

RESUMEN EJECUTIVO

Entidad: Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB)

Referencia: Informe de Supervisión al Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) 2016 -2020

Informe N°: SP/GP36/J20-G1

1. Objetivo

El Objetivo de la presente Supervisión es emitir una opinión independiente sobre la articulación y concordancia del Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) 2016 - 2020, emitido por la Empresa Pública Nacional Estratégica Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos, en su calidad de responsable de la planificación empresarial pública; generando recomendaciones tendientes a mejorar la planificación de mediano plazo de la empresa pública, de tal forma que permita una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y ajuste del mismo.

1.2. Objeto

El Objeto de la presente Supervisión es el «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 y el Plan Estratégico Corporativo 2017-2021» emitido por Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos en su calidad de responsable de la planificación empresarial corporativa.

Complementariamente, nuestro objeto incluye al Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) 2016-2020 del Sector Hidrocarburos, emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con código MPD/VPC/DGSPIE N° 008/2017 de fecha 3 de Julio de 2017 y la Resolución de Directorio N° 16/2017 de fecha 23 de marzo de 2017 que aprueba el «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 y el Plan Estratégico Corporativo 2017-2021» emitida por Carlos Crispin Quispe Lima, Ministerio de Hidrocarburos, Fernando Darío Salinas Fernandez, Ministerio de Hidrocarburos; Willy Marcelo, Ministerio de Planificación del Desarrollo, Hector Quiroga Torrez, Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, Anatoly Flores Durán, Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca; Victor Hugo Añez Bello, Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz; Oscar Roberto Covarrubias Barrios, Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba; Claudia Verónica Lenz Ardaya, Secretaria del Directorio; Guillermo Luís Achá Morales, Presidente Ejecutivo a.i. de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos.

Adicionalmente, forma parte del Objeto de Supervisión: la Estructura Organizacional, Personal e Instrumentos Técnicos con los que cuenta la Empresa Pública Nacional Estratégica Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos.

2. Alcance

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017-2021», el cual se inicia con la promulgación de la Ley 786 de 9 de marzo de 2016 y concluye con la emisión de la Resolución de Directorio N° 16/2017 de fecha 23 de marzo de 2017 que aprueba el «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 y el Plan Estratégico Corporativo 2017-2021».

3. Observaciones y Recomendaciones Emergentes de la Supervisión

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

3.1. Denominación del Plan Estratégico Corporativo

De la revisión efectuada, se puede observar que Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos, utilizó diversos denominativos en el proceso de formulación, entre los que se encuentran: «Plan Estratégico Corporativo (PEC)», «Plan Estratégico Corporativo de YPFB 2016-2020», «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020», mismos que se encuentran plasmados en los Informes Técnicos, el Informe Legal, la Resolución de Directorio de aprobación, e incluso el nombre consignado en la carátula del Plan; por otra parte, también existe la denominación «PLAN ESTRATÉGICO DE INVERSIONES 2017-2021», «PEI 2017-2021», todas la denominaciones señaladas precedentemente difieren del establecido en el punto 5.1 del presente informe. Si bien YPFB realiza en un acápite del Informe Técnico GPC-33-DIPC-29/2017 una comparación entre el PEC 2016-2020 y PEC 2017-2021 y en el desarrollo de los informes Técnicos y Jurídicos señalan la formulación de un Plan Estratégico Corporativo 2016-220 y un Plan Estratégico de Inversiones 2017-2021, sin embargo en la Resolución de Directorio N° 16/2017 tanto en el artículo primero y segundo aprueban el «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020» y «Plan Estratégico Corporativo 2017-2021», ambos como planes corporativos y existiendo diferenciación solo en la temporalidad; sin embargo, en físico solo se tiene un Plan Estratégico Corporativo.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda lo siguiente:

- a) Al Presidente Ejecutivo al momento del siguiente proceso de formulación o ajuste de su Plan Estratégico Corporativo, consigne un solo denominativo bajo la

siguiente estructura: «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YFPB) 2021-2025».

- b) Al Directorio como máxima instancia de aprobación de planes, al momento de aprobar el Plan consigne un solo denominativo bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YFPB) 2021-2025».

3.2. Responsable de la elaboración y aprobación del Plan Estratégico Corporativo

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

a) Inconsistencia en la aprobación del PEC

Acorde a lo dispuesto en el Decreto Supremo 28324 en su artículo 9, el Directorio de la Empresa emite la Resolución de Directorio N° 16/2017 en el cual se considera la aprobación de dos Planes Estratégicos Corporativos con temporalidades diferentes: «Plan Estratégico Corporativo 2016 - 2020» y «Plan Estratégico Corporativo 2017-2021», situación que evidencia inconsistencia en la aprobación del PEC de Yacimiento Petrolíferos Fiscales Bolivianos conforme la Ley 777 y la Ley 786.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda al momento del siguiente proceso de formulación del Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YFPB) 2021-2025:

- a) Al Presidente Ejecutivo de Yacimiento Petrolíferos Fiscales Bolivianos en coordinación con la Gerencia de Planificación Corporativa formule un solo Plan Estratégico Corporativo que incorpore y defina su proyección de inversiones concordante a la temporalidad establecida en la normativa vigente y acorde a lo establecido en el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES).
- b) Al Directorio de la Empresa en la Resolución de Directorio apruebe un solo Plan Estratégico Corporativo, respetando la temporalidad establecida en la normativa vigente (Ley de aprobación del PDES).

3.3. Plazos del proceso de formulación y aprobación del Plan Estratégico Corporativo

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

a) Incumplimiento del plazo de 120 días por parte de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos “YPFB Corporación”, para la remisión del PEC al Ministerio de Hidrocarburos y Energía

Del análisis a la información presentada, se establece que Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos “YPFB Corporación” no documentó los plazos y procesos de formulación y presentación conforme los 120 días establecidos en la Ley 777, proceso que debía ser paralelo a la formulación del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral Para Vivir Bien 2016 - 2020 del Sector de Hidrocarburos». Esta situación se evidencia en la información remitida a la Contraloría General del Estado donde se menciona que «No se tiene notas ni actas al ser un proceso que se trabajó bajo una metodología de delegación a las Unidades Ejecutoras, que fue trabajado mediante correo electrónico, sistematizaciones y otros».

