

RESUMEN EJECUTIVO

Entidad: Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB

Referencia: Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2016 - 2020

Informe N°: SP/GP35/J20-G1

1. Objetivo

Emitir una opinión independiente sobre la articulación y concordancia del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2016 - 2020, emitido por la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, en su calidad de responsable de la planificación empresarial pública; generando recomendaciones tendientes a mejorar la planificación de mediano plazo de la empresa pública, de tal forma que para futuros planes permita una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y ajuste del mismo.

1.2. Objeto

El objeto de la presente Supervisión es el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB» emitido por la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, en su calidad de responsable de la planificación empresarial pública.

Complementariamente, nuestro objeto incluye al «Plan Estratégico Ministerial (PEM) 2016-2020» del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP) aprobado mediante Resolución Ministerial N° 747 de 29 de agosto de 2016, Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del Plan Estratégico Ministerial (PEM) de la entidad Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP), emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con cite MPDNPC/DGSPiE N° 0007/2016 de 4 de agosto de 2016 y la Resolución Ministerial N° 766 de 02 de septiembre de 2016 que aprueba el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB», emitida por Luis Alberto Arce Catacora, en su calidad de Ministro de Economía y Finanzas Públicas.

Adicionalmente, forma parte del objeto de Supervisión: la Estructura Organizacional, Personal e Instrumentos Técnicos con los que cuenta la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, para la formulación de su PEE.

2. Alcance

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB», 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 Ministerial N° 766 de 02 de septiembre de 2016 que aprueba el referido plan.

3. Observaciones y Recomendaciones Emergentes de la Supervisión

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

3.1. Denominación del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis efectuado, se evidenció que la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, utilizó diversos denominativos en el proceso de formulación de su Plan, entre los que se encuentran: «...Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016 DEPÓSITOS ADUANEROS BOLIVIANOS...», «...Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos», «...Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB», «...PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DAB 2017 - 2020...», «...Plan Estratégico Empresarial...», «...Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos 2017-2020», mismas que no consideran de manera correcta la denominación de la empresa establecida en la normativa vigente, así como la temporalidad correcta del plan, por lo que difieren de la estructura establecida en el punto 5.1. del informe.

Bajo este contexto, se recomienda lo siguiente:

- a) Al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB realizar las acciones necesarias conjuntamente la Unidad de Planificación y la Unidad de Asuntos Jurídicos para que en la formulación o en el ajuste del Plan Estratégico Empresarial se consigne la denominación bajo la siguiente estructura «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2021-2025».

- b) Al Directorio como máxima instancia de aprobación de planes, que al momento de aprobar el plan consigne la denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2021-2025».

Las recomendaciones emitidas consideran el actual marco legal en la que la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB desarrolla sus actividades, una vez que la Empresa migre como establece la Ley 466, las recomendaciones de referencia tendrán que ser adecuadas en cuanto a los responsables de las diferentes instancias de formulación y aprobación.

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

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

a) Formulación del Plan Estratégico Empresarial por la Unidad de Planificación de DAB y remisión al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

El «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB» fue formulado por la Unidad de Planificación y remitido por el Gerente General de DAB al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, conforme establece el criterio del punto 5.2. del informe.

b) Incumplimiento en la aprobación del Plan Estratégico Empresarial por el Directorio de DAB

El «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB» fue aprobado por el Ministro de Economía y Finanzas Públicas y no así por el Directorio de la Empresa conforme establece el Estatuto Orgánico vigente aprobado mediante Resolución de Directorio N° 035/2013 de 26 de diciembre de 2013, en su artículo 8 y artículo 15 numeral 2., situación que difiere de lo establecido en el punto 5.2. del informe.

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

- a) Al Gerente General así como a la Unidad de Planificación y a la Unidad de Asuntos Jurídicos de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB que para al momento de elaborar o para el ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica

Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2021-2025 realicen un análisis adecuado de las atribuciones emergentes a sus cargos previstas en el Estatuto Orgánico, a fin de que el plan sea aprobado por el Directorio de la empresa; sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.

