

RESUMEN EJECUTIVO

Entidad: Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos - EMAPA

Referencia: Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de La Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 2016 -2020

Informe N°: SP/GP40/J20-G1

1. Objetivo

El Objetivo de la presente Supervisión es emitir una opinión independiente sobre la articulación y concordancia del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 2016 -2020, emitido por la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA, 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 – EMAPA 2016-2020» emitido por la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA, en su calidad de responsable de la planificación empresarial pública.

Complementariamente, nuestro objeto incluye al «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien – Industria, Manufactura y Artesanía 2016 -2020 reformulado» aprobado mediante Resolución Ministerial MDPyEP/DESPACHO/N° 171.2018 de 7 de septiembre de 2018, Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien- Industria, Manufactura y Artesanía 2016-2020 reformulado, emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con MDP/VPC/DGSPIE N° 023/2016 de 30 de diciembre de 2016 y la Resolución Administrativa N° 02-004 de fecha 02 de marzo de 2017 que aprueba el «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020», emitida por la máxima autoridad ejecutiva Ing. Avelino Flores Copa, en su calidad de Gerente General de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA.

Adicionalmente, forma parte del Objeto de Supervisión: la Estructura Organizacional, Personal e Instrumentos Técnicos con los que cuenta la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA, para la formulación de su PEE.

2. Alcance

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020», el cual se inicia con la promulgación de la Ley 786 de 9 de marzo de 2016 y concluye con la emisión de la Resolución Administrativa N° 02-004 de fecha 02 de marzo de 2017 que aprueba el «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020».

3. Observaciones y Recomendaciones Emergentes de la Supervisión

Como resultado de la supervisión en relación a los objetivos descritos precedentemente, se han establecido las siguientes observaciones y recomendaciones:

3.1. Denominación del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis efectuado, se evidenció que la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA, utilizó diversos denominativos en el proceso de formulación, entre los que se encuentran: «...Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos...», «...PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL – EMAPA 2016-2020 ...», «...Plan Estratégico Empresarial EMAPA», «...Plan Estratégico Empresarial de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA ...» y «...Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020 de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos ...», referidos en mismo Plan, Resolución Administrativa de aprobación, Informe Legal, Informe Técnico y notas de remisión, los cuales 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 de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA realizar las acciones necesarias conjuntamente la Unidad de Planificación y Proyectos y Unidad de Asesoría Legal para que en la formulación o el ajuste del Plan Estratégico Empresarial se consigne la denominación bajo la siguiente estructura «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 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 de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 2021-2025».

Las recomendaciones emitidas consideran el actual marco legal en la que la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 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 elaboración 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 y Proyectos de EMAPA y remisión al Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural

El «PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL EMAPA 2016-2020» fue formulado por la Unidad de Planificación y Proyectos y remitido por el Gerente General de EMAPA al Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, conforme establece el marco normativo del criterio establecido en el numeral 5.2. del informe.

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

El «PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL EMAPA 2016-2020» fue aprobado por el Gerente General y no así por el Directorio de la Empresa conforme establece el Estatuto Orgánico vigente mediante Resolución de Directorio RDM03-005-13 de 1 de octubre de 2013 en su artículo 12 inciso a), situación que difiere de lo establecido en el punto 5.2. del informe.

Por lo precedentemente expuesto, para el siguiente proceso de formulación o el ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 2021-2025, se recomienda:

- a) Al Gerente General, así como a la Unidad de Planificación y Proyectos y Asesoría Legal de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 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 de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 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. Marco legal para la generación de productos del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado a los acápites 2 Marco Estratégico de Desarrollo y 4 Objetivos y Estrategias Empresariales del «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020» y la información proporcionada se pudo constatar lo siguiente:

a) EMAPA 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 – EMAPA 2016-2020» no cuenta con el análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos, puesto que el punto 2.2.2. Mandato político, económico y social, del acápite 2 Marco Estratégico de Desarrollo, del referido Plan, hace referencia a la normativa de creación y competencias de EMAPA, sin establecer la vinculación con los productos empresariales y administrativos a ser generados en el quinquenio planificado.

