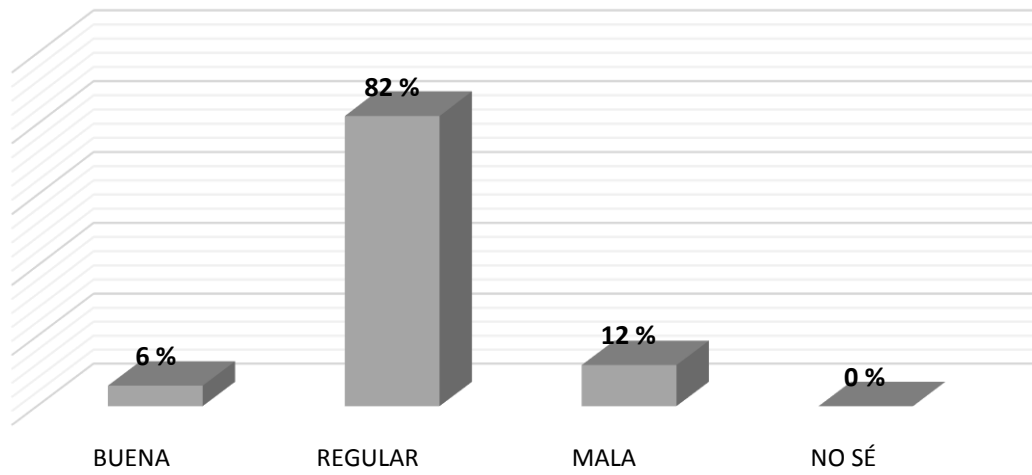
Sobre la percepción que tiene la Empresa sobre su institución y la comunicación interna y externa que mantiene, la encuesta arrojó los siguientes resultados: el 41% considera que la Empresa Misicuni tiene una imagen regular mientras que el 76% percibe que la población cochabambina tiene una mala imagen de la institución.

Respecto de la comunicación que la Empresa mantiene con la población, el 59% de los encuestados considera que ésta es mala.

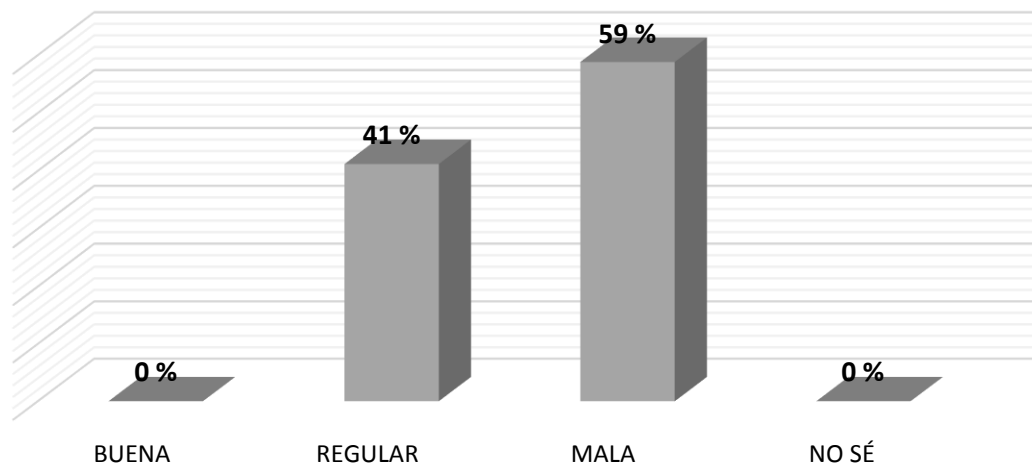
El 82% cree que la comunicación interna (dentro de la Empresa) es regular.



e.3. ¿Cómo cree usted que es la comunicación interna en la empresa Misicuni?

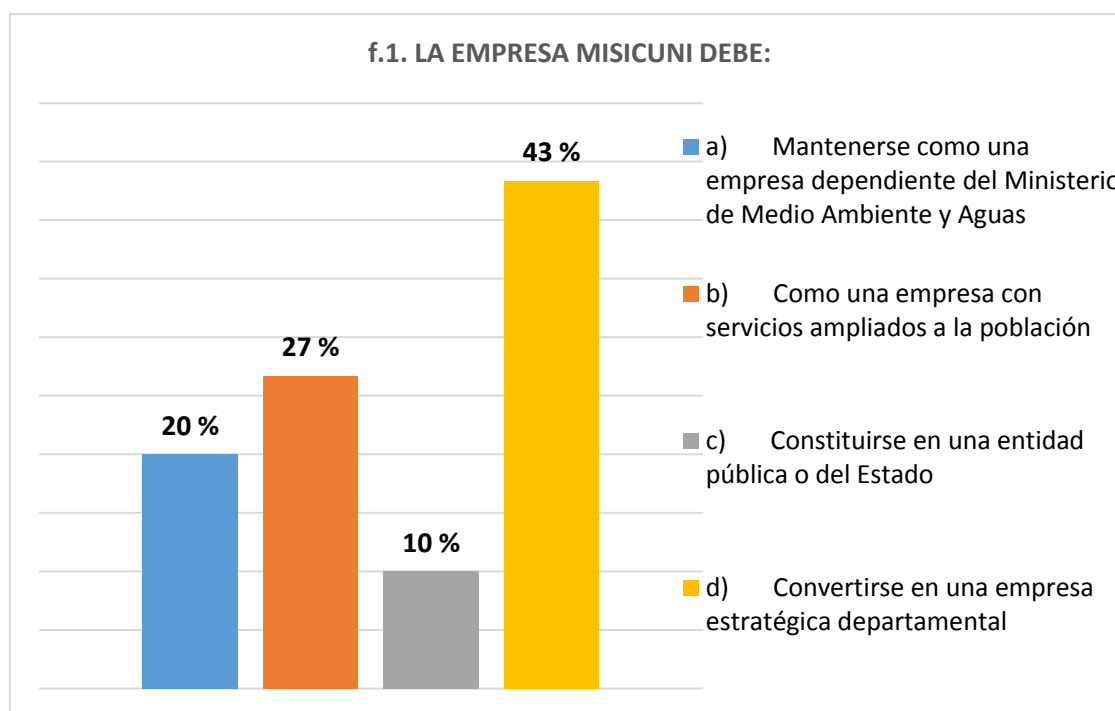


e.4. ¿Cómo cree usted que es la comunicación entre la empresa Misicuni y la población en general?



## f) Proyección de la Empresa

Una sola respuesta afirma que Misicuni debe proyectarse como una Empresa estratégica para el desarrollo del departamento de Cochabamba, así lo confirma el 43% de los encuestados. El 27% considera que debe constituirse en una Empresa que amplíe sus servicios a la población debido a la experiencia que su personal ha obtenido con los proyectos ejecutados. Y el 20% cree que la Empresa Misicuni debe seguir estando liderada por su cabeza de sector, vale decir, el Ministerio de Medio Ambiente y Agua.

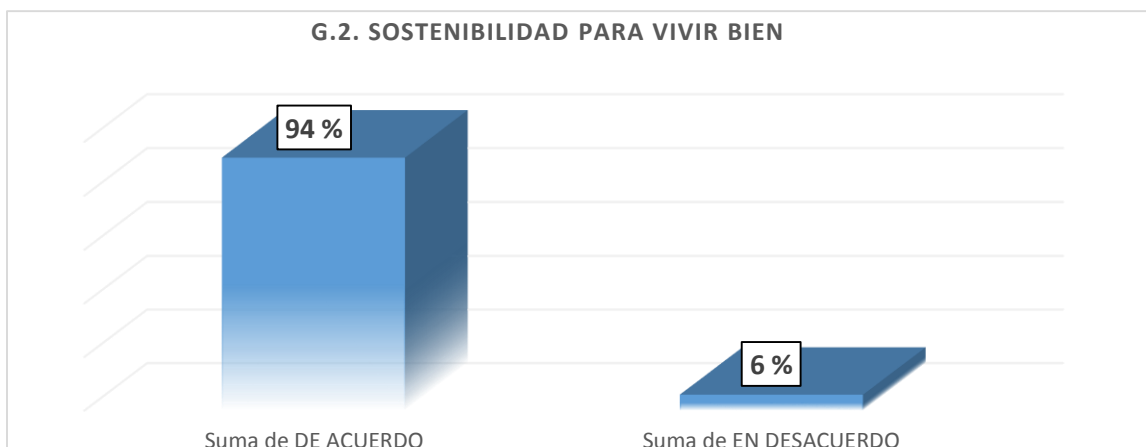
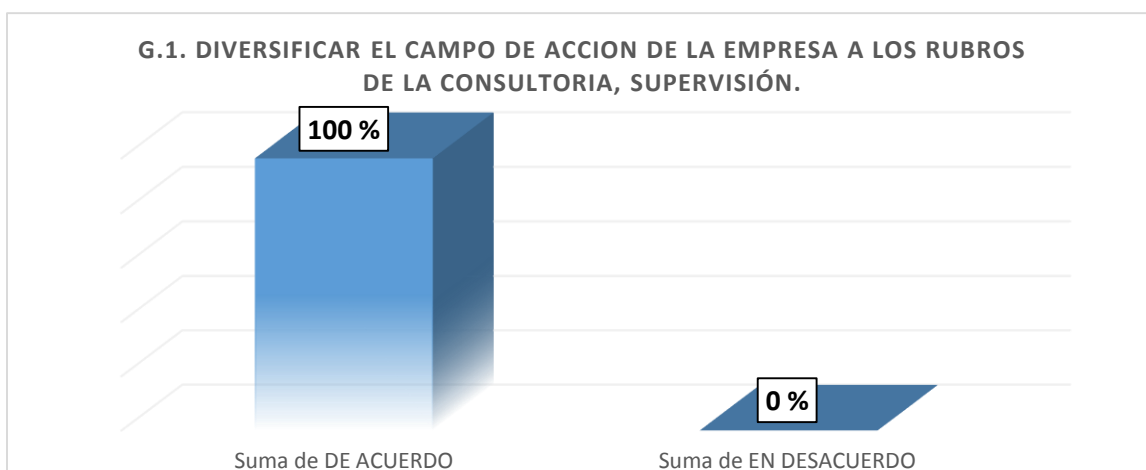


### g) Políticas institucionales de la Empresa

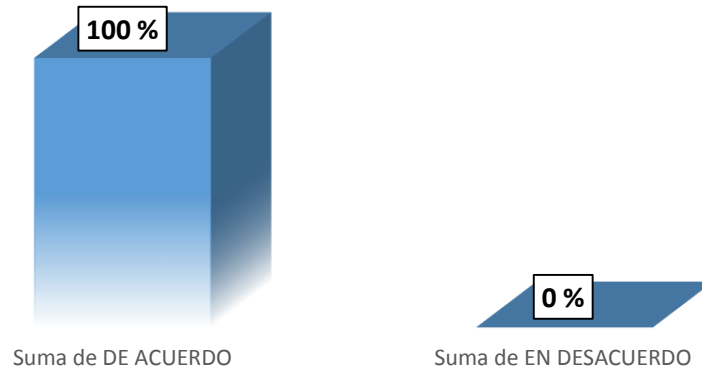
Los encuestados, ejecutivos y trabajadores de la Empresa Misicuni, están de acuerdo con que las políticas institucionales sean:

- Diversificar el campo de acción de la Empresa a los rubros de la consultoría y supervisión (el 100 de los encuestados apoya esta política).
- Sostenibilidad para vivir bien (el 94% la apoya).
- Monitorear, evaluar y controlar los proyectos implementados (el 100% apoya esta política).
- Agua para la seguridad alimentaria para la salud (el 100% apoya esta política).
- Gestionar la tecnificación y organización del agua (el 100% apoya esta política).