- b) Al Directorio como máxima instancia de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, una vez cumplidas las formalidades pertinentes apruebe el Plan Estratégico Empresarial a través de la emisión de la respectiva Resolución de Directorio; sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.

3.3. Plazos del Proceso de Formulación y Aprobación del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis de la información proporcionada, se puede establecer que DAB no formuló y remitió su PEE al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas dentro del plazo establecido por la Ley 777, puesto que el PEE elaborado por DAB fue presentado al MEFP el 29 de julio de 2016, según nota CITE: DAB/G.G. N° 449/2016, es decir, transcurrido 142 días calendario desde la publicación de la Ley 786 que aprueba el PDES (9 de marzo de 2016), existiendo 22 días calendario de atraso respecto al plazo establecido de 120 días calendario.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación, que al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2021-2025, cumplir con los plazos establecidos en el marco del ordenamiento legal vigente para la formulación del PEE, sin perjuicio de las responsabilidades por la función pública emergentes.

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

Del análisis efectuado a la documentación referida, no se evidencia la participación del nivel ejecutivo de DAB en la formulación del PEE, toda vez que la documentación enviada por DAB como respaldo de la referida participación, no sustenta la misma, es decir, el Informe Técnico DAB/GG/UP INF-N° 021/2016 e Informe Legal DAB/UAJ/INF N° 166/2016 de 24 de agosto de 2016 emitidos para la aprobación del PEE, no incluyen información respecto a la participación del nivel ejecutivo; la nota CITE: DAB/G.G. N° 355/2016 corresponde a documentación cursada con el MEFP y no así con los ejecutivos de la empresa pública; y las notas con CITES: DAB/G.G. N° 355/2016 y DAB/GG N° 415/2017 corresponden a la

difusión del PEE aprobado al Directorio; por lo cual, se puede concluir que no hubo participación del nivel ejecutivo de la empresa pública supervisada en el procesos de formulación del PEE para la definición de la misión, visión, estrategias, objetivos y productos estratégicos empresariales.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación, para que al momento de la elaboración o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2021-2025, se desarrolle una metodología que garantice la participación de al menos el personal ejecutivo en la formulación del Plan Estratégico Empresarial, generando así su compromiso en el logro de las objetivos estratégicos planteados en el plan.

3.5. Marco Legal para la Generación de Productos del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado a los antecedentes precedentemente expuestos, se pudo constatar lo siguiente:

a) DAB no incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el PEE

Se constató que el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos - DAB» no cuenta con un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos, puesto que el punto «3.1. Funciones de Depósitos Aduaneros Bolivianos» del referido plan, presenta un detalle de los servicios empresariales que presta DAB sin establecerse su vinculación con el marco competencial que sustenta la generación de los mismos, así como tampoco cuenta con los productos administrativos con su respectivo sustento legal.

b) Inexistencia de productos empresariales en el Plan Estratégico Empresarial

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos - DAB» se constató que los 6 «Resultados» establecidos en el punto 4.4 del plan sujeto a supervisión, no se encuentran a nivel de productos empresariales sustantivos, puesto que los mismos están a otros niveles de planificación o no corresponden al área sustantiva de la empresa pública.

Cabe resaltar que todo Plan Estratégico Empresarial debería formular su planificación para 5 años con base a los productos establecidos en el objeto de creación de la misma, así como en su Estatuto, los que son puestos a disposición de una población objetivo u otra Entidad o Empresa que usará el producto como insumo. En este contexto, los productos de una empresa serán finales o terminales.