Por otra parte, se establece el incumplimiento al plazo de 120 días para la remisión del PEC (versión inicial) al Ministerio Cabeza de Sector, toda vez que la fecha de presentación se cumplía el 07 de julio de 2016 y hasta esa fecha no se cuenta con ninguna documentación que respalde el envío o remisión del PEC a esa Cartera de Estado por lo señalado en el párrafo anterior. Esta situación también se pone en evidencia en el Informe MHE-VMPDE-DGPDE-UPDE-INF-0028/2021 remitido por el Ministerio de Hidrocarburos y Energías el cual manifiesta que el MHE no cuenta con los documentos de envío de los planes; finalmente esta situación se evidencia en las respuestas al cuestionario aplicado, donde se establece que “No se cumplieron con los plazos”. Los plazos del proceso de formulación del PSDI y del PEC.

En consecuencia, se establece el incumplimiento de presentación del «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) 2016-2020» en el plazo de 120 días al Ministerio de Hidrocarburos y Energía. Evidenciándose una demora total de 259 días considerando la fecha de vencimiento de los 120 días el 07/07/2016 y la entrega del PEC aprobado por la Empresa YPFB Corporación de fecha 23/03/2017.

b) Cumplimiento de la aprobación del Plan Estratégico Corporativo por parte del Directorio de YPFB Corporación en un plazo diferenciado o asincrónico al PSDI del Sector Hidrocarburos.

Revisada la información, se establece el cumplimiento en la aprobación del PEC de la Empresa YPFB Corporación por la máxima instancia resolutoria de la Empresa, es decir su Directorio conforme dictan los Estatutos de la Empresa, mediante Resolución de Directorio N° 16/2017 de fecha 23 de marzo de 2017, donde se aprueba en su artículo primero el «Plan Estratégico Corporativo 2016 - 2020» y en su artículo segundo el Plan Estratégico Corporativo 2017 - 2021».

La aprobación del PEC fue realizada 4 meses antes de la emisión del Informe de Compatibilidad y Concordancia y aprobación del PSDI del Sector.

Del anterior cuadro se puede concluir que los procesos de formulación y aprobación del PEC de la Empresa “YPFB Corporación” y el PSDI del Sector de Hidrocarburos formulado por el Ministerio de Hidrocarburos y Energía, no fueron procesos paralelos en su formulación y aprobación y que por el contrario cada uno tomo sus tiempos, plazos y procesos de forma aislada.

La aprobación del PEE debió realizarse una vez obtenido por parte del Ministerio de Hidrocarburos y Energía el correspondiente dictamen favorable otorgado por el Ministerio de Planificación del Desarrollo sobre la compatibilidad y concordancia del PSDI.

Por lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YPF B Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente al Gerente (a) Planificación Corporativa para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos 2021 -2025»:

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

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

De la revisión efectuada al «Plan Estratégico Corporativo 2016 - 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017 - 2021», se observa las siguientes disfunciones:

a) Ausencia de participación de las diferentes áreas organizacionales de la empresa en el PEC de YPF B Corporación

De acuerdo a los antecedentes señalados se puede establecer una ausencia de participación de las diferentes áreas organizacionales de la Empresa YPF B Corporación en la formulación del «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y

Plan Estratégico Corporativo 2017 - 2021», toda vez que en la documentación solicitada no se evidencia registros o listas de participación de los principales ejecutivos de las áreas organizacionales, con excepción de un registro de asistencia a “La Reunión de Coordinación Para La Formulación del PEC 2016 – 2025 y Plan Anual Corporativo 2016” de fecha 12 de agosto de 2015 donde se cuenta con algunos representantes de las áreas organizacionales (3 de 30 áreas organizacionales).

Esta situación, también se evidencia en la falta de remisión de los cuestionarios orientado a los ex Ejecutivos que participaron en la formulación del «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos 2016 - 2020», lo cual no permite corroborar la participación de los mismos en la formulación del PEC.

b) Participación parcial de las Empresas filiales y subsidiarias en el PEC de YPFB Corporación

De la revisión a los antecedentes obtenidos se puede establecer una participación parcial de las Empresas Filiales y Subsidiarias de YPFB Corporación en la formulación del PEC, toda vez que si bien se consideran a éstas en los diferentes acápite del Plan, como el acápite 4. Plan de Inversiones proyectadas por cada empresa dentro del Plan, en las respuestas a los cuestionarios aplicados las mismas afirman tener una participación parcial, como en los casos de YPFB Logística S.A., YPFB Andina S.A., Compañía Eléctrica Central Bulu Bulu S.A. (CECBB S.A.), YPFB Refinación S.A., Air BP Bolivia S.A. Nacionalizada (YPFB Aviación), YPFB Chaco S.A., YPFB Transporte S.A., YPFB Transierra S.A., Gas Trans Boliviano, por ejemplo YPFB Logística S.A., indica «ha participado en la retroalimentación de información, revisión y presentación de Avances del Plan Estratégico Corporativo 2016-2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017-2021», o YPFB Chaco que afirma «Parcial. El accionar de la empresa estuvo limitado al establecimiento del marco estratégico del upstream y principalmente al suministro de información de la empresa. Cabe mencionar que la consolidación de la información y del Plan Estratégico Empresarial de YPFB Chaco al Plan Estratégico Corporativo es tuición de YPFB bajo su rol de Casa Matriz». Cabe mencionar respecto al número de empresas filiales y subsidiarias que respondieron el cuestionario solo faltó YPFB Petroandina S.A; sin embargo, se aclara tanto en el PEC así como en el cuestionario aplicado a la Gerencia de Planificación Corporativa, que YPFB Petroandina S.A se encontraba en proceso de liquidación al no cumplirse el alcance de su creación.

En este entendido se tienen una participación parcial, de las empresas filiales y subsidiarias en el «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) 2016-2020».

Por lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YPFB Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente al Gerente de Planificación Corporativa, las Autoridades de las Empresas Filiales y Subsidiarias así como los Gerentes de área que al momento de formular el próximo PEC; desarrollar una metodología que permita la participación de los niveles ejecutivos de YPFB Corporación en el proceso de formulación del PEC, así como de los ejecutivos de las empresas filiales y subsidiarias garantizando su involucramiento y compromiso para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEC.