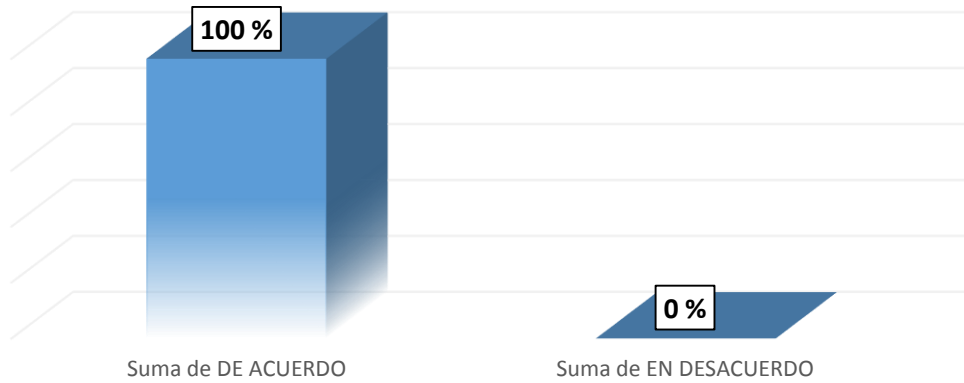
Por lo que estas cinco políticas institucionales –construidas de manera participativa en el Taller de Valores, Misión, Visión y Jerarquización de Objetivos, han quedado completamente validados por los ejecutivos y trabajadores de la Empresa Misicuni.



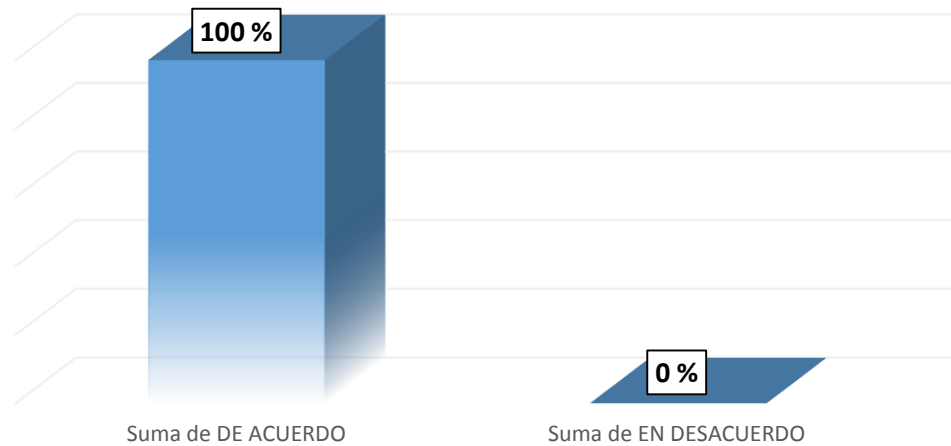
**G.3. MONITOREAR, EVALUAR Y CONTROLAR LOS PROYECTOS IMPLEMENTADOS**



**G.4. AGUA PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA PARA LA SALUD**



**G.5. GESTIONAR LA TECNIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL MANEJO DEL AGUA**





### 1.2.2. Resultados de las encuestas aplicadas a los Directores de la Empresa Misicuni

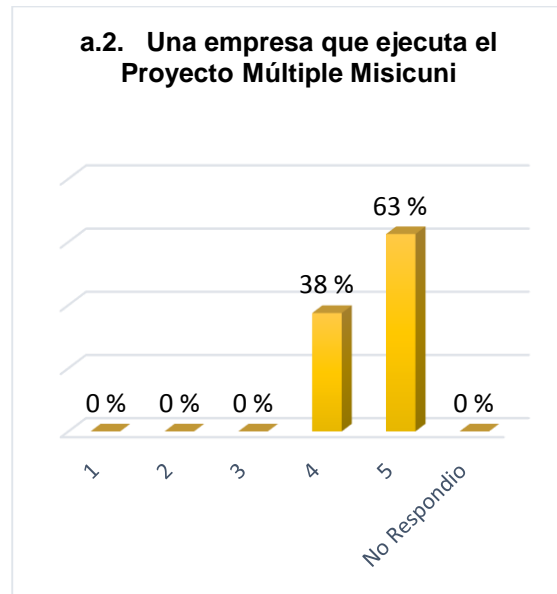
La misma boleta de encuesta fue aplicada a los Directores de la Empresa Misicuni en el entendido de que sus respuestas permitirán obtener información que de otra manera no se conocería.

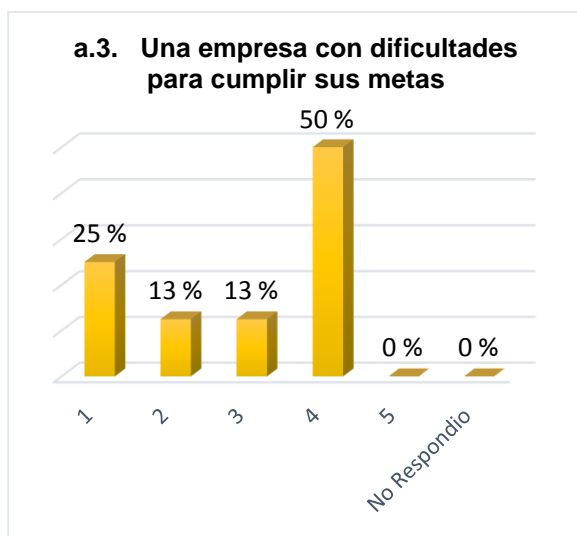
Cómo perciben la Empresa, cómo consideran que es su relacionamiento interno y externo, cómo califican su rol de Directores, la autonomía de gestión, como valoran el conocimiento y experiencia del recurso humano y sus expectativas frente al futuro de la Empresa, es lo que se propuso conocer de los Directores de la Empresa Misicuni con este instrumento.

A continuación los resultados.

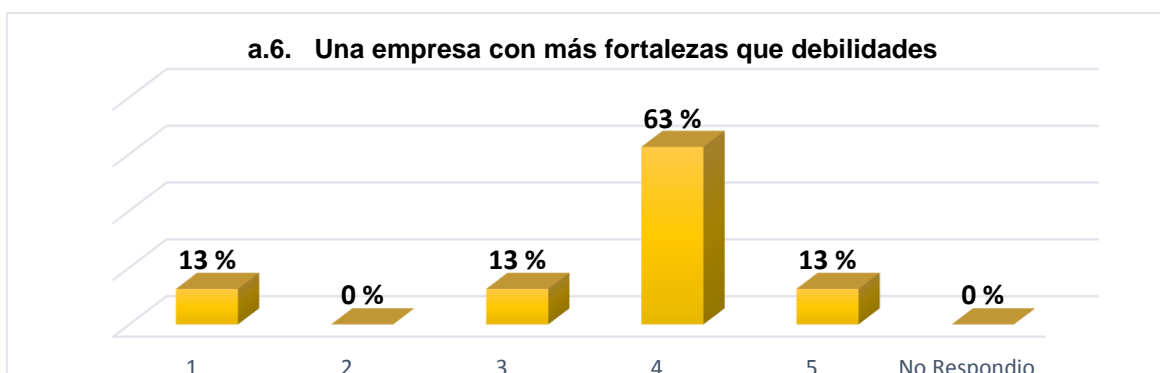
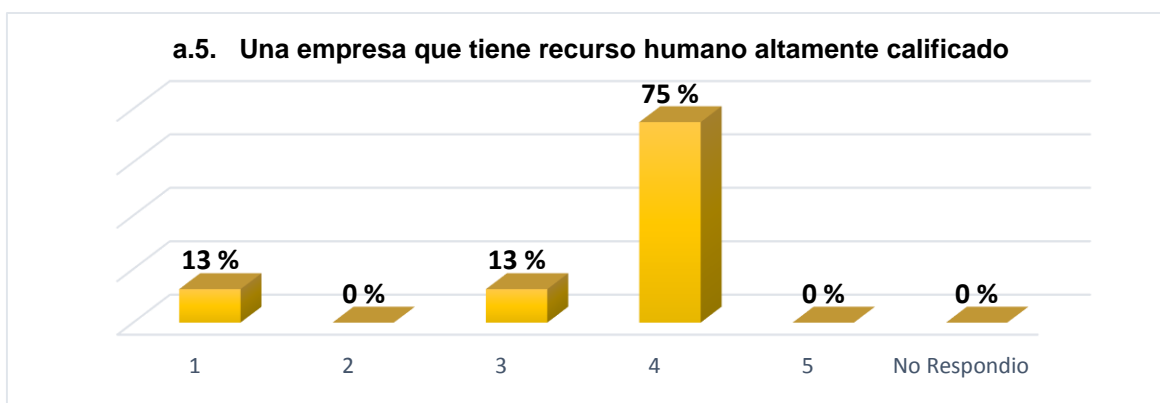
#### a) Conceptualización de la Empresa

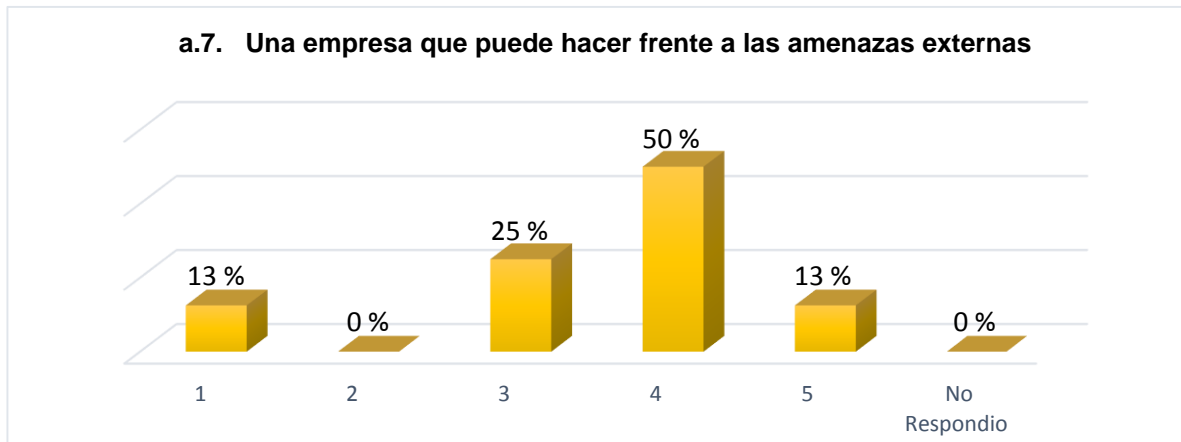
El 100% de los Directores considera que la Empresa Misicuni debe ser estratégica para el desarrollo de Cochabamba; el 63% la considera una Empresa que ejecuta el Proyecto Múltiple Misicuni; el 50% es una Empresa con dificultades para cumplir sus metas; y un 38% de los Directores encuestados considera que no es una Empresa eficiente, el mismo porcentaje respondió que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con este enunciado.