Por consiguiente, el Decreto Supremo de creación de DAB y el Estatuto Orgánico establecen 11 productos empresariales detallados en el punto 5.5 del presente informe; asimismo, de la visita realizada al recinto frontera de Puerto Suárez y al recinto interior La Paz se pudo constatar que la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB se encuentra prestando los servicios de almacenaje, logística y asistencia de control de tránsito; sin embargo, en la planificación presentada en el PEE, dentro de los «Resultados» expuestos en el punto 4.4. «Acciones Estratégicas Empresariales de Depósitos Aduaneros Bolivianos», no se encuentran considerado los mismos, por lo que, se evidencia la inexistencia de productos empresariales en el PEE 2016-2020.

c) Áreas administrativas de DAB que no cuentan con productos intermedios en el Plan Estratégico Empresarial

Con base en la revisión realizada a la documentación remitida con relación a las áreas administrativas de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, se constató que al menos 9 de los 10 productos intermedios administrativos de DAB no están considerados en la planificación estratégica empresarial, en el punto 4.4. «Resultados» del referido plan sujeto de supervisión.

En la planificación estratégica, una empresa debe considerar a todas las áreas organizacionales de la misma, incorporando sus productos, en este caso, administrativos, para reflejar la real dimensión del trabajo que se realiza en la empresa; en este contexto, el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos - DAB» no ha tomado en cuenta al menos 9 productos intermedios administrativos de las áreas organizaciones administrativas en su planificación, en el marco de la normativa vigente para el efecto.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, conjuntamente con los Jefes de la Unidad de Planificación y Unidad de Asuntos Jurídicos, al momento de elaborar o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2021-2025, realizar las siguientes acciones:

- a) Incorporar un acápite de análisis del marco legal competencial que permita identificar los productos empresariales y administrativos a generar en el siguiente quinquenio.
- b) Realizar un análisis del marco legal competencial integral de DAB a fin de identificar los productos empresariales y priorizar su programación a nivel de producto final y/o terminal.
- c) Incorporar los productos administrativos (intermedios) de todas las Áreas Administrativas de DAB de acuerdo a la normativa legal vigente.

3.6. Objeto del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por DAB, se constató que el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos - DAB» considera un ámbito más institucional que empresarial, es decir, la empresa pública formuló el referido plan en un marco institucional diferente al establecido en la Ley 466, estas diferencias se manifiestan en el PEE toda vez que el mismo consideró parcialmente los objetivos estratégicos empresariales como se estableció en el punto 3.7 del presente informe {no se incluyó en el plan los objetivos estratégicos respecto a los ingresos empresariales, cuota de mercado, producción y uso de la capacidad instalada, así como la gestión de apoyo empresarial), lo cual afecta en esencia al objeto de la planificación empresarial.

La aplicación de un modelo de gestión empresarial distinto al de la Ley N° 466 se evidencia en un régimen de planificación empresarial que concibe a la empresa como una entidad más del nivel central, según su Manual de Organización y Funciones de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, aprobado mediante Resolución de Directorio N° 025/2013 de 18 de noviembre de 2013 y el Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Integrada de DAB aprobado mediante Resolución de Directorio N° 013/2014 de 16 de mayo de 2014, que incluyen procesos burocráticos de la administración de bienes y servicios, procesos presupuestarios y contables en el ciclo de la actividad comercial y otros que no son compatibles con la nueva dinámica empresarial establecida en la Ley 466.

La señalada situación es ratificada por el personal de la empresa pública cuando manifiesta que los procesos de contratación de bienes y servicios son muy lentos por la normativa vigente, según se establece en el Acta de Inspección Física de 2 de diciembre de 2020, referente a la inspección realizada al recinto ubicado en la ciudad de El Alto; y también a través del cuestionario llenado por el Departamento de Logística y Almacenamiento de DAB, donde con relación a la pregunta 5, se señala lo siguiente: «...debe cambiarse la estructura completa de la empresa y esta debe

tener una visión más empresarial y no así institucional (Estructura de Ministerio), lo que amerita realizar una reingeniería total empezando por tanto en la normativa de creación de la empresa, que restringe la prestación de servicios únicamente a la Aduana».

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y el Jefe de la Unidad de Asuntos Jurídicos, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2021-2025, realicen las acciones siguientes:

- a) Aplicar una metodología que considere a la integralidad de la empresa incluyendo los objetivos estratégicos empresariales financieros, de cuota de mercado, producción, uso de la capacidad instalada de la empresa y la gestión de apoyo empresarial, que denoten un modelo empresarial.
- b) Que se tomen las acciones necesarias que permita la migración de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, en el marco de las resoluciones y cronograma aprobado por el COSEEP y otras disposiciones emitidas para este fin.