3.5. Marco legal para la generación de productos del Plan Estratégico Corporativo

De la revisión efectuada a los acápites del «Plan Estratégico Corporativo 2016 - 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017 - 2021», se observa los siguientes aspectos:

a) La Empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos “YPFB Corporación” no incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el PEC

Se constató que el «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017 - 2021» no cuenta con un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos, puesto que en los diferentes acápites señalados del referido Plan, se hace referencia a las competencias de la Empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos, sin establecer de manera explícita la vinculación con los productos empresariales y administrativos a ser generados en el periodo planificado (2016 - 2020 y 2017 - 2021).

b) Los «Productos Esperados» planteados en el PEC se encuentran a nivel de producto final o terminal con el respaldo del marco legal competencial

Con base al análisis realizado al PEC se constató que al menos 55 productos esperados del área sustantiva contenidos en los acápites 1. Antecedentes, 1.1 La Nacionalización de los Hidrocarburos, 1.2. Resultados de la Nacionalización de Hidrocarburos, 2 Marco Estratégico 2.2. Misión, 2.4. Objetivos Estratégicos, 3. Modelo de Gestión y Estructura de YPFB Corporativo 5. Unidad de Negocio de Exploración y Explotación, 6. Unidad de Negocio de Refinación, Transporte y Logística, 7. Unidad de Negocio de Comercialización, 8. Unidad de Negocio de Proyectos, Plantas y Petroquímica, 9. Centro corporativo del Plan sujeto a supervisión, se encuentran planteados a nivel de productos **finales o terminales** de acuerdo a las unidades de negocio o de la cadena productiva de hidrocarburos.

Todo Plan Estratégico Corporativo debería formular su planificación para 5 años con base a los productos establecidos en el objeto de creación de la misma, los que son puestos a disposición de una población objetivo u otra Entidad o Empresa (puede ser la misma empresa). En este contexto, los productos de una empresa serán finales o terminales.

Por lo expuesto, los productos esperados referidos en los diferentes acápite del «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017 - 2021» de la Empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos han sido planteados a nivel de producto final o terminal, considerando las unidades de negocio o la cadena productiva de hidrocarburos.

Asimismo, del análisis del cuadro precedente, se puede verificar que Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos considera a los productos de acuerdo al marco de las competencias legales asignadas en la normativa emanada según el marco legal señalado en el punto 5.5. del presente informe.

c) Los «Productos Esperados» planteados en el PEC, que se encuentran a nivel de producto final, terminal e intermedios consideran a las empresas filiales y subsidiarias

Los productos esperados de las Empresas Filiales y Subsidiarias de “YPFB Corporación” se encuentran incorporados y organizados en el PEC, incluyendo a las Empresas YPFB Petroandina y Flamagas hasta la gestión 2016 (en proceso de liquidación), a través de proyectos (productos) por cada unidad de negocio identificada en el mismo, como se evidencia en el «Cuadro Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos Tipo de Productos del Área Sustantiva Expuesta en el PEC».

d) Los «Productos Esperados» en el PEC y que se encuentran a nivel de producto final o terminal consideran a las empresas operadoras privadas en el marco de la competencia de negociación, suscripción y administración de los contratos petroleros

Los productos esperados de las operadoras privadas cuyos contratos de operación son administrados por YPFB Corporación, se encuentran incorporados y organizados en el PEC de YPFB Corporación a través de proyectos (productos) por cada unidad de negocio identificada en el mismo, como se evidencia en el «Cuadro Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos Tipo de Productos del Área Sustantiva Expuesta en el PEC».

e) Áreas administrativas de “YPFB Corporación” que no cuentan con productos esperados en el «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) 2016-2020»

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) 2016-2020» se evidencia que las áreas administrativas o de apoyo del centro Corporativo, cuentan con productos intermedios reflejados y formulados en el acápite «9. Centro corporativo del Plan sujeto a supervisión» del Plan con excepción de la Gerencia de Planificación Corporativa. A continuación.

En la planificación estratégica, una empresa debe considerar a todas las áreas organizacionales de la misma, incorporando sus productos administrativos, para reflejar la real dimensión del trabajo que se realiza en la empresa; en este contexto, el «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) 2016-2020» no ha tomado en cuenta al área de planificación, ni ha establecido productos administrativos para la misma en el marco de la normativa vigente para el efecto.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YPF B Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente con el Gerente (a) de Planificación Corporativa al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos 2021 - 2025 realizar las siguientes acciones:

- a) Incorporar un acápite de análisis del marco legal competencial que permita identificar los productos empresariales y administrativos a generar en el siguiente quinquenio.
- b) Incorporar los productos administrativos (intermedios) de todas las áreas Administrativas de YPF B Corporación de acuerdo a la normativa legal vigente.

3.6. Objeto del Plan Estratégico Corporativo

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

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

La empresa pública formuló el «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) 2016-2020» en un marco institucional diferente al establecido en la Ley 466, estas diferencias se manifiestan en el PEC

toda vez que el mismo no consideró los objetivos financieros como se estableció en el punto 3.5 del presente informe, lo cual afecta en esencia al objeto de la planificación empresarial corporativa.

La aplicación de un modelo de gestión empresarial distinto al de la Ley 466 se evidencia en un régimen de planificación empresarial que concibe a las empresa como una entidad más del nivel central, según su Manual de Organización y Funciones de la Empresa aprobado mediante Resolución de Directorio N° 033/2018 y el Manual de Procesos de la Gerencia de Planificación Corporativa (GPC) de fecha 05/01/2018, que incluyen procesos burocráticos de la administración de bienes y servicios, procesos presupuestarios y contables en distintos ciclos de la actividad comercial petrolera, y otros que no son compatibles con la nueva dinámica empresarial establecida en la Ley 466.

Esta situación también se evidenció en la inspección (acta de inspección de fecha 5 de noviembre de 2020) realizada a los proyectos seleccionados por la comisión de la CGE, toda vez que en uno de los proyectos inspeccionados relacionados a la unidad de negocio de industrialización de YPFB «Const. Planta de Urea - Amoniaco», éste se encontraba paralizado, con actividades de mantenimiento de la Planta (concluido y paralizado desde noviembre de 2019 sin producción durante el 2020) y con problemas relacionados a los procesos de contrataciones señalados por el personal de la Planta (por ejemplo la adquisición de un repuesto), los cuales eran atribuidos a procesos muy burocráticos e inoportunos, lo cual no condice con la dinámica empresarial en cuanto a oportunidad y celeridad requerida por la Planta Urea - Amoniaco; cabe reiterar que los procesos de contrataciones son gestionados bajo normas SABS.

b) Cumplimiento en la inclusión de los Planes Estratégicos de sus empresas filiales y subsidiarias en el PEC de YPFB

Los 9 Planes de las Empresas Filiales y Subsidiarias de YPFB (las empresas en procesos de liquidación no adjuntan sus Planes), fueron incorporadas en los diferentes acápite del PEC como se muestra en el «Cuadro de Empresas Filiales y Subsidiarias de YPFB Corporación que remitieron sus Planes y Estado Actual», las mismas fueron formuladas de forma paralela al PEC de YPFB Corporación considerando los «lineamientos y directrices para el proceso de formulación de la planificación estratégica y presupuestaria corporativa 2017-2021»; cabe señalar que en la documentación remitida no es posible observar la fechas de aprobación de dichos planes toda vez que no se adjunta la norma de aprobación.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YPFB Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente al Gerente (a) de Planificación Corporativa y el Gerente (a) Legal Corporativo, para que

al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos 2021 -2025» lo siguiente:

- a) Aplicar una metodología que considere a la integralidad de la empresa corporativa, incluyendo los objetivos financieros que denoten un nuevo modelo empresarial.
- b) Que se tomen las acciones necesarias que permita la migración de la Empresa YPFB a la Ley 466 en el marco de las resoluciones y cronograma aprobado por el COSEEP y otras disposiciones emitidas para este fin.