Al enunciado (Misicuni) es una Empresa que tiene recurso altamente calificado, el 75% de los Directores encuestados respondió estar de acuerdo. Y finalmente, el 76% cree que Misicuni es una Empresa con más fortalezas que debilidades y el 63% considera que es una Empresa que puede hacer frente a las amenazas externas.

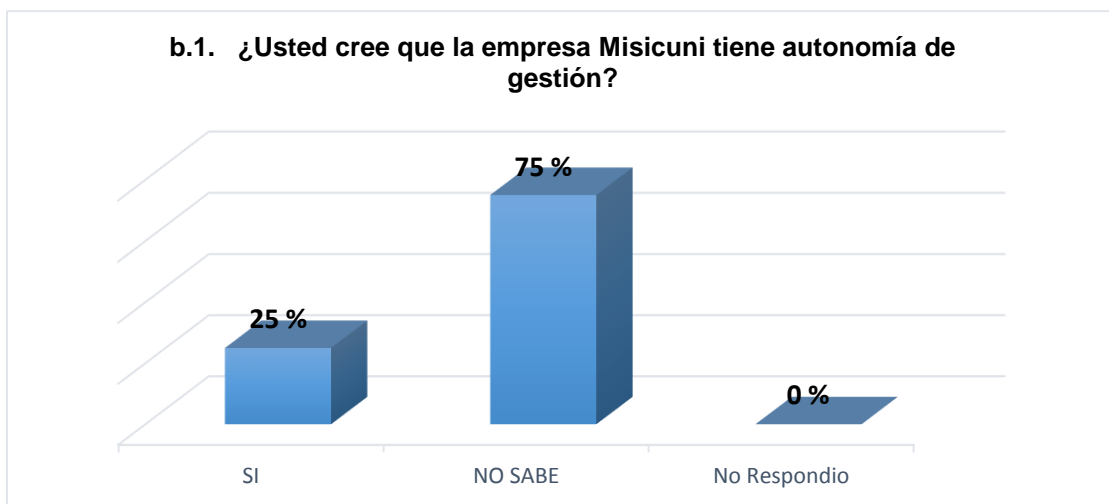


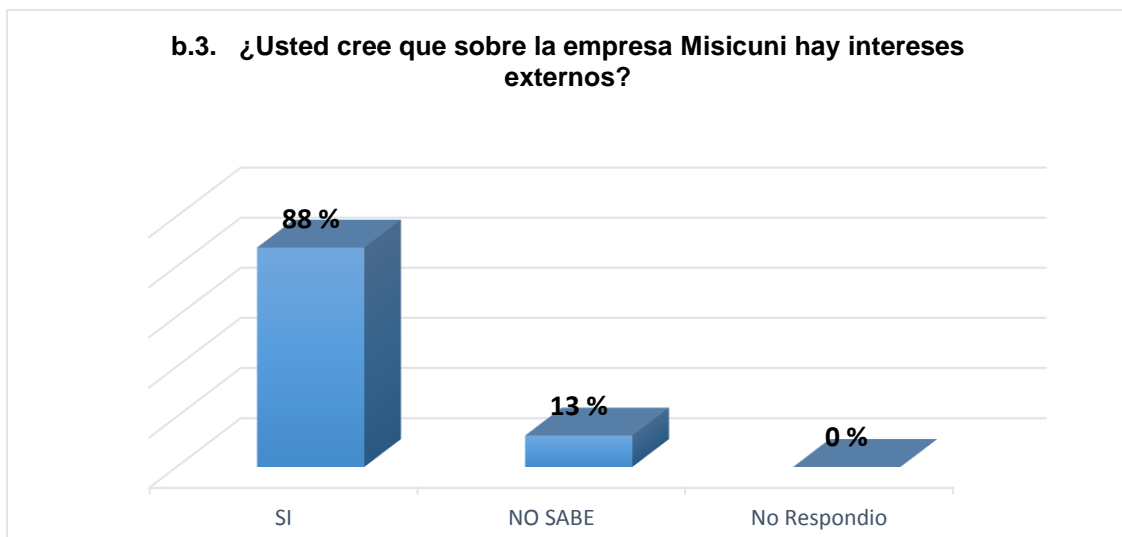
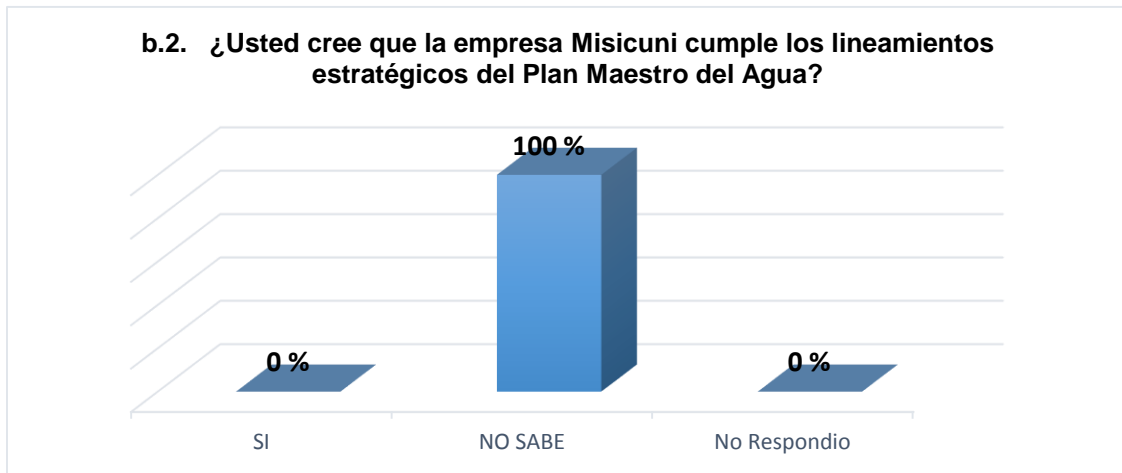


**b) Percepción sobre la institucionalidad de la Empresa**

Sobre cómo perciben los Directores la Empresa Misicuni, se encontró que el 75% de los encuestados no sabe si la Empresa tiene autonomía de gestión y solo el 25% cree que sí la tiene.

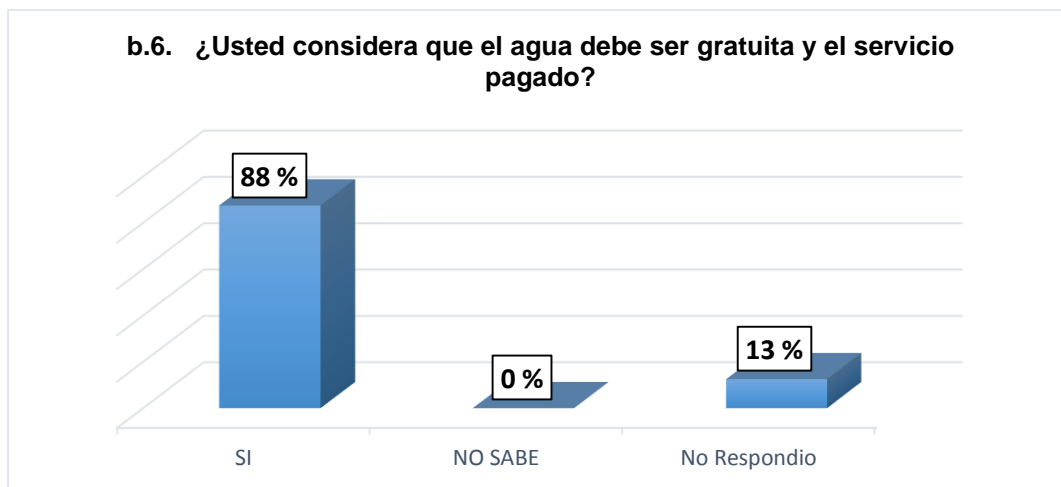
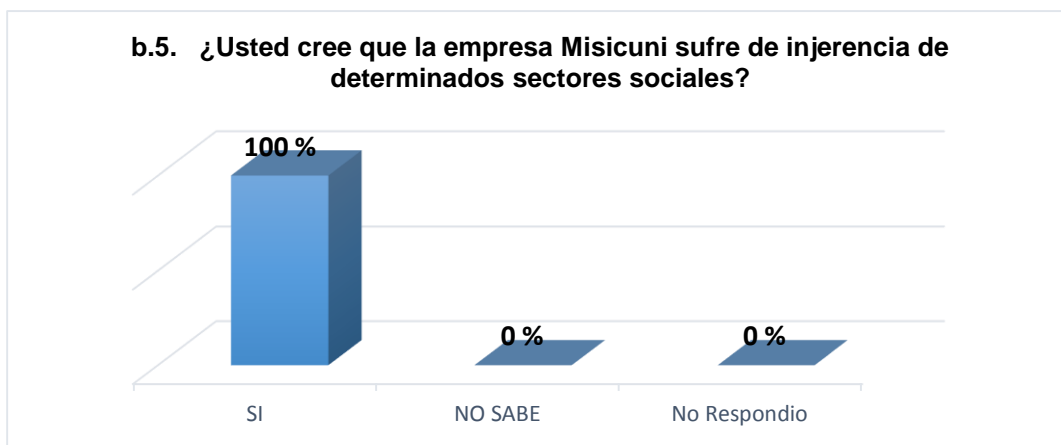
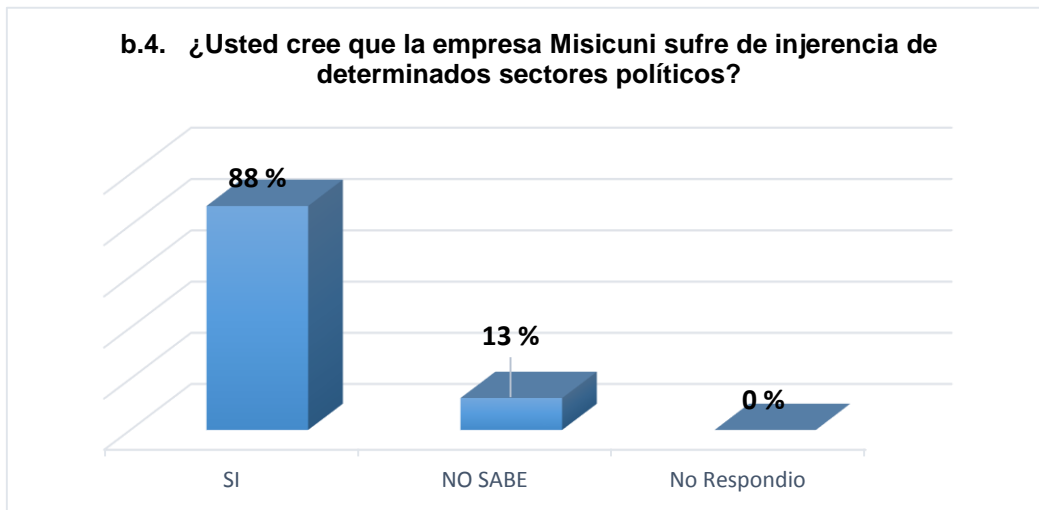
A la pregunta Usted cree que la Empresa Misicuni cumple los lineamientos estratégicos del Plan Maestro del Agua, el 100% de los Directores consultados dijo que no sabe.