3.7. Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado a los acápites relacionados a la identificación de objetivos estratégicos empresariales del «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos - DAB» y documentación adicional precedentemente expuesta, se establece lo siguiente:

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

De la revisión efectuada a las 3 «Acciones Estratégicas Empresariales» expuestas en diferentes puntos del Plan Estratégico Empresarial, se ha evidenciado que el mismo incluye objetivos estratégicos con relación a las utilidades empresariales y gestión administrativa; sin embargo, no considera objetivos estratégicos sobre los ingresos, cuota de mercado, gestión de apoyo empresarial, producción y uso de la capacidad instalada.

Consiguientemente, se puede concluir la existencia parcial de objetivos estratégicos empresariales de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos

Aduaneros Bolivianos – DAB, toda vez que el PEE contiene 2 de 7 de los objetivos establecidos en el criterio expuesto en el punto 5.7 del presente informe, excluyendo a 5 objetivos estratégicos empresariales vinculados a los ingresos empresariales, cuota de mercado, producción y uso de la capacidad instalada, así como la gestión de apoyo empresarial para el señalado quinquenio.

b) Limitaciones técnicas en la formulación de objetivos estratégicos en el Plan Estratégico Empresarial

De la revisión efectuada de las 3 «Acciones Estratégicas Empresariales» establecidas en el PEE, se ha identificado que los mismos cuentan con debilidades en cuanto a su formulación técnica puesto que no contienen meta, línea base, indicador, referencia geografía y temporalidad, los cuales son requisitos esenciales de todo objetivo.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación, que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2021-2025, realice las siguientes acciones:

- a) Considerar al menos los objetivos estratégicos empresariales orientados a las utilidades, ingresos empresariales, cuota de mercado, producción y uso de la capacidad instalada, así como de gestión de apoyo empresarial y administrativo, de tal forma que cumpla el rol orientador empresarial.
- b) Aplicar una metodología de planificación que defina técnicamente y explícitamente la redacción de los objetivos estratégicos empresariales con los elementos técnicos mínimos, para una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y control de los mismos.

3.8. Análisis de Situación y Entorno (Diagnóstico) del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado respecto al análisis de situación y entorno del «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos - DAB», se tiene las conclusiones siguientes:

a) Parcial incorporación de información relacionada al mercado y sector (es) en el PEE

Como puede apreciarse en los antecedentes expuestos precedentemente, el acápite 2.1 del Plan Estratégico Empresarial contiene el análisis FODA de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, donde se puede identificar alguna información sobre oportunidades en cuanto a tecnología de información y comunicación disponible en el mercado e interés de los gobiernos locales y regionales para la construcción de nuevos recintos aduaneros; sin embargo, el PEE no cuenta con mayor información sobre el (los) sector (es) y el mercado en cual se desenvuelve la Empresa Pública, por lo que existe un parcial análisis de situación y entorno vinculados a mercados y sectores correspondientes al giro de DAB.

b) Inexistencia de estrategias empresariales en el Plan Estratégico Empresarial

El «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica – Depósitos Aduaneros Bolivianos - DAB» no contiene estrategias empresariales, puesto que si bien se realizó el análisis FODA en el acápite 2.1 del PEE; sin embargo, no se estableció las estrategias que permitan la vinculación del referido análisis con las acciones estratégicas empresariales establecidas en el acápite 4. Planificación del PEE.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2021-2025, realicen las siguientes acciones:

- a) Incorporar en el análisis de situación y entorno (diagnóstico) información relacionada al mercado y sector (s) en el cual se desarrolla la empresa, de tal forma que permita enfocar y definir los objetivos estratégicos empresariales a alcanzar.
- b) Establecer las estrategias a partir del análisis de situación y entorno de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB vinculadas con los objetivos estratégicos empresariales definidos en el PEE.