3.7. Objetivos estratégicos del Plan Estratégico Corporativo

Del análisis realizado a los acápite relacionados a la identificación de objetivos estratégicos empresariales del «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) 2016-2020», se establece lo siguiente:

a) Existencia parcial de objetivos estratégicos empresariales correspondientes al giro de la empresa en el Plan Estratégico Corporativo

De la revisión efectuada a los acápite mencionados precedentemente acápite «2.4. Objetivos Estratégicos», se observa que la perspectiva financiera en el PEC de YPFB Corporación no contiene objetivos relacionados a ingresos y utilidades empresariales, los cuales son el fin mismo de cualquier empresa que busca lograr excedentes, solo 4 de las 5 perspectivas empresariales cuentan con objetivos en el PEC, excluyendo a los objetivos estratégicos empresariales vinculados a los Ingresos y las Utilidades Empresariales correspondientes al giro de la empresa y para el señalado quinquenio. Esta situación se corrobora en las respuestas de la Gerencia de Planificación Corporativo cuando afirma que «R. No se han generado objetivos estratégicos y específicos referidos a este alcance, porque la metodología establecida por el MPD no incorporaba esos criterios» y la Gerencia de Administración y Finanzas Corporativo cuando afirma que «La definición de Objetivos Estratégicos es realizada por la Gerencia de Planificación Corporativa en el marco de sus atribuciones».

En consecuencia, se establece la existencia parcial de objetivos estratégicos empresariales correspondientes al giro de la empresa en el Plan Estratégico Corporativo de YPFB Corporación.

b) Elementos técnicos parciales en la formulación de los objetivos estratégicos empresariales en el Plan Estratégico Empresarial

De la verificación a los «objetivos estratégicos (según acápite 2.4)» establecidos en el PEC se constató que los mismos cuenta con elementos técnicos parciales en

su formulación, donde los objetivos estratégicos son genéricos complementándose con indicadores, unidad de medida y meta; sin embargo, no cuenta con una línea base (se cuenta con la ejecución 2016 y no se tienen línea base 2015) en todos los casos; por lo que se establece debilidades técnicas en su formulación.

En consecuencia, se establecen elementos técnicos parciales en la formulación de los objetivos estratégicos empresariales en el Plan Estratégico Corporativo.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YPFB Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente al Gerente (a) Planificación Corporativa para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) 2016-2020», que al momento de la elaboración del próximo PEC, se incorporen objetivos estratégicos empresariales orientados a los ingresos y utilidades proyectadas por la empresa, cumpliendo el rol empresarial en la generación de recursos y excedentes económicos.

3.8. Análisis de situación o entorno (diagnostico) del Plan Estratégico Corporativo

Del análisis realizado respecto al análisis de situación del PEC de YPFB, se tiene las conclusiones siguientes:

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

De la información contenida en el PEC se puede evidenciar en el diagnóstico por unidad de negocio, resultados alcanzados hasta la gestión 2016 e indicadores con líneas base al 2016 principalmente a nivel de producto; asimismo, para la cadena de comercialización se tienen un análisis de la demanda interna de hidrocarburos que incorpora tasas de crecimiento y para las exportaciones se cuenta con un objetivo estratégico orientado a desarrollar mercados externos para los productos de industrialización; sin embargo, no se cuenta con un acápite o información relacionada al sector de hidrocarburos su evolución y perspectivas nacional e internacional, ni tampoco con un análisis de situación y entorno que considere variables del sector de hidrocarburos, como se puede verificar en los diferentes acápites del PEC y el Cuadro «RESUMEN DIAGNÓSTICO CONTENIDO EN EL PEC YPFB».

b) Inexistencia del análisis de situación y entorno respecto a los objetivos estratégicos empresariales en el Plan Estratégico Corporativo

El «Plan Estratégico Corporativo 2016 - 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017 - 2021», no cuenta con un análisis de situación y entorno ni tampoco por unidad de negocio que se relacionen con los objetivos estratégicos planteados en el PEC, como se evidencia en el Cuadro «RESUMEN DIAGNÓSTICO CONTENIDO EN EL PEC

YPFB», en el PEC se tiene un diagnóstico principalmente a nivel de resultados alcanzados hasta la gestión 2016.

c) El Plan Estratégico Corporativo cuenta parcialmente con estrategias vinculadas a los objetivos empresariales

Como se pudo establecer en los incisos anteriores el «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017 – 2021» no cuenta con un análisis de situación y entorno y cruce de variables para determinar estrategias (defensivas, ofensivas, de supervivencia y reorientación, del análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades); sin embargo, cuenta parcialmente con estrategias como se verifica en el punto «5.2. Nueva Estrategia Exploratoria 2017-2021» para la unidad de negocio de exploración y explotación y en el punto «9.2.3. Tecnologías de la Información» para el Centro Corporativo, en el resto de las unidades de negocio no se tiene un acápite o punto específico que permita identificar estrategias para el logro de los objetivos estratégicos, relacionados a la unidad de negocio de refinación, transportes, comercialización e industrialización, como se evidencia en el Cuadro «RESUMEN DIAGNÓSTICO CONTENIDO EN EL PEC YPFB».

d) Análisis de situación de las empresas filiales y subsidiarias parcialmente incorporado en el diagnóstico del Plan Estratégico Corporativo

De la información analizada y presentada en el Cuadro «RESUMEN DIAGNOSTICO CONTENIDO EN EL PEC YPFB» respecto al diagnóstico se muestran principalmente resultados alcanzados en el periodo anterior (2012-2016) donde se mencionan a las empresas filiales y subsidiarias; también se cuentan con líneas base con información consolidada que incorpora a las Empresas Filiales y Subsidiarias de YPFB Corporación de acuerdo a las unidades de negocio a los cuales corresponden cada una de ellas. Por otra parte, revisado los Planes Estratégicos Empresariales de las Filiales y Subsidiarias remitidos, se verifica que los mismos cuentan con un análisis FODA con excepción de YPFB Refinación S.A., YPFB Transierra S.A. e YPFB Transporte S.A. que se muestra en el «CUADRO DE EMPRESAS FILIALES Y SUBSIDIARIAS DE YPFB CORPORACIÓN QUE REMITIERON SUS PLANES Y ESTADO ACTUAL»; sin embargo, esta información no fue incorporada en el diagnóstico del PEC, pese a que 5 de estos planes contenían un acápite de Análisis de Situación.