b) Áreas sustantivas de EMAPA con «Acciones estratégicas» planteadas en el Plan Estratégico Empresarial que tienen marco legal competencial

De la comparación realizada a los 18 productos realizadas por las áreas sustantivas identificados en las «Acciones Estratégicas» del acápite 4. Objetivos y Estrategias empresariales respecto a los productos empresariales con marco jurídico competencial, se concluye que los productos considerados en el «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020» se encuentran acorde con el adecuado marco legal competencial de la empresa.

c) Áreas administrativas de EMAPA que no cuentan con «Acciones Estratégicas» en el PEE

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020» se constató que las áreas administrativas de la EMAPA que generan al menos 8 productos empresariales administrativos 6 de los mismos no se encuentran incorporados en el acápite 4. Objetivos y Estrategias Empresariales del Plan sujeto a 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 – EMAPA 2016-2020» no ha tomado en cuenta a los 6 productos empresariales administrativos en su planificación de áreas administrativas en el marco de la normativa vigente para el efecto.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de EMAPA, realizar acciones conjuntamente al Jefe de Planificación y Proyectos y el Asesor Legal para que al momento de la formulación o del ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 2021-2025» se realice las siguientes acciones:

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

3.4. Objeto del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por EMAPA, se constató:

- a) **El objeto del Plan Estratégico Empresarial considera un ámbito más institucional que empresarial**

La empresa pública formuló el «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020» en un marco institucional diferente al establecido en la Ley 466, estas diferencias se manifiestan en el PEE toda vez que el mismo no consideró los objetivos estratégicos empresariales de proyección de ingresos y utilidades, ni al correspondiente de impacto socioeconómico; como se estableció en el punto 3.5 del presente informe, lo cual afecta en esencia al objeto de la planificación empresarial.

La aplicación de un modelo de gestión empresarial distinto al de la Ley 466 se evidencia en un régimen de planificación empresarial que concibe a la empresa como una entidad más del nivel central, según su Manual de Organización y Funciones de la Empresa aprobado mediante Resolución Administrativa N° 02-006, que incluyen procesos burocráticos de la administración de bienes y servicios y otros que no son compatibles con la nueva dinámica empresarial establecida en la Ley 466.

Esta situación también se evidenció en la inspección a las instalaciones seleccionadas por la Comisión de Supervisión de la CGE en fechas 19 al 20 de noviembre de 2020 y 24 de mayo de 2021, toda vez que se identificó a 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, lo cual no condice con la dinámica empresarial en cuanto a oportunidad y celeridad requerida por las Plantas y Centro de Acopio; cabe reiterar que los procesos de contrataciones son gestionados bajo normas SABS.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de EMAPA, realizar acciones conjuntamente al Jefe de Planificación y Proyectos y el Asesor Legal, para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 2021-2025» lo siguiente:

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

3.5. Objetivos Estratégicos Empresariales del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado a los acápites relacionados a la identificación de objetivos estratégicos empresariales del «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020», 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 los «Objetivos Estratégicos» del cuadro 18: Articulación PDS, Políticas de EMAPA y Acciones Estratégicas, se establece que no incluye a 3 de los objetivos estratégicos establecidos en el criterio, excluyendo a los vinculados a ingresos empresariales, utilidades empresariales y de impacto socioeconómico.

Consiguientemente, se puede concluir la existencia parcial de objetivos estratégicos empresariales en el «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020», toda vez que el PEE contiene 3 de 6 de los objetivos estratégicos empresariales establecidos en el criterio 5.7 del presente informe, excluyendo a 3 objetivos estratégicos empresariales vinculados a: Ingresos empresariales, Utilidades empresariales e Impacto socioeconómico.