A la pregunta Usted cree que sobre la Empresa Misicuni hay intereses externos, el 88% de los directores encuestados respondió de forma afirmativa, el mismo porcentaje cree que la Empresa sufre injerencia política y el 100% considera que hay injerencia de determinados sectores sociales.

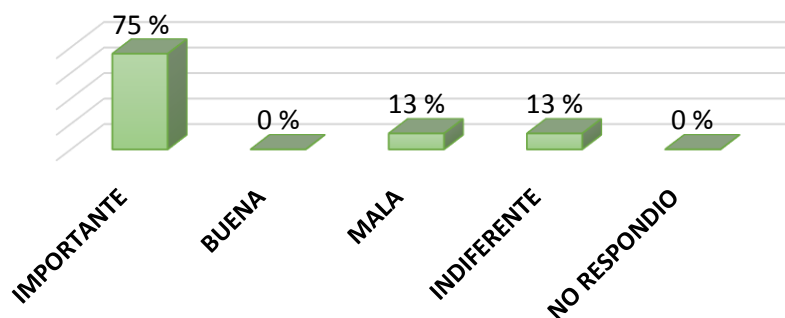
Finalmente, el 88% de este grupo de encuestados considera que el agua debe ser gratuita y el servicio pagado.



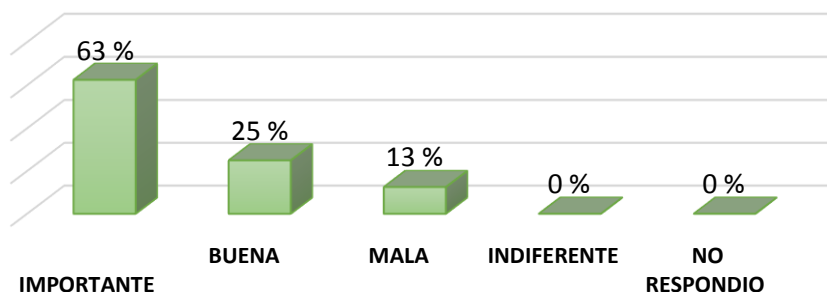
### c) Relacionamiento interno y externo de la Empresa

Para determinar la percepción de los Directores respecto de su relacionamiento con la Empresa Misicuni, se realizó un grupo de preguntas cuyos resultados son: El 75% de los encuestas considera importante la relación que guarda la Empresa con el sector al que representan los Directores, mientras que el 13% la considera mala. Por su parte, el 63% cree que el relacionamiento entre la Empresa y el Director es importante, el 25% la calificó como buena y una vez más, el 13% mala.

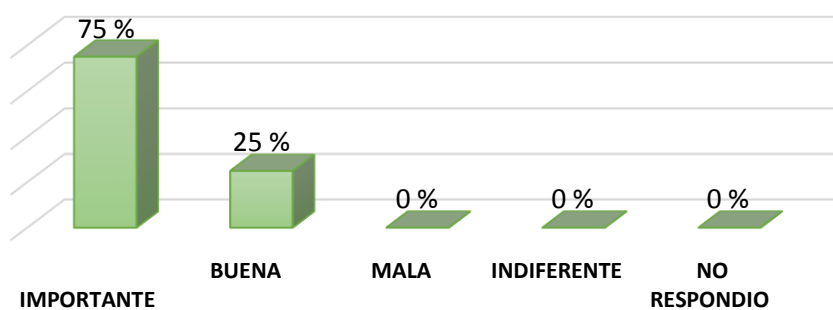
**c.1. ¿Cómo califica el relacionamiento de la empresa Misicuni con su sector?**



**c.2. ¿Cómo califica el relacionamiento de la empresa Misicuni con Usted?**



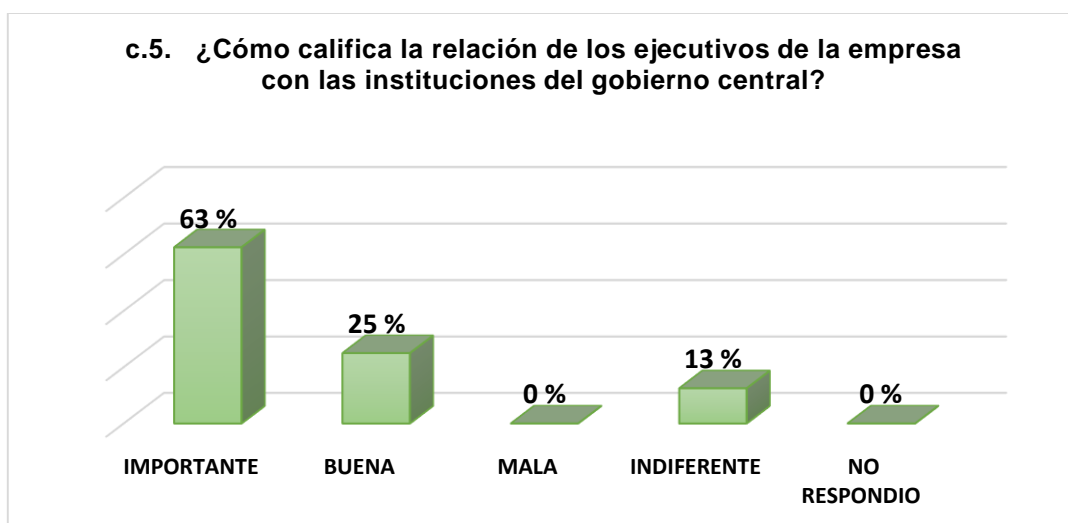
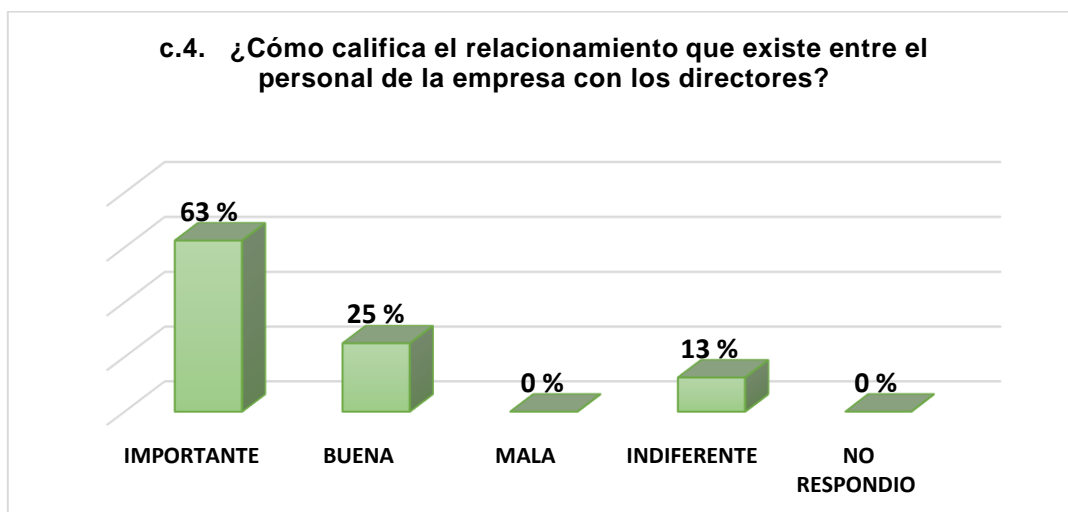
**c.3. ¿Cómo califica su rol o participación en la empresa Misicuni?**



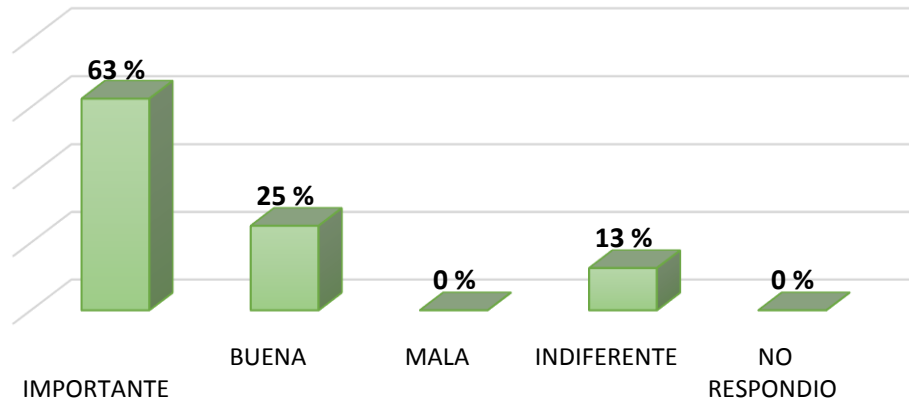
Sobre su rol dentro de la Empresa Misicuni, el 75% cree que su participación como Director es importante y el 25% afirma que es buena.

El 63% de los consultados califica de importante el relacionamiento entre los Directores y el personal de la Empresa, el 25% de buena y el 13% de indiferente.

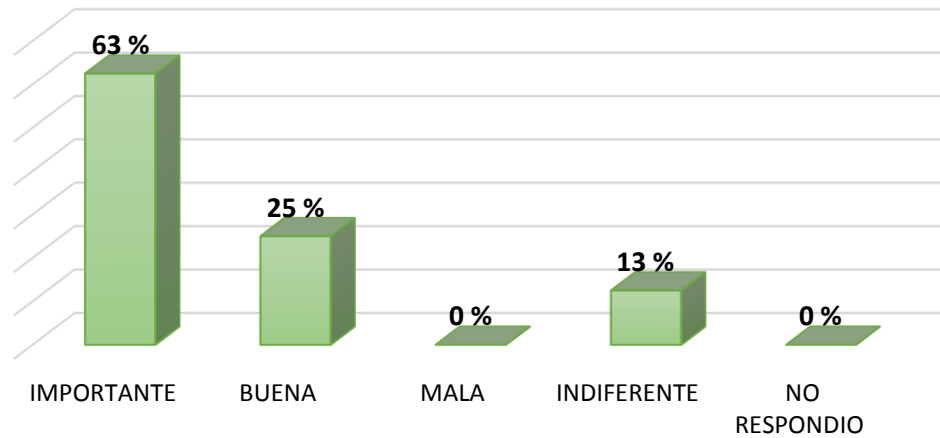
Los mismos porcentajes se registran al preguntarles sobre el relacionamiento de los ejecutivos y las instituciones del gobierno central, del Gobierno Autónomo Departamental, y entre los trabajadores de la Empresa Misicuni y los comunarios de las zonas de intervención del Proyecto Múltiple Misicuni.