3.9. Curso de Acción del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica – Depósitos Aduaneros Bolivianos - DAB» y considerando lo establecido en los puntos 3.5 y 3.7 del presente informe, se concluye la inexistencia de curso de acción (orden lógico, causal y

medible) en el referido plan, toda vez que no fue incorporado en el PEE los productos empresariales (finales, terminales, ni intermedios) a ser generados por las diferentes áreas sustantivas de DAB, ni se cuenta con objetivos estratégicos de producción y apoyo empresarial, lo cual técnicamente no permite establecer cursos de acción para el logro de objetivos.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, realice las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación, para que en la formulación o el ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2021-2025, se incorpore todos los productos empresariales necesarios ordenados de manera lógica causal y medible de tal forma que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales, como también se constituya en orientadores para la planificación de corto plazo.

3.10. Estructura Financiera del Plan Estratégico Empresarial

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

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

De la revisión de la documentación expuesta precedentemente, se puede establecer que el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos - DAB» no contiene proyecciones de ingresos, costos, gastos administrativos, utilidades e inversiones, considerando que una empresa genera tales movimientos financieros.

Por lo expuesto, se establece la inexistencia de proyecciones de costos, gastos administrativos, utilidades e inversiones en el Plan Estratégico Empresarial de DAB.

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

De la revisión efectuada, se puede establecer que el cuadro «DEPÓSITOS ADUANEROS BOLIVIANOS - PRESUPUESTO QUINQUENAL POR ACCIÓN ESTRATÉGICA MINISTERIAL» del PEE, no considera una adecuada estructura financiera para la proyección de utilidades de la empresa, puesto que la misma, al utilizar una proyección presupuestaria, no aplica el instrumento financiero adecuado; toda vez que un presupuesto proyecta los ingresos y gastos

vinculados con la entrada y salida generalmente de dinero, buscando mantener el equilibrio entre los mismos y no así la determinación de la utilidad empresarial; el Estado de Resultados es el que permite establecer técnicamente la utilidad empresarial considerando todos los ingresos, costos de producción y gastos administrativos, instrumento que no utilizó la Empresa Pública.

Por otra parte, las proyecciones de los ingresos y gastos del PEE no consideran un punto de inicio (Balance General al 31 de diciembre de 2015), puesto que la Empresa, para el periodo 2016-2020 cuenta con activos, pasivos, patrimonio y resultados acumulados de gestiones anteriores que afectan al giro y proyecciones financieras de la empresa. Una proyección financiera integral debe partir de un balance inicial a partir del cual se proyecten los resultados del giro de la empresa (ingresos, costos y gastos) que permitan establecer metas financieras y de esta forma materializar las proyecciones de utilidades previstas para el quinquenio, consiguientemente, el cuadro «DEPÓSITOS ADUANEROS BOLIVIANOS - PRESUPUESTO QUINQUENAL POR ACCIÓN ESTRATÉGICA MINISTERIAL» expuesto en el PEE, no considera las proyecciones financieras integrales.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación, que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2021-2025, considere los siguientes aspectos:

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

3.11. Articulación del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado a la documentación citada precedentemente, se obtuvo los siguientes resultados:

a) Parcial articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEE y el PEM del MEFP

De la revisión de la documentación mencionada, se puede concluir que el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos - DAB» se encuentra parcialmente articulado a nivel de objetivos estratégicos empresariales con el «Plan Estratégico Ministerial (PEM) 2016-2020» del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, toda vez que 2 de las 3 acciones estratégicas empresariales establecidas en el PEE se encuentran relacionadas a nivel de objetivos estratégicos con el PEM; asimismo, estas 2 acciones estratégicas no cuentan con todas las características técnicas para ser sujetos de seguimiento y evaluación.

b) Inexistencia de articulación a nivel de productos empresariales del PEE con el PEM del MEFP

De la revisión de los antecedentes, conforme se establece en el punto 3.5 del presente informe, el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos - DAB» no cuenta con productos empresariales sustantivos, lo cual no permite establecer la articulación del mencionado plan con el «Plan Estratégico Ministerial (PEM) 2016-2020» del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas a nivel de productos empresariales, por cuanto se concluye la inexistencia de articulación al referido nivel.