La información contenida en los acápite 5 Plan de Gestión Comercial y el 6 Programación Quinquenal en cuanto a proyecciones y objetivos estratégicos, no forman parte de los «Objetivos Estratégicos» considerados en el Cuadro 18: Articulación PDS, Políticas de EMAPA y Acciones Estratégicas; por tanto, no son considerados objetivos estratégicos empresariales para el quinquenio 2016-2020.

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

De la verificación a los 6 «Objetivos Estratégicos» establecidos en el «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020» se constató que tienen debilidades en cuanto a su formulación técnica, como ser la falta de establecimiento de la meta, referencia geográfica, identificación del indicador (absoluto o relativo).

c) Generación de productos vinculados a los objetivos estratégicos empresariales a nivel de producto

Con base a la inspección realizada a 3 instalaciones de EMAPA, las cuales ya se encuentran en funcionamiento, se constató la generación de productos de almacenamiento de granos y su transformación en alimentos de consumo humano y animal. Estos productos se encuentran vinculados en el «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020».

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de EMAPA, realice las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y Proyectos, para que en la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 2021-2025, se realice las siguientes acciones:

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

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

Del análisis realizado respecto al análisis de situación y entorno del «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020», 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 precedentemente expuestos, acápite 3 Diagnóstico Institucional en cuanto al análisis FODA expuesto en el punto 3.2. Estado de situación de la entidad, refiere a un análisis institucional. El establecimiento de que la superficie apoyada por EMAPA es a nivel nacional, corresponde a insumos de la producción de grano para ser comercializados y/o transformados; por otra parte, la exposición de la subvención al productor y consumidor durante las gestiones 2009 al 2015, corresponde al costo histórico de la misma y no a la identificación de mercado. En cuanto a la información sectorial, señala en su punto 3.3. Análisis de Riesgos que el PEE considera a 2 políticas del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural: política 1 Intervención estratégica en Complejos productivos y 3 Desarrollo y consolidación de mercados del PSDI; sin embargo, el PEE no cuenta con mayor información sobre los sectores 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 EMAPA.

De similar manera el acápite 5. Plan de Gestión Comercial del PEE, en su punto 5.2.4. Problemática, presenta una insuficiente identificación de mercado, puesto que expone en sus fortalezas del FODA de la Gerencia Comercial a los canales de venta consolidados y menos un análisis que incluya a la identificación del sector industrial.

Por lo expuesto, se concluye la parcial incorporación de información relacionada al mercado y sector industrial en el PEE.

b) Inexistencia de establecimiento de estrategias empresariales vinculadas con los objetivos estratégicos empresariales

El «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020», si bien en su acápite 3 Diagnóstico Institucional, específicamente en su punto 3.2. Estado de situación de la entidad, presenta un análisis FODA, no establece ninguna estrategia que emerja del análisis realizado, aspecto que es reflejado en el acápite 4 Objetivos y Estrategias Empresariales del PEE, puesto que en ningún punto del mismo identifica a las estrategias adoptadas por EMAPA; por tanto, el PEE no cuenta con

estrategias empresariales y el análisis de situación y entorno no se encuentra vinculada con los objetivos estratégicos empresariales en el PEE.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de EMAPA, realice las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de Planificación y Proyectos, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 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, que permita enfocar y definir los objetivos estratégicos empresariales a alcanzar.
- b) Generar estrategias identificadas en el análisis de situación y entorno vinculadas con los objetivos estratégicos empresariales definidos en el PEE.

3.7. Curso de Acción del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020», se establece que para los 3 objetivos estratégicos empresariales de producción (con las limitaciones técnicas identificadas en el punto 3.5 del presente informe) considerados en la columna «Objetivos Estratégicos» del cuadro 18 vinculados a la columna «resultado final» del cuadro 19 del cual emergen los productos en la columna «acción estratégica», presentan una parcial incorporación de productos «acción estratégica», puesto que no se incluye o explicita la «acción estratégica» (productos) correspondientes a:

1. La producción directa de alimentos
2. El apoyo a los productores (beneficiarios)

Asimismo, este curso de acción no incluye productos necesarios, como ser: a los productos secundarios de la transformación de materia prima de grano (salvado, arrocillo, colilla), ni en la producción pescado (engorde, faenado, eviscerado, congelado y sub productos) para obtener un coherente diseño del plan.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de EMAPA, realice las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y Proyectos, para que en la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 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.