Esta última situación también se pone en evidencia en las respuestas a los cuestionarios aplicados respecto a la información de las Empresas Filiales y Subsidiarias en el diagnóstico del PEC, donde algunas de ellas desconocen si la información remitida de su empresa fue incorporado, como el caso de YPFB Chaco SA que indican «R. En varias oportunidades YPFB nos solicitó información de

nuestra empresa que era conducente a formulación de objetivos estratégicos financieros, comerciales y de producción. No obstante, conforme a lo señalado en la respuesta precedente, al ser el PEC 2016-2020 un documento no compartido con nuestra empresa, no se ha podido evidenciar este aspecto.» o en el caso de YPFB Transporte que señala «Mediante la provisión de información de parte de YPFB TR, en base a los lineamientos y directrices emitidos por YPFB, interpretamos que la misma fue considerada en la fase de diagnóstico como base del eslabón de transporte dentro la UNRTL».

Por lo antes mencionado se establece una incorporación parcial sobre el análisis de situación de las empresas filiales y subsidiarias, en el Plan Estratégico Corporativo de YPFB Corporación.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YPFB Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente al Gerente (a) Planificación Corporativa para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos 2021 -2025» se incorpore en el diagnóstico, información completa relacionada al sector (nacional e internacional) en el cual se desarrolla la empresa, una análisis de situación o entorno integral, la determinación de estrategias vinculadas a los objetivos estratégicos corporativos y la incorporación consolidada de los análisis de situación de las empresas filiales y subsidiarias, para el logro de objetivos del plan.

3.9. Curso de acción del Plan Estratégico Corporativo

Del análisis realizado al «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) 2016-2020», se verificó que el curso de acción determinado para la generación de los productos empresariales se encuentra parcialmente definidos de acuerdo a las siguientes consideraciones:

a) Incorporación de productos empresariales en el PEC a nivel de procesos de producción que conforman el curso de acción causal y coherente

De la revisión al Plan sujeto a supervisión, se establece que los 8 objetivos estratégicos empresariales relacionados a la cadena de producción o productiva de hidrocarburos (perspectiva procesos) considerados en los diferentes acápite del PEC mencionados anteriormente, presentan una incorporación de los productos identificados en su marco legal y que conforman el curso de acción por cada objetivo propuesto.

b) El PEC contiene los productos de las empresas filiales y subsidiarias que forman parte del curso de acción

De la revisión al PEC se pudo establecer la identificación de productos de las empresas filiales y subsidiarias en los diferentes acápite del mismo, a nivel de proyectos (productos) alineados a los objetivos estratégicos de la cadena de producción de hidrocarburos que conforman el curso de acción y la participación de estas empresas en los mismos, esta situación se evidencia por ejemplo en el acápite 5.3.3. Proyectos de inversión 2017-2021 antes mencionado y la «GRÁFICA DE POZOS EXPLORATORIOS OPERADORES, FILIALES Y CASA MATRIZ 2017-2021».

Esta situación también se verifica en las respuestas de las empresas filiales y subsidiarias a los cuestionarios aplicados, como el caso de YPFB Andina cuando afirma «YPFB Andina S.A, es un importante productor de Gas Natural, Hidrocarburos Líquidos y Gas licuado de petróleo. Esta función fue incluida en los objetivos estratégicos del PEC 2016/2020 corporativo» y también la Empresa GAS TRANSBOLIVIANO S.A. que respondió «GTB presta el servicio de transporte de gas natural por ducto desde la Estación de Medición Río Grande hasta la Estación de Medición Mutún en la frontera con Brasil, y transporta gas al mercado interno de su área de influencia y principalmente de exportación al Brasil. En nuestro entendimiento este servicio se encontraba incorporado en el “OBJETIVO ESTRATEGICO 3 DE YPFB: OBJETIVO ENTRA TEGICO 3 DE YPFB: CONTAR CON LAS FACILIDADES NECESARIAS PARA CUMPLIR CON EL ABASTECIMIENTO DEL MERCADO INTERNO Y LA EXPORTACIÓN DE EXCEDENTES DE HIDROCARBUROS LÍQUIDOS Y GAS NATURAL.”»

c) El PEC contiene los productos de las operadoras privadas que forman parte del curso de acción

De la revisión a los diferentes acápite del PEC se puede verificar la identificación de productos (proyectos) de las operadoras privadas alineados a los objetivos estratégicos de la cadena de producción de hidrocarburos y los cuales forman parte de los cursos de acción establecidos en el Plan, como el acápite 5.3.3. Proyectos de inversión 2017-2021, el Objetivo Estratégico 1: Descubrir volúmenes de hidrocarburos para desarrollar en el país 5.3.3.1 Proyectos Exploratorios la «GRÁFICA DE POZOS EXPLORATORIOS OPERADORES, FILIALES Y CASA MATRIZ 2017-2021» donde las operadoras privadas tienen 11 proyectos exploratorios programados para el periodo 2016 al 2020.

Por lo mencionado se establece la incorporación de productos de las operadoras privadas en el PEC de YPFB Corporación.

d) Indeterminado curso de acción para los objetivos estratégicos relacionados a las utilidades e ingresos de YPFB Casa Matriz

De la revisión a los acápite más relacionados a establecer los cursos de acción en el Plan vinculados a la perspectiva financiera, se tienen proyecciones de ventas y costos como parte de este curso de acción tanto de YPFB Casa Matriz como de sus empresas filiales y subsidiarias; sin embargo, estos elementos no cuentan con objetivos estratégicos relacionados a las utilidades e ingresos financieros en el PEC como se estableció en el punto 3.7 del presente informe. En este entendido al no contar con objetivos estratégicos financieros en el PEC los cursos de acción son indeterminados, por cuanto se desconoce la contribución de estos cursos de acción a un objetivo/s claro y medible.

e) Proyectos sujetos a inspección física por parte de la CGE que conforman un curso de acción parcial en el PEC

De la inspección realizada a los proyectos seleccionados por la comisión de la CGE, se puede establecer un curso de acción parcial de estos productos en cuanto a su contribución a los objetivos estratégicos de las unidades de exploración, explotación y de proyectos, plantas y petroquímica; toda vez que en exploración se tiene un proyecto paralizado y otro en estado de abandono temporal y por otra parte en industrialización se tiene a la planta de Urea paralizada sin producción durante la gestión 2020, luego de haber entrado en operaciones en 2017.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YPFB Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente al Gerente (a) Planificación Corporativa para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos 2021 -2025», se incorpore el curso de acción para los objetivos estratégicos empresariales de utilidades e ingresos en el PEC y se definan cursos de acción alternativos en un futuro para no afectar los objetivos estratégicos de exploración e industrialización.