c) Inexistencia de articulación a nivel de presupuesto del PEE con el PEM del MEFP

De la revisión a la información precedente, se constató que no existe una articulación entre el PEE y el PEM a nivel de presupuesto, puesto que el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos - DAB» presenta en su punto 5.1 un presupuesto quinquenal 2016-2020 para las acciones estratégica ministeriales y no así para las acciones estratégicas y productos empresariales a generarse por DAB para el quinquenio, situación que no permite establecer la articulación presupuestaria.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2021-2025, se logre una articulación técnica con el

Plan Estratégico Ministerial del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas 2021 – 2025, a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto.

3.12. Concordancia del Plan Estratégico Empresarial

El «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos - DAB» 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 informe.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente el Jefe de la Unidad de Planificación, que al momento de formular o ajustar del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2021-2025, establezcan una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la Planificación Estratégica Empresarial.

3.13. Instrumentos Técnicos Operativos para la Formulación, Implementación, Seguimiento, Evaluación y Control del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado a la información proporcionada por la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, se evidenciaron las disfunciones siguientes:

a) Deficiencias técnicas en la formulación de indicadores en el Plan Estratégico Empresarial

De la revisión de los indicadores planteados en el PEE, se pudo verificar que los 3 indicadores de impacto para las 3 acciones estratégicas empresariales y los 6 indicadores de proceso correspondientes a los 6 resultados expuestos en el PEE, presentan deficiencias en su formulación técnica para la adecuada medición de las referidas acciones y resultados, puesto que no contienen elementos tales como la fórmula del indicador, meta ni temporalización que permitan efectuar el seguimiento y evaluación de los mismos.

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

De la revisión realizada al «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos - DAB», 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) Inexistencia de procedimientos normalizados en el Plan Estratégico Empresarial

De la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la Empresa Pública Nacional Estratégica - Depósitos Aduaneros Bolivianos - DAB», se constató que el mismo no cuenta con un acápite que contenga los procedimientos normativos considerados en la formulación del mismo.

Por otra parte, de la información recibida de DAB se verificó que la misma cuenta con 7 normas referentes a procedimientos que regulan operaciones y actividades relacionados con los servicios que presta, conforme fue detallado precedentemente; asimismo, también presentó reglamentos específicos de los 7 sistemas de la Ley 1178 y el reglamento de transparencia.

Por tanto, se concluye la inexistencia de procedimientos normalizados en el PEE de DAB, considerando que la Empresa Pública cuenta con manuales de procedimientos relacionados con los productos empresariales, así como reglamentos específicos que rigen los productos administrativos de la empresa, los cuales no se encuentran considerado en la planificación estratégica empresarial.

d) Parcial existencia de herramientas tecnológicas que permitan generar información para el seguimiento y evaluación

La Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB a través de la nota CITE: DAB G.G./UP N° 0569/2021 de 15 de junio de 2021 y cuestionario, señala que cuenta con herramientas tecnológicas: SIGMA – SIGEP (Sistema de Gestión Pública), SIADA (Sistema Integrado de administración de Depósitos de Aduaneros) y GSISDAB (Gestión de Sistemas de Depósitos Aduaneros Bolivianos).

El SIGMA-SIGEP se encuentra relacionado con la gestión administrativa de la empresa en cuanto al manejo presupuestario y contable; y el SIADA y GSISDAB son utilizados para la gestión empresarial en cuanto a la administración integral de recintos aduaneros; por lo cual, se puede concluir la existencia parcial de herramientas tecnológicas, puesto que el SIADA y GSISDAB permiten la generación de información empresarial; sin embargo, la misma no se encuentra vinculada con los objetivos estratégicos empresariales y productos, para su seguimiento y evaluación.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB 2021-2025, se proceda con lo siguiente:

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

3.14. Estructura Organizacional del Área de Planificación

Del análisis a la información expuesta precedentemente, se evidencia que el Manual de Organización y Funciones de Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB cumple con el requisito que la empresa cuente con una unidad organizacional responsable de la Planificación, la misma corresponde a la Unidad de Planificación; sin embargo, para la mencionada Unidad no incluye las funciones explícitas para el desarrollo de la planificación de mediano y corto plazo (PEE y POA), en el marco de lo establecido en la Ley 777.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, conjuntamente la Unidad de Planificación e instancias que correspondan, realizar las gestiones necesarias para ajustar el Manual de Organización y Funciones de Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, de tal forma que el mismo incorpore explícitamente las competencias planificadoras (formulación, seguimiento, evaluación y ajuste) de mediano y corto plazo (PEE y POA) conforme a la Ley 777.

Las recomendaciones emitidas son aplicables en tanto la Empresa no haya realizado la migración a la Ley 466, en cuyo caso se deberá considerar la normativa correspondiente.

3.15. Reclutamiento de Personal de Planificación

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB, se constató:

- El Manual de Descripción de Cargos aprobado mediante Resolución Administrativa de Directorio N° 004/2014 de 07 de febrero de 2014 describe los requisitos del puesto; sin embargo, no contempla las funciones explícitas correspondientes a la formulación, seguimiento, evaluación y ajuste de la planificación de mediano y corto plazo señaladas en el artículo 7 numeral 2 inciso d) y artículo 11 de la Ley 777 que debe cumplir la Unidad de Planificación.
- Asimismo, la nota adjunta a la documentación remitida mediante nota CITE: DAB G.G. N° 0/2020 de 31 de julio de 2020 señala que la incorporación de los servidores públicos considera las modalidades: Convocatoria Interna; Convocatoria Pública; e Invitación Directa; sin embargo, se evidenció que la misma es de manera eventual, por lo que no se encuentran dentro de la carrera administrativa, inobservando la normativa para el efecto, en virtud que un servidor público de cuarto nivel no puede constituirse de manera eventual, tal como se expone a continuación:

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB realizar las acciones necesarias conjuntamente con la Unidad de Planificación e instancias que correspondan para:

- a) Contar con un Manual de Puestos aprobado, que describa los objetivos, funciones, requisitos y resultados establecidos para cada puesto de las Áreas y/o Unidades Organizacionales de la Empresa Pública Nacional Estratégica Depósitos Aduaneros Bolivianos – DAB y en particular del área de planificación conforme a lo establecido en la Ley 777.
- b) El personal que se encuentre con funciones vinculadas al área de planificación y dentro de los alcances establecidos en la Ley 2027 y Sistema de Administración de Personal se encuentre institucionalizado de tal forma que permita la continuidad, calidad, oportunidad, eficacia y eficiencia en la implementación de las políticas de la empresa.

Las recomendaciones emitidas son aplicables en tanto la Empresa no haya realizado la migración a la Ley 466, en cuyo caso se deberá considerar la normativa correspondiente.

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. Temporalidad del Plan Estratégico Empresarial

5. Criterios de la Supervisión

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

- 5.1. Denominación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.2. Responsable de la Formulación y Aprobación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.3. Plazos del Proceso de Formulación y Aprobación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.4. Participación del Nivel Ejecutivo en la Formulación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.5. Marco Legal para la Generación de Productos del Plan Estratégico Empresarial
- 5.6. Objeto del Plan Estratégico Empresarial
- 5.7. Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Empresarial
- 5.8. Análisis de Situación y Entorno (Diagnóstico) del Plan Estratégico Empresarial
- 5.9. Curso de Acción del Plan Estratégico Empresarial
- 5.10. Temporalidad del Plan Estratégico Empresarial
- 5.11. Estructura Financiera del Plan Estratégico Empresarial
- 5.12. Articulación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.13. Concordancia del Plan Estratégico Empresarial
- 5.14. Instrumentos Técnicos Operativos para la Formulación, Implementación, Seguimiento, Evaluación y Control del Plan Estratégico Empresarial
- 5.15. Estructura Organizacional del Área de Planificación
- 5.16. Reclutamiento de Personal de Planificación

-----0-----