3.8. Estructura Financiera del Plan Estratégico Empresarial

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

a) Inexistencia de respaldo técnico de proyecciones de ingresos, gastos, costos, y utilidades en el Plan Estratégico Empresarial

El Plan sujeto a Supervisión no cuenta con un acápite o anexo del cálculo técnico sustentado por un análisis de variables internas y externas así como sus tendencias, análisis de escenarios macro y microeconómicos vinculados al giro empresarial, que respalde técnicamente las proyecciones de volúmenes de ventas de productos (Cuadro 41), proyecciones de precios de los productos (Cuadro 43), proyecciones de ingresos 2016-2020 en Bolivianos (Cuadro 44) Presupuesto proyectado de comercialización 2016-2020 (Cuadro 45) de la Empresa para el quinquenio; no obstante, se constató que EMAPA cuenta con una estructura de costos de acopio y transformación, a través de tres estructuras de costos de: acopio y almacenamiento, transformación y almacenamiento previo a la comercialización; donde las gerencias operativas (Gerencia de Acopio y Transformación y Gerencia de Comercialización) son las que proveen ésta información. Además de tener un procedimiento de gestión de almacenes vigente en la formulación del PEE, toda vez que a la CGE se proporcionó este procedimiento en versión 3 de la gestión 2017.

El procedimiento de venta en sucursales E-EMP/UCM/481, Versión 4, no contiene información relacionada al manejo de inventarios.

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

De la revisión efectuada al PEE formulado por EMAPA se ha podido evidenciar que proyección financiera presentada en el referido Plan y comparado con el desempeño financiero del 2016-2020 reportado en el SIGEP presenta inconsistencias, puesto que los ingresos totales programados en el periodo respecto a los recibidos tiene una diferencia de 69.55%; el gasto corriente proyectado respecto a lo ejecutado, en promedio para el quinquenio, presenta un desfase de -44.76%; la inversión programada en relación a la inversión ejecutada tiene una variación del 5.14%.

Cabe mencionar que el PEE no presenta una proyección de las utilidades para el quinquenio 2016-2020, al respecto la Nota Interna NI/EMAPA/GG/GAF/UF N°0046/2020 EMAPA/2020-09668 de fecha 27 de julio de 2020, emitido por la Lic. L. Virginia Miranda Dunn, Jefe de Unidad Financiera, Vía Lic. Alejandro

Ramírez Banzer, Gerente Administrativo Financiero, señala: «La Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, no ha generado utilidades durante las gestiones 2016 al 2019.».

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

De la revisión efectuada se pudo establecer que los cuadros 44:«Proyecciones de ingresos 2016-2020 (en bolivianos)», 45:«Presupuesto proyectado de comercialización 2016-2020» 47:«Programación presupuestaria quinquenal-Inversión» del PEE, no consideran una adecuada estructura financiera para la proyección de utilidades de la empresa, puesto que la misma, al utilizar los presupuestos de ingresos, gastos e inversiones totales, no aplica el instrumento financiero adecuado; toda vez que un presupuesto proyecta los ingresos y gastos vinculados con la entrada y salida generalmente de dinero, buscando mantener el equilibrio entre los mismos y no así la determinación de la utilidad empresarial; el Estado de Resultados es el que permite establecer técnicamente la utilidad empresarial considerando todos los ingresos, costos de producción y gastos administrativos, instrumento que no utilizó la Empresa.

Por otra parte, las proyecciones de los ingresos 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 «Presupuesto Quinquenal Agregado (Gasto-Inversión)» expuesto en el PEE, no considera las proyecciones financieras integrales.