**c.6. ¿Cómo califica la relación de los ejecutivos de la empresa con la gobernación de Cochabamba y los municipios del área de influencia?**



**c.7. ¿Cómo califica el relacionamiento entre los trabajadores de la empresa y los comunarios de la zona de intervención del proyecto múltiple misicuni?**

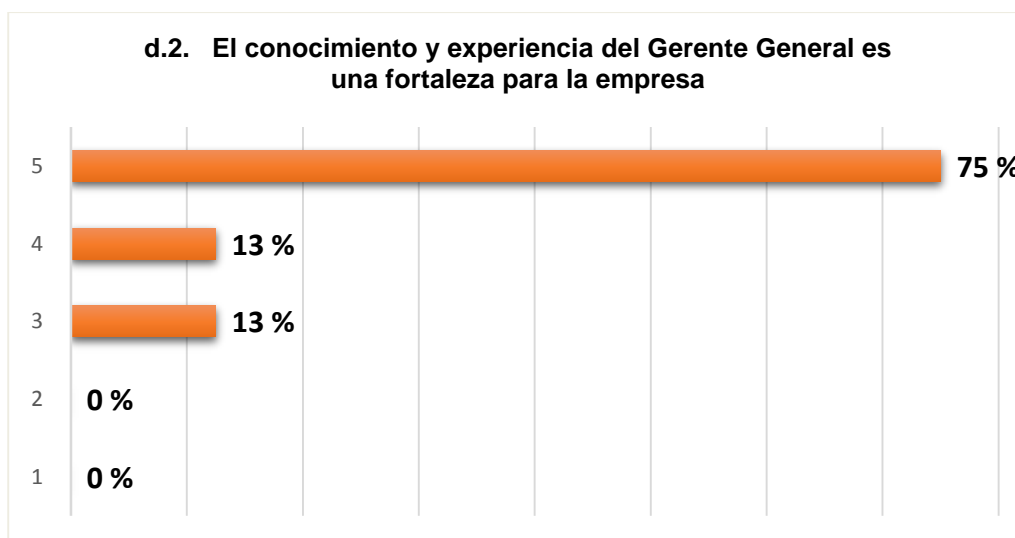
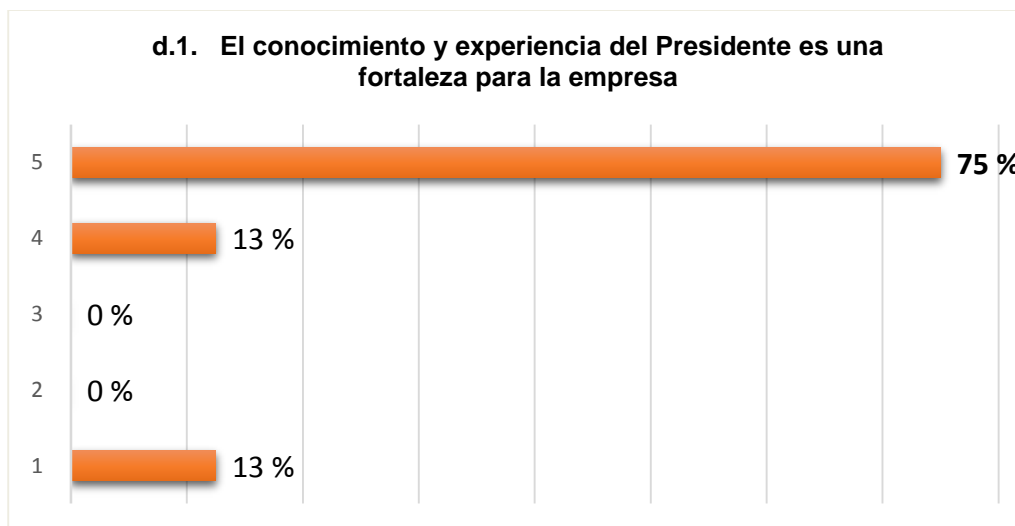




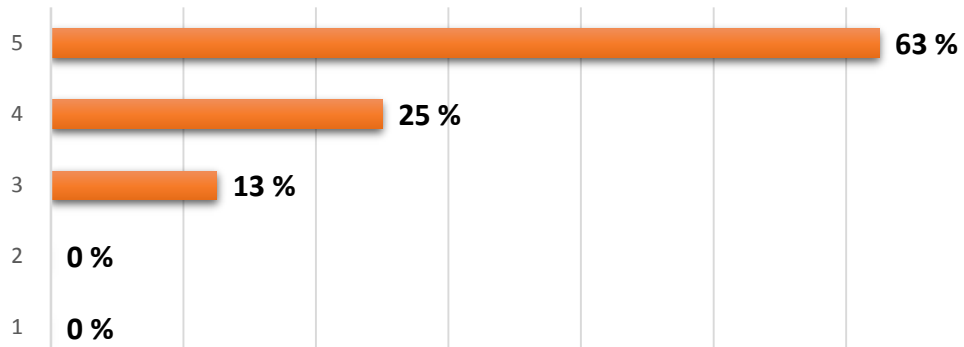
#### d) Nivel de compromiso profesional de los trabajadores con la Empresa

En este grupo de preguntas y respuestas, los Directores en más del 75% consideran que el conocimiento y experiencia tanto de su Presidente, como del Gerente General, de los ejecutivos, técnicos, administrativos y obreros es una fortaleza para la Empresa Misicuni.

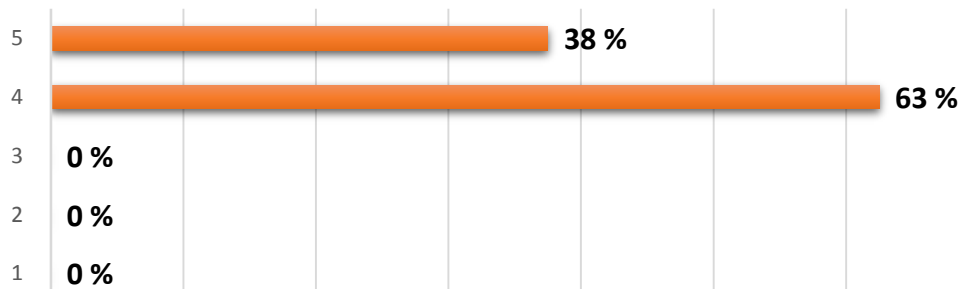
En general, los Directores encuestados en un 100% consideran que el personal de la Empresa Misicuni está comprometido con su trabajo por tanto está convencido de que el recurso humano de esta institución es una fortaleza para la misma.



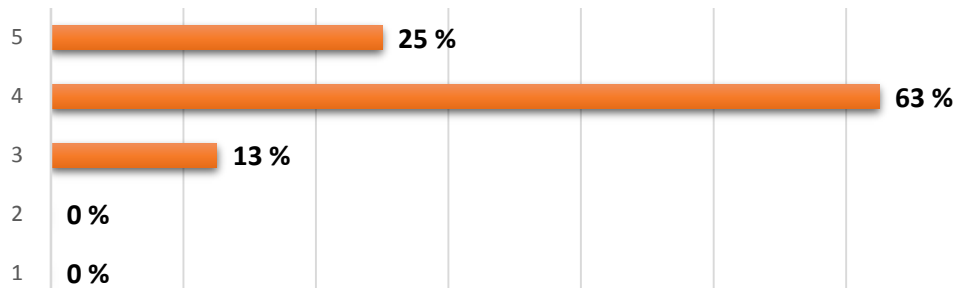
**d.3. El conocimiento y experiencia de los ejecutivos es el adecuado**



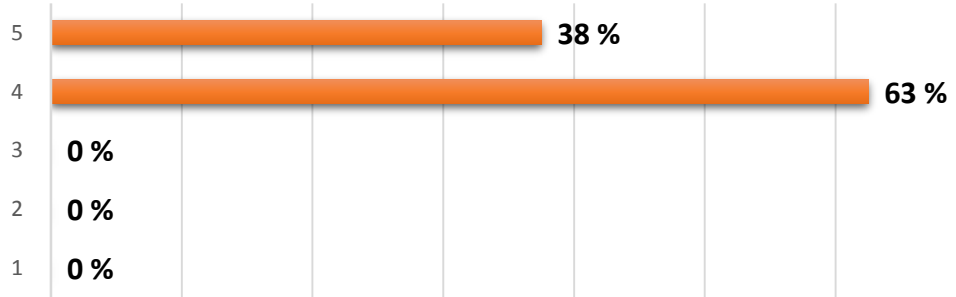
**d.4. El conocimiento y experiencia de los técnicos y administrativos es el adecuado**



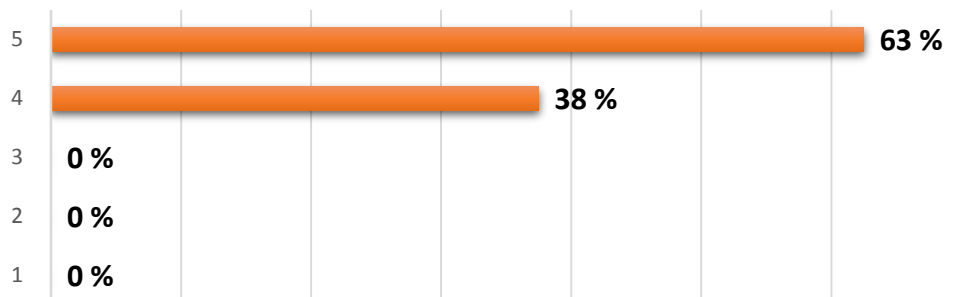
**d5. El conocimiento y experiencia de los obreros es el adecuado**