3.10. Temporalidad del Plan Estratégico Corporativo

De la revisión efectuada a la documentación presentada, se verifica que YPFB formuló y aprobó un «Plan Estratégico Corporativo 2016 - 2020» y «Plan Estratégico Corporativo 2017 - 2021», consignando una temporalidad 2017-2021 misma que difiere del criterio establecido para el efecto, misma que puede corroborar en:

- a) Resolución Administrativa 16/2017 de 23 de marzo de 2017.

- b) «Plan Estratégico Corporativo 2016 - 2020» y «Plan Estratégico Corporativo 2017-2021» acápite extraídos en muestreo:
- Acápite 4 «PLAN DE INVERSIONES»
 - Acápite 4.1 «Inversiones consolidadas»
 - Acápite 4.1.1. «Inversiones Sector de Hidrocarburos por Unidad de Negocio»
 - Acápite 4.2 «Producción acumulada»
 - Acápite 4.3. «Comparación entre PEC 2016-2020 y PEC 2017-2021»
 - Acápite 5.2 «Nueva Estrategia Exploratoria 2017-2021»
 - Acápite «Inversiones 2017-2021» en el cuadro «Inversiones Unidad de Negocio Exploración y Explotación 2017-2021 (MMUS\$)»
 - Acápite 5.6. «Cumplimiento de Objetivos Estratégicos»
- c) Los cuestionarios formulados a los Servidores Públicos de YPFB, en los cuales afirman que evidentemente existe una co – temporalidad 2017-2021.

Con base a lo expuesto, se recomienda que al momento del siguiente proceso de formulación del Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) 2021-2025:

- a) Al Presidente Ejecutivo de Yacimiento Petrolíferos Fiscales Bolivianos en coordinación con la Gerencia de Planificación Corporativa formule un solo Plan Estratégico Corporativo concordante a la temporalidad establecida en la normativa vigente y acorde a lo establecido en el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES).
- b) Al Directorio de la Empresa en la Resolución de Directorio apruebe un solo Plan Estratégico Corporativo, respetando la temporalidad establecida en la normativa vigente (Ley de aprobación del PDES).

3.11. Estructura financiera del Plan Estratégico Corporativo

Producto del análisis efectuado a los acápite relacionados a la estructura financiera del Plan sujeto a supervisión, se han encontrado las siguientes conclusiones:

- a) **Existencia parcial de respaldo o base técnica para la proyección de ingresos, costos, gastos y utilidades en el «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017»**

El Plan sujeto a Supervisión cuenta con un acápite donde se contempla una base metodológica sobre la cual se realizaron las proyecciones de YPFB Casa Matriz tanto para los ingresos, estructura de costos, gastos y utilidades como se evidencia en el «CUADRO DE SUPUESTOS TECNICOS - YPFB CASA MATRIZ» que

fundamentan el comportamiento de estas variables internas y externas y sobre los cuales se construyen dos estados básicos financieros, que son los estados de resultados y el flujo de efectivo para el periodo 2016 - 2020 y 2017 - 2021.

Por otra parte, en los acápite mencionados no se hace referencia al Balance General al 31 de diciembre de 2015 y balances anteriores, como respaldo técnico de las proyecciones contempladas, toda vez que el balance a través de las cuenta de activos, pasivos, patrimonio y resultados acumulados de gestiones anteriores afectan al giro y proyecciones financieras de la empresa, en el periodo analizado.

En consecuencia, se establece una existencia parcial de respaldo o base técnica para la proyección de ingresos, costos, gastos y utilidades en el «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017»

b) Inconsistencias de las proyecciones financieras en el «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017 – 2021»

De la revisión a los ingresos, costos y gastos proyectados en el PEC, se ha podido evidenciar que la proyección financiera presentada en el Plan, comparada con el desempeño financiero en periodo el 2017-2020 (periodo en el que se realiza las proyecciones) presenta inconsistencias considerables, en el caso de los ingresos proyectados y ejecutados de YPFB Casa Matriz las variaciones relativas superan en todos los casos el 100% con un máximo de 237% en la gestión 2020, concluyendo que la proyección de ingresos en el PEC fueron sobrestimados.

Los costos proyectados y ejecutados de YPFB Casa Matriz reflejan variaciones relativas que superan en todos los casos el 100% con un máximo de 240% en la gestión 2020, concluyendo que la proyección de costos en el PEC fueron sobrestimados.

La inversión proyectada y ejecutada de YPFB Casa Matriz reflejan variaciones relativas que superan en todos los casos el 100% con un máximo de 1.316% en la gestión 2020, concluyendo que la proyección de inversiones en el PEC fueron sobrestimados.

Las utilidades proyectadas y ejecutadas de YPFB Casa Matriz reflejan variaciones relativas que superan en todos los casos el 100% llegando a un extremo de 2.445% en la gestión 2020, donde se concluye que la proyección de utilidades en el PEC fue sobrestimada.

En consecuencia por la información señalada anteriormente se establece que los escenarios y los supuestos utilizados por YPFB Casa Matriz en la formulación del PEC respecto a las proyecciones de ingresos, costos, inversiones y sobre todo las

utilidades denotan desviaciones relativas considerables, por la alta variabilidad de los datos entre lo proyectado con lo ejecutado.

c) Inconsistencias de las proyecciones financieras de la Empresas filiales y subsidiarias en el «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017 – 2021»

De la revisión a los ingresos, costos, gastos e inversiones proyectados en el PEC de las empresas filiales y subsidiarias de YPFB, se ha podido evidenciar que la proyección financiera presentada en el Plan y comparada con el desempeño financiero en el periodo 2017-2019 (periodo en el que se realiza las proyecciones y se cuenta con información) presenta inconsistencias relativas, en el caso de los ingresos proyectados y ejecutados consolidado de estas empresas, las variaciones relativas superan en todos los casos el 100% con un máximo de 125% en la gestión 2019, concluyendo que la proyección de ingresos en el PEC fueron superiores.