Se recomienda al Gerente General de EMAPA, realizar acciones conjuntamente con el Jefe de Planificación y Proyectos y el Gerente Administrativo Financiero para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 2021-2025», considere los siguientes aspectos:

- a) Aplicar una metodología que permita incorporar en el PEE los cálculos técnicos para la proyección de los ingresos, costos de producción y gastos administrativos correspondientes al quinquenio planificado, tomando en cuenta las variables internas y externas, vinculados al giro empresarial.

- b) Mejorar las proyecciones financieras de los ingresos, costos de producción y gastos administrativos (Estado de Resultados), activos, pasivos y patrimonio (Balance General) de la Empresa para el quinquenio.
- c) Utilizar integralmente los Estados proyectados de Resultados y Balance General de la Empresa a fin de exponer técnicamente los excedentes económicos y el incremento del patrimonio empresarial en el PEE para el quinquenio (como referencia ver Anexo 1).

3.9. Articulación del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado a los acápites del «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020», se verificó:

a) Parcial articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEE y el PSDI del Sector Industrial 2016-2020

Verificada la información en el «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020» se puede establecer la existencia parcial de articulación de sus objetivos estratégicos empresariales con el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien – Industria, Manufactura y Artesanía 2016 -2020 reformulado», de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- Se constató que 4 de 6 objetivos estratégicos del PEE se encuentran articulados con 2 de 4 Resultados del PDES (impacto del PSDI) vinculados al sector industrial que se encuentran bajo responsabilidad de EMAPA y del pilar 11 por constituirse en un resultado administrativo establecido en el PSDI. Las conclusiones de la comparación realizada.
- El Informe de Supervisión N° SP/GP33/N17-G1 sobre la articulación y concordancia del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien – Industria, Manufactura y Artesanía 2016 -2020 reformulado» señala la articulación del referido Plan Sectorial con sus entidades y empresas públicas, a través de la inclusión de EMAPA en el acápite de planificación.

b) Parcial articulación a nivel de productos «Acción Estratégica» del PEE con el PSDI

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

- Se constató que 16 de 19 «Acciones estratégicas» (productos) del cuadro 19: Pilar, meta y resultado EMAPA del PEE se encuentran articulados al PSDI,

toda vez que los mismos fueron comparados con la «Acción Estratégica» y «Proyectos» que forman parte de la Tabla 32. Proyectos del PSDI del MDPyEP 2016-2020 del referido plan sectorial. La comparación realizada se expone en el siguiente cuadro:

- El Informe de Supervisión N° SP/GP33/N17-G1 sobre la articulación y concordancia del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien – Industria, Manufactura y Artesanía 2016 -2020 reformulado» señala la articulación del referido Plan Sectorial con sus entidades y empresas públicas, a través de la inclusión de EMAPA en el acápite de planificación.

c) Inexistencia de articulación a nivel de presupuesto de inversión entre el PEE y el PSDI

De la revisión a la información precedente, se constató que no existe una articulación entre el PEE y el PSDI a nivel de presupuesto, puesto que:

- El Informe de Supervisión N° SP/GP33/N17-G1 sobre la articulación y concordancia del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien – Industria, Manufactura y Artesanía 2016 -2020 reformulado» señala que el capítulo 5 Presupuesto Quinquenal del referido Plan, no expone a ninguna entidad ni empresa pública, situación que no permite establecer la contribución por parte de las mismas a los Resultados del PDES vinculados al Sector Industrial.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de EMAPA, realizar acciones conjuntamente al Jefe de Planificación y Proyectos y al Gerente Administrativo Financiero para que al momento de formulación o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos 2021 – 2025», se logre una articulación con el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 2021-2025», a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto a nivel sectorial.

3.10. Concordancia del Plan Estratégico Empresarial

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

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de EMAPA, realizar acciones conjuntamente al Jefe de Planificación y Proyectos, que al momento de la

formulación o ajuste del próximo «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA 2021-2025», establezcan una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la Planificación Estratégica Empresarial.