**d.6. El personal de la empresa está comprometido con su trabajo**



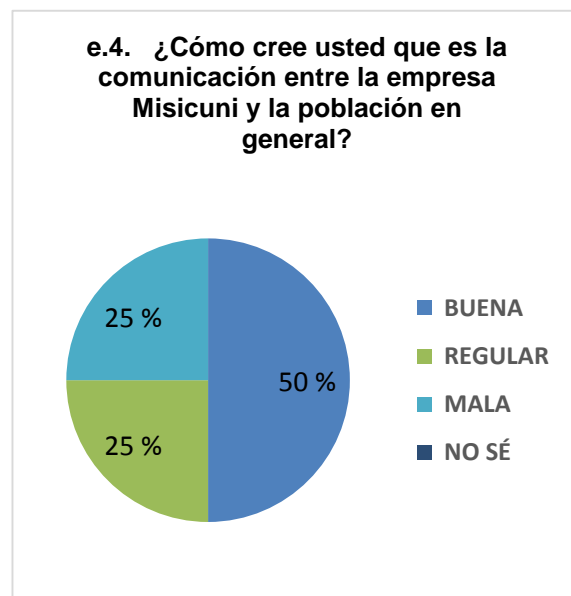
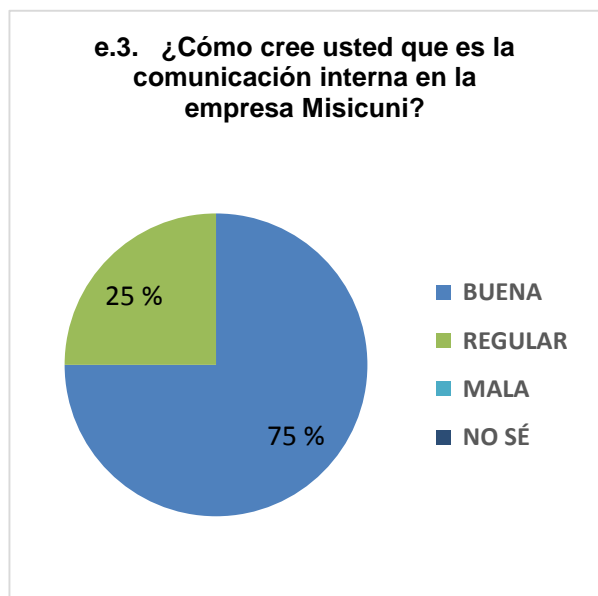
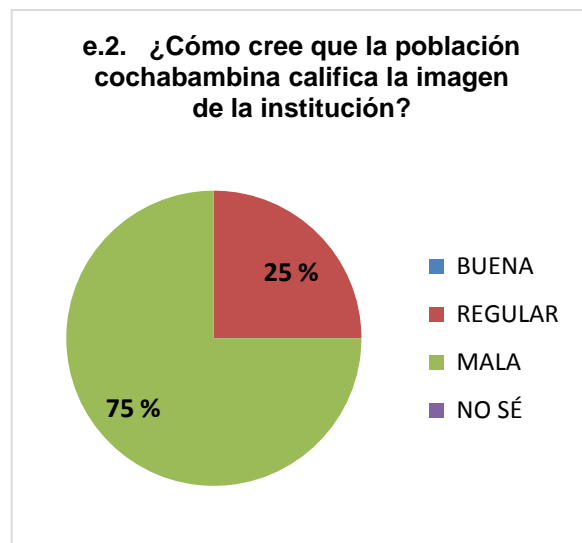
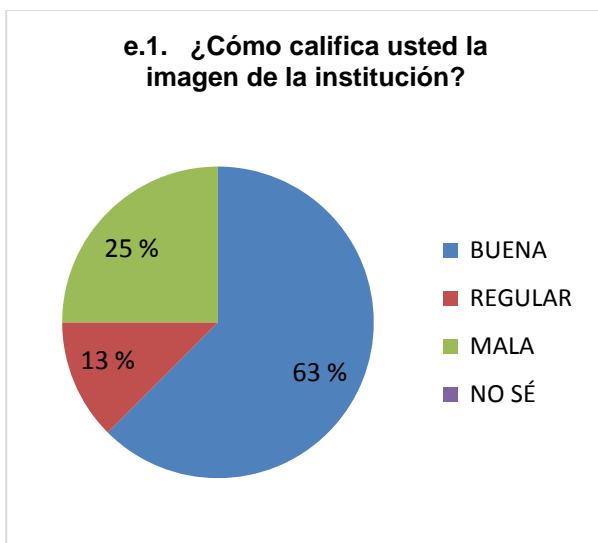
**d.7. En general, el personal de la empresa Misicuni es una fortaleza**



**e) Imagen institucional y comunicación interna y externa**

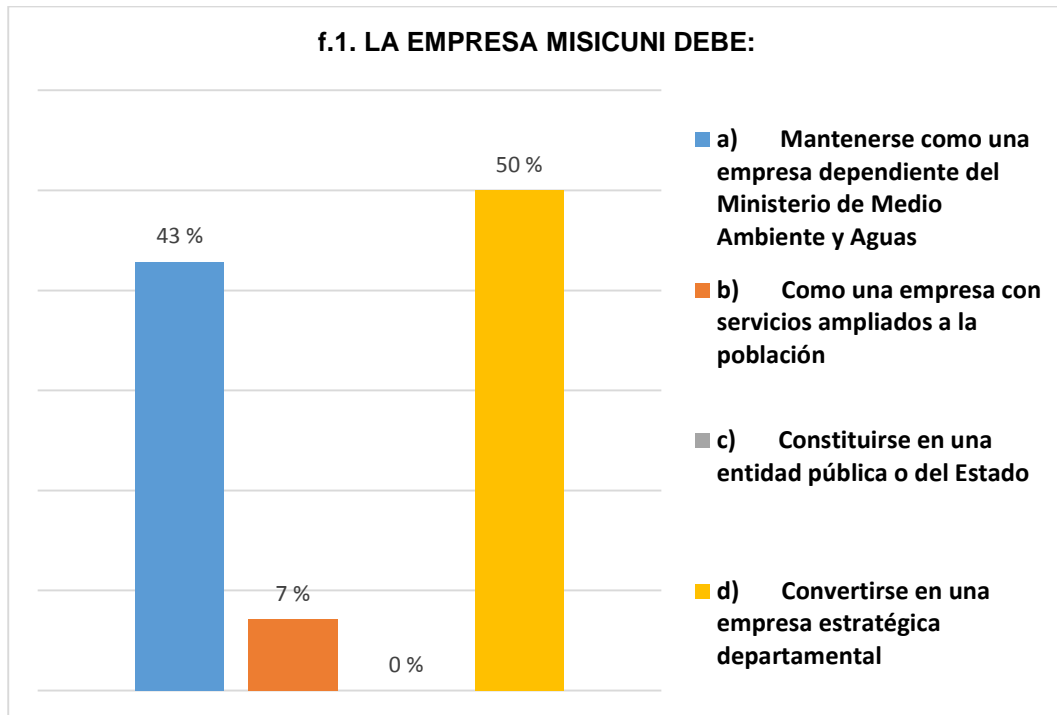
El 63% de los Directores cree que la imagen institucional de Misicuni es buena y el 25% mala; sin embargo, el 75% considera que la población cochabambina tiene una imagen mala de la Empresa y el 25% regular.

Sobre la comunicación interna en la Empresa, el 75% la evalúa como buena mientras que el 50% de los consultados cree que la comunicación entre la Empresa Misicuni y la población en general es buena.



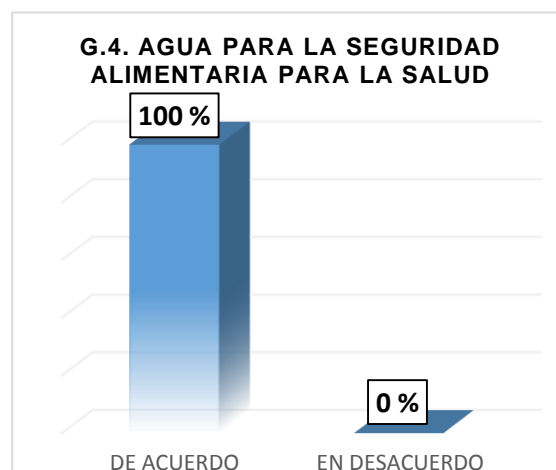
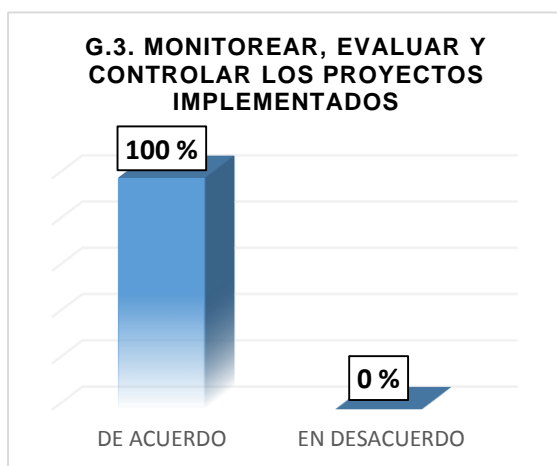
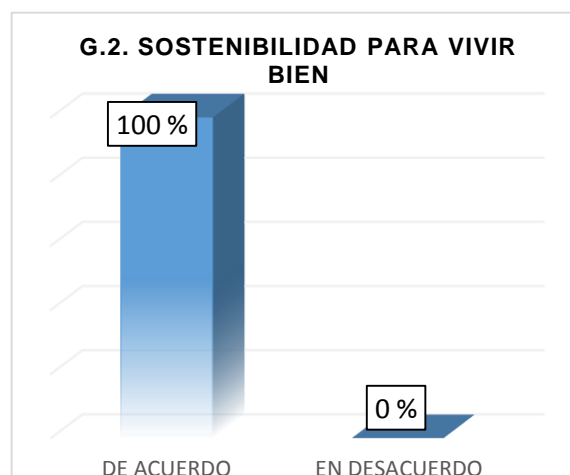
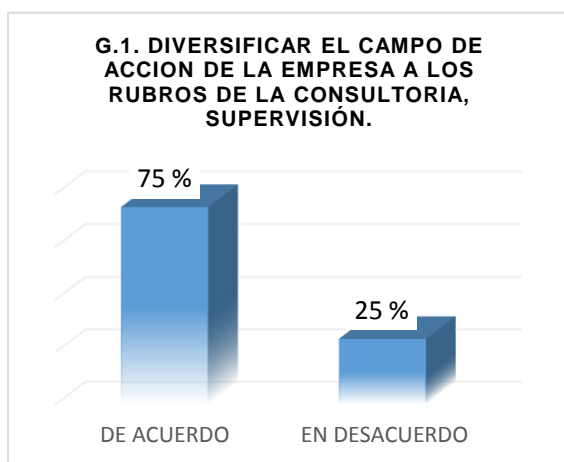
### f) Proyección de la Empresa

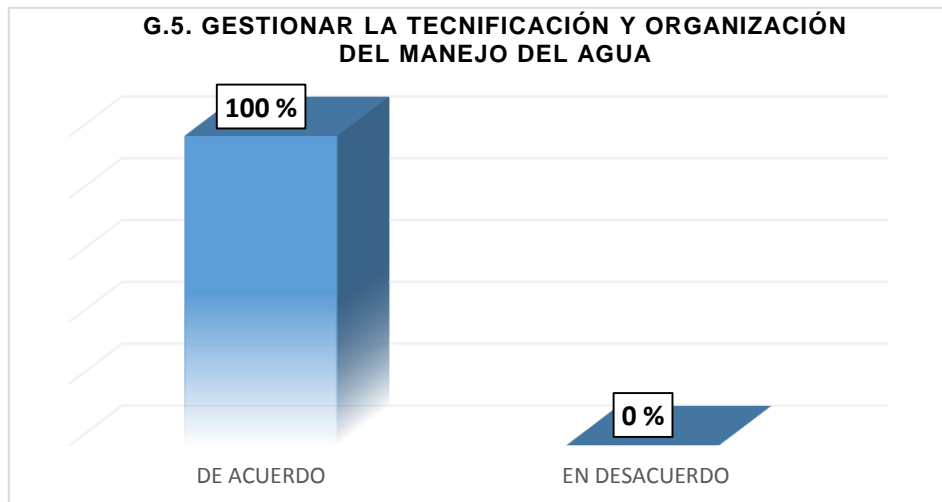
En el gráfico f.1. se observa que el 50% de los Directores considera que la Empresa Misicuni debe convertirse en una Empresa estratégica departamental, pero también cree que debería mantenerse como una Empresa cuya cabeza de sector siga siendo el Ministerio de Medio Ambiente y Agua.