Los costos proyectados y ejecutados por las empresas filiales y subsidiarias reflejan variaciones relativas que no superan en todos los casos el 100% con un máximo de 81% en la gestión 2018, concluyendo que la proyección de costos en el PEC fue inferior a los reportados en los Estados Financieros de YPFB pese a contar con ingresos inferiores que los proyectados en el PEC.

La inversión proyectada y ejecutada por las empresas filiales y subsidiarias reflejan variaciones relativas que superan en todos los casos el 100% con un máximo de 321% en la gestión 2018, concluyendo que la proyección de inversiones en el PEC fueron superiores.

Las utilidades proyectadas y ejecutadas por las empresas filiales y subsidiarias reflejan variaciones relativas que superan el 100% con excepción de la gestión 2017, llegando a un 262% en la gestión 2019, donde se concluye que la proyección de utilidades en el PEC fueron superiores.

Por la información señalada precedentemente se establece inconsistencias de las proyecciones financieras de la Empresas filiales y subsidiarias en la formulación del PEC respecto a las proyecciones de ingresos (superior en el PEC en un 117% promedio), costos (inferior en el PEC en un 80% promedio), inversiones (superior en el PEC en un 265% promedio) y sobre todo las utilidades (superior en el PEC en un 161% promedio).

d) Uso parcial de instrumentos para las proyecciones financieras en el «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017»

De la revisión efectuada se pudo establecer que Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos para la proyección de ingresos, costos y utilidades utilizó instrumentos técnicos como el Estado de Resultados el cual permite establecer la utilidad empresarial considerando todos los ingresos, costos de producción y gastos administrativos proyectados por la empresa Corporativa, esto se evidencia en el en el acápite 10. Financiamiento para los Proyectos de Inversión del PEC y el «Cuadro de Estados de Resultados Proyectados - YPFB Casa Matriz (Mmus\$)». Asimismo, para la proyección de inversiones se cuenta con instrumentos como el Flujo de Efectivo y cuadros de proyecciones como se evidencia en el acápite en el punto 4.1.1. Inversiones Sector de Hidrocarburos por Unidad de Negocio. Por otra parte, para sus empresas filiales y subsidiarias también se presentan una proyección de ingresos, costos utilidades e inversión sustentada en los Estado de Resultados o Pérdidas y Ganancias y el Flujo de Efectivo, como se refleja en el «Cuadro de Estados de Resultados Proyectados - YPFB Andina (Mmus\$)».

Finalmente las proyecciones de los ingresos del «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017» no consideran un punto de inicio (Balance General al 31 de diciembre de 2015), puesto que la Empresa, para el periodo 2016-2020 cuenta con activos, pasivos, patrimonio y resultados acumulados de gestiones anteriores que afectan al giro y proyecciones financieras de la empresa; una proyección financiera integral debe partir de un balance inicial a partir del cual se proyecten los resultados del giro de la empresa (ingresos, costos y gastos) que permitan establecer metas financieras y de esta forma materializar las proyecciones de utilidades previstas para el quinquenio, consiguientemente el « Presupuesto Plurianual en Bolivianos » expuesto en el Plan, no considera las proyecciones financieras de forma integral.

En consecuencia, se establece un uso parcial de instrumentos para las proyecciones financieras en el «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017 - 2021».

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YPFB Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente al Gerente (a) Planificación Corporativa para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos 2021 -2025», mejorar las proyecciones financieras de los ingresos, costos de producción y gastos administrativos (Estado de Resultados), activos, pasivos y patrimonio (Balance General) de la Empresa para el quinquenio, que se expresen en objetivos estratégicos financieros de la Empresa Corporativa.

3.12. Articulación del Plan Estratégico Corporativo

Del análisis realizado a los acápites del PEC de “YPFB Corporación”, se verificó:

a) Existencia parcial de articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEC y el PSDI del Sector de Hidrocarburos

Verificada la información en el PEC se puede establecer la existencia parcial de articulación de los objetivos estratégicos empresariales entre el PEC y el PSDI del Sector Hidrocarburos, de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- EL PEC cuenta con un acápite de alineación en el punto 2.5.2. Alineación de objetivos estratégicos por Unidad de Negocio, donde se muestra la articulación con los Resultados del PDES-PSDI (en distintos niveles insumos, procesos, productos e impactos).
- Este alineamiento se evidencia en el Informe N° SP/GP38/N17-G1 sobre la articulación y concordancia del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) del Ministerio de Hidrocarburos 2016 - 2020», en el punto 3.3. Articulación del PSDI con las Entidades y/o Empresas Públicas bajo Tuición, Sujeción y/o Dependencia del Ministerio de Hidrocarburos, donde las acciones de YPFB Corporación se encuentra articulado a 20 Resultados del PDES del Sector de Hidrocarburos (73, 74, 75, 133, 147, 192, 193, 194, 196, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 208, 209); asimismo, esto se ratifica en el Informe de Compatibilidad y Concordancia MPD/VPC/DGSPIE N° 008/2017 de fecha 3 de Julio de 2017 y la Resolución Ministerial N° 081-17 de fecha 19 de julio de 2017, que aprueba el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) del Ministerio de Hidrocarburos 2016-2020» en el punto 5.2. Articulación de entidades por acción, donde YPFB Corporación participa en 38 de las 43 acciones planteadas en el PSDI del Sector de Hidrocarburos.
- Por otra parte se establece que la articulación a nivel de impacto entre el PSDI y el PEC no es completa toda vez que de los 3 resultados a nivel de impacto en el PDES y PSDI que son: R:73 «La cobertura de gas domiciliario llega al menos al 50% de los Hogares»; R:74 «957,836 viviendas cuentan con gas domiciliario con Sistema Convencional de Distribución» y R:75 «124.476 mil viviendas cuentan con gas domiciliario bajo el Sistema Virtual de Distribución o GNL», se establecen inconsistencias técnicas en las metas.

Del cuadro anterior se verifican inconsistencias en las metas entre el PSDI y el PEC para alcanzar las metas del PDES, por un lado se tiene 317.154 instalaciones en el PSDI y de 415.871 instalaciones internas en el Sistema Convencional de Distribución de gas natural domiciliario en el PEC y de

100.000 instalaciones en el PSDI y 98.750 instalaciones internas en el Sistema virtual de Distribución de gas natural domiciliario del PEC.