3.11. Instrumentos Técnicos operativos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020» y a la información proporcionada por la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, se verificó los siguientes aspectos:

a) Inadecuada definición técnica de indicadores en el Plan Estratégico Empresarial

Se constató que los «indicador de impacto» para los 6 objetivos estratégicos y las «indicador de proceso» de 9 de 19 acciones estratégicas expuestas en el PEE, carecen en su formulación de elementos técnicos para la correcta medición del objeto de planificación, como ser: falta de determinación de la unidad de medida del dato, temporalización, fórmula que permita establecer el grado de utilización de la capacidad instalada de EMAPA.

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

De la revisión realizada al «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020», se constató que carece de un sistema de ponderaciones vinculadas a los objetivos estratégicos y a las acciones estratégicas.

c) Inexistencia de procedimientos normalizados en el Plan Estratégico Empresarial

De la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020», se constató que el mismo no cuenta con un acápite que contenga los procedimientos normativos considerados en la formulación del mismo.

Sin embargo, EMAPA proporcionó a la Contraloría General del Estado el Manual de Procesos y procedimientos de EMAPA aprobado mediante Resolución Administrativa N°02-002 del 5 de enero de 2010, vigente en la formulación del referido Plan. Asimismo, se tomó conocimiento de la existencia de los Procedimientos de almacenamiento y despacho de materia prima y acopio de granos en la inspección realizada por la comisión de Supervisión de la Contraloría General del Estado.

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

Se establece la parcial existencia de herramientas tecnológicas para la información empresarial con los que cuenta la Empresa Pública para la generación de información empresarial para el seguimiento y control, puesto que de la información proporcionada por la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos, el análisis realizado a las fuentes de información mencionados en el «Plan Estratégico Empresarial – EMAPA 2016-2020» y las consultas realizadas a los servidores públicos de EMAPA, se pudo evidenciar que las herramientas tecnológicas que se encuentran en el Sistema de Procesamiento de Información Alimentaria, SPIA corresponden a nivel de productos e insumos para la generación de los mismos, como también de actividades administrativas, sin considerar a la información vinculada de objetivos estratégicos.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de EMAPA realice las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de Planificación y Proyectos, para:

- 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 Cabeza de Sector, para realizar el seguimiento, evaluación y control de los impactos y productos del Plan Estratégico Empresarial y su contribución empresarial y sectorial.
- b) Implementar un sistema de ponderaciones que permita realizar el seguimiento y evaluación del grado de desempeño empresarial de EMAPA.
- 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.

3.12. Estructura Organizacional del Área de Planificación

Del análisis a la información expuesta precedentemente, se evidencia que el Manual de Organización y Funciones de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA cumple con el requisito que la empresa cuente con una unidad organizacional responsable de la Planificación, la misma corresponde a la Unidad de

Planificación y Proyectos; sin embargo, no considera de forma explícita las funciones de evaluación y ajuste del PEE y POA que permitan el desarrollo de la planificación de mediano y corto plazo; en el marco de lo establecido en la Ley 777.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA, conjuntamente la Unidad de Planificación y Proyectos e instancias que correspondan realizar las gestiones necesarias para ajustar el Manual de Organización y Funciones de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA, 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.

3.13. Reclutamiento de Personal del área de Planificación

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA, se constató:

- El Manual de Puestos vigente aprobado mediante R.A. mediante Resolución Administrativa N° 02-001-01 describe los requisitos del puesto; sin embargo, no especifica 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) de la Ley 777 que debe cumplir la Unidad de Planificación y Proyectos.
- Asimismo, la incorporación de los servidores públicos de planta a partir del cuarto nivel del área de planificación se realiza a través de memorándum que no definen la modalidad de ingreso y que no se encuentran dentro de la Carrera Administrativa.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos – EMAPA realizar las acciones necesarias conjuntamente con la Unidad de Planificación y Proyectos 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 de Apoyo a la Producción de Alimentos 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. Plazos del Proceso de formulación y aprobación del Plan Estratégico Empresarial
- 4.2. Participación del Nivel Ejecutivo en la Formulación del Plan Estratégico Empresarial
- 4.3. 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-----