### g) Políticas institucionales de la Empresa

El 100% de los Directores consultados, ha aprobado las cinco políticas institucionales prácticamente por consenso; la primera política (inciso a) recibió la validación del 75% de los directores encuestados tal como se demuestra en los gráficos siguientes:





### **1.3. Análisis e interpretación de resultados**

#### **1.3.1. Ejecutivos, administrativos y trabajadores de la Empresa Misicuni**

##### **Percepción acerca de la institucionalidad**

Este grupo identifica a la Empresa como la que ejecuta el Proyecto Múltiple Misicuni, sin embargo, a pesar de que el proyecto tiene un peso tan fuerte en el ideario colectivo, que es una Empresa con ciertas dificultades para alcanzar sus metas, sobre la que no existe certidumbre sobre sus autonomía de gestión y que resiste injerencia política y social, sus trabajadores visualizan a la Empresa como una entidad estratégica para el desarrollo de Cochabamba debido a que cuenta con talento humano que ha logrado un importante nivel de cualificación y experticia en la gestión del agua, y porque es una Empresa donde se imponen las fortalezas a las debilidades y donde se reconocen antes las oportunidades que las amenazas.

##### **Relacionamiento interno y externo de la Empresa**

El relacionamiento interno no es un problema para la Empresa Misicuni, así como tampoco lo es el que sostienen los ejecutivos de la Empresa con las diferentes instancias de decisión política como el gobierno departamental el poder central, porque entienden que mantener así las relaciones; es importante.

##### **Capacidad y compromiso profesional de ejecutivos y trabajadores**

El grupo de encuestados reconoce y valora la capacidad profesional, y experiencia y compromiso laboral del conjunto de ejecutivos y trabajadores de la Empresa, siendo que ésta es una de las mayores fortalezas de la Empresa Misicuni.

##### **Imagen institucional y comunicación interna y externa**

Sobre la percepción que tiene la Empresa respecto a su institución y la comunicación interna y externa que mantiene, este grupo siente -desde adentro- que la Empresa Misicuni tiene una imagen regular, pero una gran mayoría (76%) cree que la población cochabambina tiene una mala imagen de la institución.

La comunicación externa no ha sido calificada de una manera alentadora, es más, prácticamente 6 de cada 10 encuestados considera que la gestión de la comunicación externa (Empresa-actores externos/población en general) es mala; mientras que en relación a la comunicación al interior de la Empresa, 8 de cada 10 encuestados considera que es regular.



## **Proyección de la Empresa**

La Empresa Misicuni es vista por sus ejecutivos y trabajadores como una Empresa estratégica para el desarrollo del departamento con todas las oportunidades para potenciar su experticia ampliando el servicio. Se observa que este grupo valora de manera importante el grado de cualificación técnica que ha alcanzado el personal de la Empresa y se siente muy capaz para potenciar su capacidad en el área.

## **Políticas institucionales de la Empresa**

Este grupo ha validado las siguientes políticas institucionales: Diversificar el campo de acción de la Empresa a los rubros de la consultoría y supervisión; sostenibilidad para vivir bien; monitorear, evaluar y controlar los proyectos implementados (el 100% apoya esta política); agua para la seguridad alimentaria para la salud; gestionar la tecnificación y organización del agua

### **1.3.2. Directores de la Empresa Misicuni**

#### **Percepción acerca de la institucionalidad**

El 100% de los Directores encuestados considera que la Empresa Misicuni debe ser estratégica para el desarrollo de Cochabamba; que tiene ciertas dificultades y le faltaría eficiencia para cumplir sus metas a pesar de que su recurso humano es muy bien valorado y que en términos generales es una Empresa con más fortalezas que debilidades capaz de hacer frente a las amenazas externas.

Este grupo, en una importante mayoría, no sabe si la Empresa Misicuni tiene autonomía de gestión, mientras que el 100% ignora que la Empresa cumpla los lineamientos estratégicos del Plan Maestro del Agua.

8,8 de cada 10 directores considera que sí existen intereses externos y el 100% que existiría injerencia de parte de sectores sociales.

#### **Relacionamiento interno y externo de la Empresa**

Los Directores consideran que la Empresa Misicuni mantiene una importante relación con su Directorio y que éste, asimismo, se constituye en un órgano importante para la Empresa. En todas las relaciones mencionadas, no se califican éstas de buenas, sino, de importantes.

### **Capacidad y compromiso profesional de ejecutivos y trabajadores**

El Directorio tiene en gran valía la figura (conocimiento y experiencia) de los ejecutivos de la Empresa, así como de los administrativos, técnicos y obreros, razón por la cual consideran que el talento humano con el que cuenta la Empresa es una fortaleza de la misma.

### **Imagen institucional y comunicación interna y externa**

6,3 directores de cada 10 cree que la imagen de la Empresa es buena, mientras que un cuarto de los directores encuestados considera lo contrario. El grupo cree que los cochabambinos tienen una mala imagen de la institución.

Respecto de la comunicación interna y externa, el Directorio cree que éstas son buenas.

### **Proyección de la Empresa**

El Directorio proyecta a la Empresa Misicuni como una Empresa estratégica para Cochabamba pero también considera que debe mantenerse como una Empresa cuya cabeza de sector siga siendo el Ministerio de Medio Ambiente y Agua.

### **Políticas institucionales de la Empresa**

El 100% de los directores consultados, ha aprobado las cinco políticas institucionales prácticamente por consenso.

#### **1.4. Conclusiones generales.**

En términos generales, ejecutivos, administrativos y demás trabajadores de la Empresa Misicuni coinciden en todas las categorías de análisis; no se han registrado diferencias que convoquen a preocupación.

Ambos estamentos coinciden en que el Directorio debe tener una participación e involucramiento mayor y que para ejercer a cabalidad su rol fiscalizador es necesario que cuente con información tanto técnica, como legal y financiera.

Por su parte, el Directorio también considera que los trabajadores deben estar mejor informados al respecto a la normativa interna de la institución y recomiendan socializar de manera más adecuada los Reglamentos.

Ambos sectores valoran el talento humano con el que cuenta la Empresa Misicuni y la identifican como una de sus mayores fortalezas, aspecto que los impulsa a considerar que la Empresa debe proyectarse como una Empresa estratégica para el desarrollo del departamento de Cochabamba.

Las relaciones internas y externas han sido calificadas por ambos sectores de importantes y buenas, siendo este aspecto otra fortaleza, sin embargo, admiten ambos grupos, que la Empresa Misicuni no está exenta de intereses externos, injerencia política y social y que esto se constituye en un aspecto que afecta su autonomía de gestión.

Finalmente, ambos sectores perciben que la Empresa Misicuni no tiene una imagen buena ante los ojos de la población cochabambina.

### **1.5. Recomendaciones**

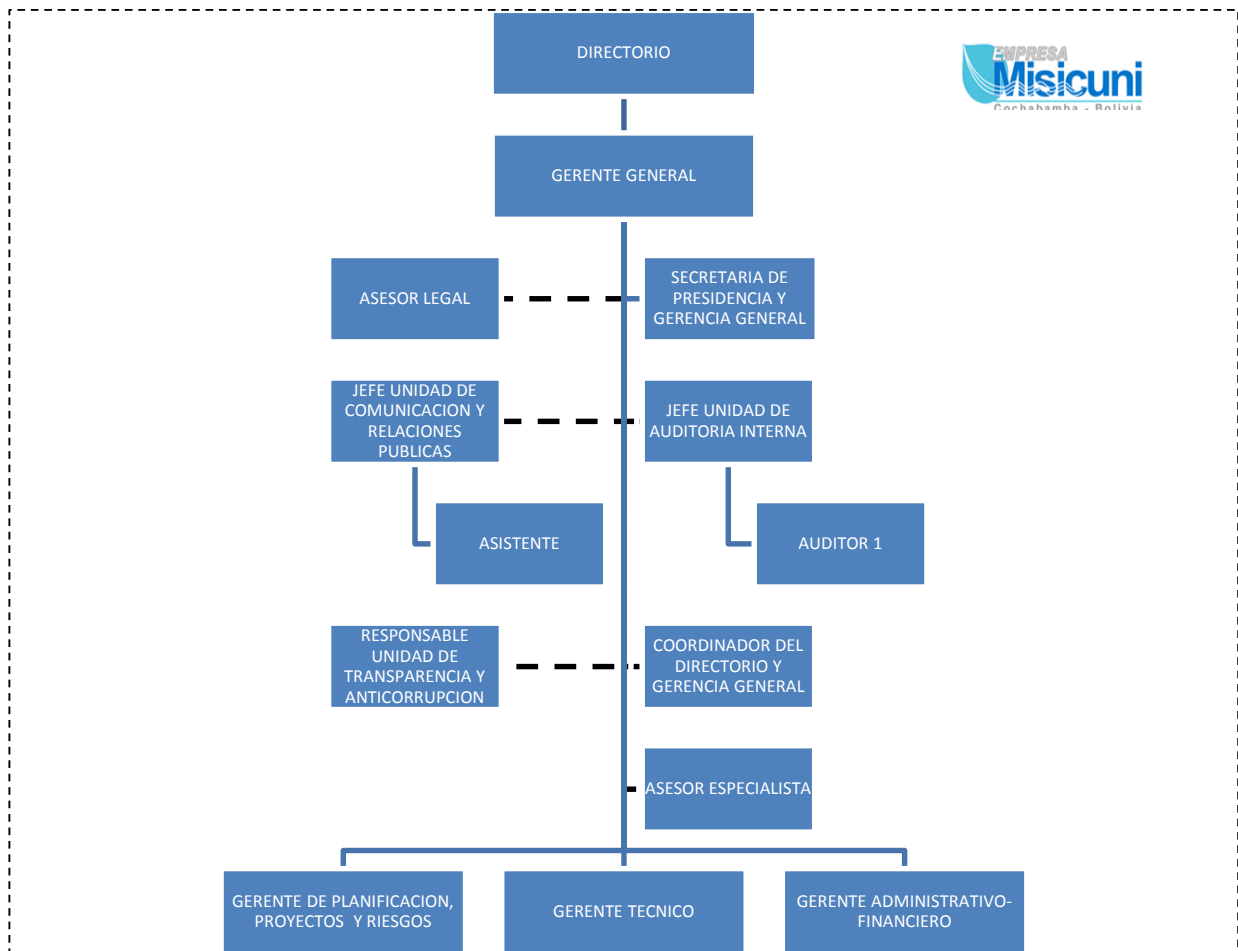
A partir de los resultados obtenidos tanto en el taller FODA como en el cuestionario y en el marco de las conclusiones, se realizan las siguientes conclusiones:

- Se recomienda no desaprovechar el ímpetu de los funcionarios para proyectar a la Empresa Misicuni como una Empresa estratégica para el departamento y potenciar lo más valioso que tiene como es su talento humano que durante estos años ha alcanzado niveles de experticia técnica importante lo cual les permite diversificar sus servicios.
- Se recomienda mayores esfuerzos por parte de la Empresa Misicuni para mantener al Directorio informado y asegurarse de que el flujo de comunicación entre la Empresa, el Directorio y los Sectores a los que representa, sea el adecuado.
- Se recomienda realizar taller de informativos dirigidos al personal de la Empresa y a Directores para socializar, analizar y comprender la normativa de la Empresa, sobre todo los Reglamentos que rigen su accionar y gestión.
- Se recomienda que en contexto de esos mismos talleres informativos, se puedan desarrollar dinámicas de grupo de motivación para el compartir entre funcionarios y entre estos y Directores; se percibe cierto distanciamiento entre estamentos que en definitiva no aporta a la Empresa.
- Se recomienda a la Empresa Misicuni trabajar en la mejora de su imagen institucional destacando las fortalezas que ha desarrollado.
- La Misión, Visión, Valores y la Jerarquización de Objetivos han sido construidas tomando en cuenta las características del contexto de un Estado Plurinacional que busca el vivir bien para todos los bolivianos y bolivianas y que considera que el agua es un derecho para todo ser humano.
- Las políticas institucionales identificadas de manera participativa por Directorio y Funcionarios de la Empresa Misicuni han sido validadas.