Por lo señalado precedentemente, se puede establecer la existencia parcial de articulación de los objetivos estratégicos empresariales entre el PEC y el PSDI del Sector Hidrocarburos.

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

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

- El Informe de Supervisión N° SP/GP38/N17-G1 sobre la articulación y concordancia del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) del Ministerio de Hidrocarburos 2016 - 2020», establece 38 acciones del PSDI (distintos niveles de exposición) de las cuales a nivel de producto se tienen 12 acciones, verificándose además inconsistencias en las metas.
- Las inconsistencias se verifican en las Reservas de gas natural (TCF) donde en el mismo PEC se tienen metas diferentes 14,95 y 16,74 TCF y ninguna de ellas alcanza la meta establecida en el PDES de 17,45 TCF (YPFB es el responsable de este resultado).
- La otra inconsistencia se verifican en las Reservas de Hidrocarburos Líquidos (MMBbl) donde en el mismo PEC se tienen metas diferentes 200,59 y 278,95 ninguna alcanza la meta establecida en el PDES de 411, MMBbl.
- Finalmente se tiene una inconsistencia en el incremento de la producción de gas natural donde en el mismo PEC se tienen diferentes datos 66,69 y 71,05 MMmcd, ninguna alcanzan la meta establecida en el PDES de 73 millones de metros cúbicos/día.

Por lo antes señalado se establece una articulación parcial a nivel de productos en el PSDI y el PEC de YPFB Corporación.

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

- De la revisión a la información, se tiene una parcial articulación entre el PSDI y el PEC evidenciada en el Informe de Supervisión N° SP/GP38/N17-G1, donde se estableció que YPFB Corporación no tiene asignado un presupuesto plurianual en 37 de las 38 acciones donde participa esta empresa en el «Plan

Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien 2016 – 2020 del Sector de Hidrocarburos PSDI», exhibiendo un presupuesto global de acuerdo a la cadena productiva de hidrocarburos.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YPFB Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente al Gerente (a) Planificación Corporativa para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos 2021 -2025», se logre una articulación con el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Hidrocarburos 2021-2025», a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto a nivel sectorial.

3.13. Concordancia del Plan Estratégico Corporativo

Por lo señalado en los puntos precedentes, el «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017 – 2021» no guarda una coherencia integral entre el objeto, análisis de situación y entorno, el curso de acción empresarial, las proyecciones financieras, los objetivos estratégicos empresariales y la temporalidad del mismo, expuestas en los diferentes acápite del presente Informe.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YPFB Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente al Gerente (a) Planificación Corporativa para que al momento de la formulación o ajuste del próximo «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos 2021 -2025», establezcan una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la Planificación Estratégica Empresarial Corporativa.

3.14. Instrumentos técnicos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del Plan Estratégico Corporativo

Del análisis realizado a la información proporcionada por Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos y contenida en el «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017 – 2021» se evidenciaron los siguientes aspectos:

a) Descripción técnica de indicadores en el PEC

Tal como se pudo observar en el «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017 – 2021», los «indicadores relacionados a los Objetivos Estratégicos a nivel de Impactos Socioeconómicos» como los «indicadores relacionados a los Objetivos Estratégicos a nivel de producto» cuentan con las características y elementos técnicos mínimos en su formulación para la correcta medición del objeto de planificación, como ser: unidad de medida,

el dato, la meta, línea base que permita establecer el grado de utilización efectiva de los productos e impactos, como se evidencia en el «CUADRO METAS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1» precedente.

b) Inexistencia de un sistema de ponderación en el PEC

De la revisión realizada al «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017 – 2021», se constató que el mismo carece de un sistema de ponderaciones vinculadas a los objetivos estratégicos empresariales y a los productos empresariales y administrativos de la empresa.

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

De la revisión efectuada al «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020 y Plan Estratégico Corporativo 2017 – 2021», se constató que el mismo no cuenta con un acápite que contenga la normativa y procedimientos normalizados actualizados de la Empresa considerados en la formulación del mismo.

Por otra parte, de la información remitida por la empresa se constató que la misma cuenta con procedimientos definidos, de acuerdo a la nota YPFB/PRS/GPC-468 DIPC-333/2020 de fecha 17 de agosto de 2019, estos procedimientos se evidencian en el «CUADRO RESUMEN MANUALES DE PROCESOS» y «CUADRO RESUMEN MANUALES DE PROCESOS ESPECIFICOS» que contienen información de las diferentes áreas organizacionales sustantivas y de apoyo de YPFB, elaboradas conforme NB/ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos NB/ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad.

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

La Empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales cuenta con herramientas tecnológicas que permiten generar, capturar, sistematizar, conservar y proteger la información empresarial para realizar el seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos empresariales, productos, operaciones y actividades en la cadena hidrocarburífera como se evidencia en la documentación remitida por la empresa mediante nota YPFB/PRS/GPC-468 DIPC-333/2020 de fecha 17 de agosto de 2019, el Informe GTIC-DSOC-070/2020 “Relación de Sistemas Tecnológicos – Contraloría General del Estado” y el «CUADRO SISTEMAS INFORMATICOS DE YPFB» precedente; asimismo, se evidencia en las respuestas por los servidores públicos de YPFB a las consultas realizadas por la Comisión de Supervisión de la CGE respecto a la existencia de herramientas tecnológicas cuando se afirma «Como

fuerza principal de información la Gerencia de Planificación cuenta con: • SIESTAD: El Sistema de Información y Estadística • SIPRO: Sistema de Información de Proyectos (...)

Por lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YPFB Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente al Gerente (a) Planificación Corporativa para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos 2021 -2025», realizar las acciones para:

- a) Implementar un sistema de ponderaciones que permita realizar el seguimiento y evaluación del grado de desempeño empresarial de la empresa.
- b) Incorporar un acápite donde se identifique la normativa y procedimientos normalizados que tiene la empresa.

4. Requisitos y Aspectos Técnicos del PEE Cumplidos

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

- 4.1. Estructura organizacional del área de planificación
- 4.2. Reclutamiento de personal estructura de planificación

5. Criterios de la Supervisión

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

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

- 5.12. Articulación del Plan Estratégico Corporativo
 - 5.13. Concordancia del Plan Estratégico Corporativo
 - 5.14. Instrumentos técnicos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del Plan Estratégico Corporativo
 - 5.15. Estructura organizacional del área de planificación
 - 5.16. Reclutamiento de personal estructura de planificación
- 0-----