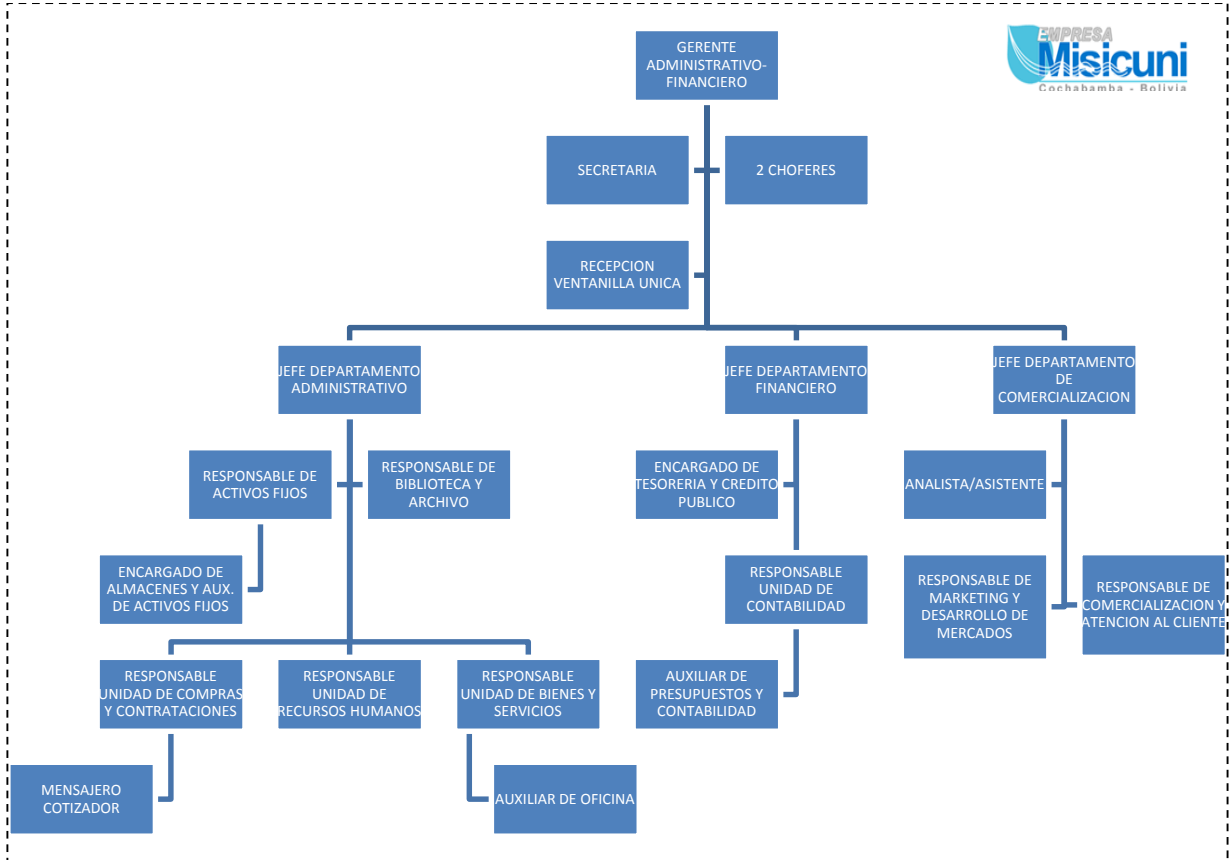
## ANEXO. 5 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020 DE LA EMPRESA MISICUNI

En el marco del cumplimiento del Documento Base de Contratación, este anexo responde al acápite cuatro del mismo presentando una propuesta de organigrama para el cumplimiento a cabalidad del Plan Estratégico Institucional. Esta propuesta fue elaborada en coordinación con las jefaturas de área de la Empresa Misicuni, tanto con la Administrativa Financiera como con la de Proyectos, Mantenimiento y Sistemas. A continuación se ilustrara las propuestas.

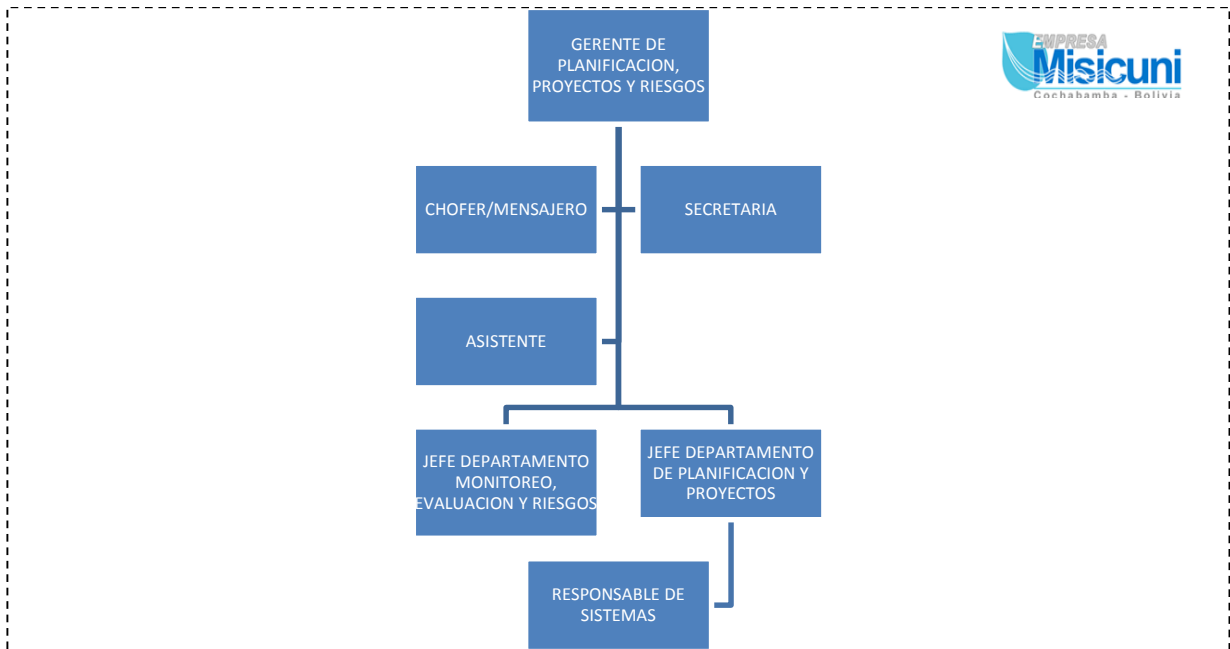
### Propuesta de la Estructura del Nivel Superior



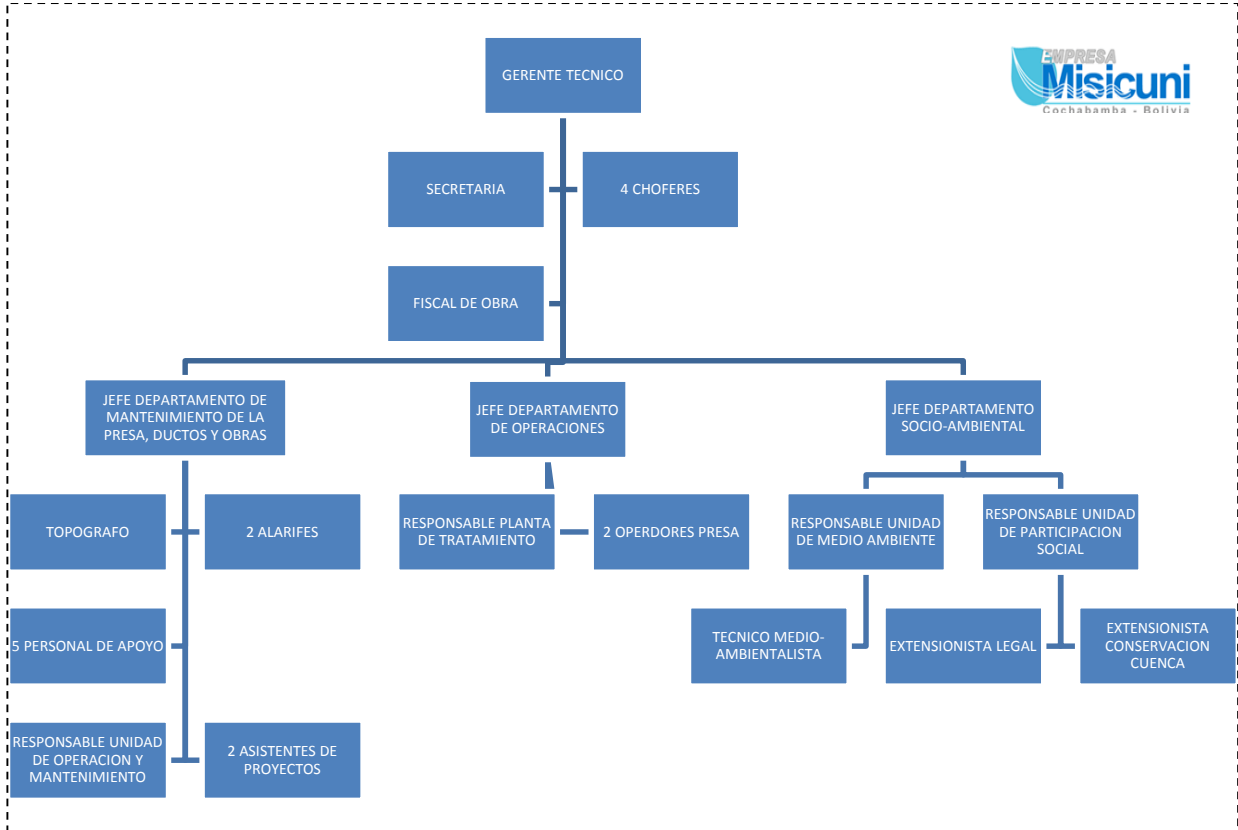
**Propuesta de la Estructura de la Gerencia Administrativa Financiera**



**Propuesta de la Estructura de la Gerencia de Planificación, Proyectos y Riesgos**



**Propuesta de la Estructura de la Gerencia de Técnica**



Es necesario hacer notar que la estructura organizacional propuesta deberá ajustarse a la aplicación del Plan Estratégico Institucional y a las necesidades de la Empresa a medida que se vayan cumpliendo con las actividades previstas en el periodo 2016-2020.

Es importante también remarcar la urgente necesidad de diseñar e implementa los respectivos manuales de organización, funciones y procedimientos bajo la nueva estructura institucional.