

RESUMEN EJECUTIVO

Entidad: Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA

Referencia: Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA 2016 -2020

Informe N°: SP/GP45/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 Azucarera San Buenaventura – EASBA 2016 -2020 y sus ajustes aprobado por Resolución Administrativa 054/2017 de 09 de agosto de 2017, 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 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura – EASBA» y sus ajustes aprobados por Resolución Administrativa 054/2017 de 09 de agosto de 2017, emitida por Ramiro Lizondo Díaz, en su calidad de Gerente General de la Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA en su calidad de responsable de la planificación empresarial pública.

Complementariamente, nuestro objeto incluye al Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral 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, la Resolución Administrativa 054/2017 de 09 de agosto de 2017 que aprueba los ajustes al «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura – EASBA», emitida por la máxima autoridad ejecutiva Ramiro Lizondo Díaz, en su calidad de Gerente General de la Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA.

Adicionalmente, forma parte del Objeto de Supervisión: la Estructura Organizacional, Personal e Instrumentos Técnicos con los que cuenta la Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA, para la formulación de su PEE.

2. Alcance

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura – EASBA», 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 054/2017 de 09 de agosto de 2017 que aprueba los ajustes al «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura – EASBA». aprueba el referido plan.

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 Azucarera San Buenaventura – EASBA, utilizó diversos denominativos en los Informes Técnico y Legal, Resolución de Aprobación, nota de remisión, entre los que se encuentran: «...Plan Estratégico Empresarial 2016-2020...», que no considera el nombre de la empresa; «...Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura – EASBA...», «...Plan Estratégico Empresarial EASBA 2016-2020 ...», el nombre de la empresa no corresponde a la establecida en el Decreto Supremo 0637, 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 Azucarera San Buenaventura – EASBA, realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y Asesor Legal para que en la formulación o el ajuste del PEE 2021 – 2025 se consigne la denominación del plan bajo la siguiente estructura «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA 2021-2025».

Las recomendaciones emitidas consideran el actual marco legal en la que la Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA 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. Plazos del proceso de formulación y aprobación del Plan Estratégico Empresarial

Analizada la documentación que respalda al proceso de formulación del Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura – EASBA, proporcionada a la Comisión de Supervisión, se puede señalar que:

a) Inexistencia de documentación que respalde el cumplimiento de plazo de 120 días en la formulación del PEE

Del análisis a la información presentada por la Empresa Azucarera San Buenaventura y el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, no es posible establecer el cumplimiento del plazo de 120 días en la formulación del PEE, toda vez que la nota CITE: EASBA – N° 436/2016 de fecha 6 de julio, que evidencia la fecha de recepción por parte del Ministerio Cabeza de Sector, no fue proporcionado a la Comisión de Supervisión; asimismo, el primer pronunciamiento del Ministerio de Planificación del Desarrollo respecto a la revisión del PSDI elaborado por el MDP y EP señala que los PEE de las empresas públicas bajo tuición del MDPyEP no fueron remitidos a su instancia, aspecto que crea incertidumbre para establecer el cumplimiento de los 120 días señalados en la norma.

b) Aprobación del PEE sin el Dictamen de Compatibilidad y Concordancia ni aprobación del PSDI

De la revisión a la documentación proporcionada por la EASBA, se constató que esta empresa pública en fecha 30 de septiembre de 2016 mediante Resolución Administrativa N° 104/2016 aprobó el Plan Estratégico Empresarial 2016-2025 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura – EASBA; sin embargo, en fecha 30 de diciembre de 2016 el Ministerio de Planificación del Desarrollo emitió el Dictamen de Compatibilidad y Concordancia MDP/VPC/DGSPiE N° 023/2016 del PSDI, es decir la aprobación del PEE fue anticipadamente al pronunciamiento del Órgano Rector de Planificación y del Ministerio Cabeza de Sector.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de EASBA en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, que al momento de formular o ajustar el próximo Plan Estratégico Empresarial, cumplir con los requisitos y plazos establecidos tanto internos como externos en el marco del ordenamiento legal vigente emitido por el Ministerio Cabeza de Sector y el Órgano Rector de Planificación y el resguardo de documentación que respalde contar con un Plan articulado e integrado al PSDI del Sector.

3.3. Marco Legal para la generación de productos del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis realizado a los acápites 1. Enfoque político y 2. Marco normativo del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura» y la información proporcionada se pudo constatar lo siguiente:

a) EASBA 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 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura» no cuenta con el análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos, puesto que estos acápites, hacen referencia a la normativa de creación y competencias de EASBA, sin establecer la vinculación con los productos empresariales; asimismo, no mencionan a la normativa para la generación de productos administrativos a ser generados en el quinquenio planificado.

b) Áreas administrativas de EASBA que no cuentan con «Productos (PEE)»

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura» se constató que las áreas administrativas de la EASBA que generan al menos 7 productos empresariales administrativos 6 de los mismos no se encuentran incorporados en el acápite 6. Planificación.

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 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura» no ha tomado en cuenta a 6 productos empresariales administrativos en su planificación de áreas administrativas en el marco de la normativa vigente para el efecto.

c) Productos generados por EASBA que no están en «Productos (PEE)»

Del análisis realizado al PEE, se constató que en el acápite 6. Planificación, no se incluye a la comercialización directa de madera por los desmontes que EASBA realizó dentro del predio de su propiedad durante el quinquenio 2016 al 2020, competencia establecida en el Decreto Supremo N°1409; sin embargo, en la Rendición Pública de Cuentas Final Gestión 2020 publicado en la página de esta empresa pública, expone los ingresos alcanzados por esta venta, reportado por la Gerencia de Comercialización.

Asimismo, el Producto PEE «PR4. Producir otros derivados de la caña de azúcar de acuerdo a procesos establecidos» si bien menciona a otros derivados, en su columna «Línea base (PEE)» y la columna «Indicador de impacto (PEE)» se limita a exponer datos del alcohol, dejando al margen a los productos de: bagazo hidrolizado, melaza, semilla y servicios agrícolas reportados en la citada rendición Pública de Cuentas de esta empresa azucarera.

d) Falta de explicitud normativa para la venta de energía eléctrica por EASBA presentado en «Productos (PEE)»

Realizado el análisis al PEE, específicamente en su punto 3.2. Análisis Interno, se constató que EASBA genera el producto de venta de energía eléctrica el cual es obtenido en el proceso de industrialización de la caña de azúcar, por la utilización de las maquinarias. Este producto se encuentra incluido en el cuadro 6.1.3. Articulación de Resultados PDES –PEE 2016-2020-Responsables, del PEE, a través del Producto PEE «PR4. Producir otros derivados de la caña de azúcar de acuerdo a procesos establecidos», toda vez que en la Rendición Pública de Cuentas Final Gestión 2020, EASBA considera que como su principal objetivo es producir caña de azúcar, comercializar azúcar y derivados (alcohol, energía eléctrica, bagazo hidrolizado y compost), promoviendo la industrialización y capacidad productiva del país, es decir, dentro de los productos derivados del azúcar se encuentra la energía eléctrica.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de EASBA, realizar acciones conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y Asesor Legal para que al momento de la formulación o del ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA 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 EASBA 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) y sustantivos (finales o terminales) de todas las áreas de EASBA de acuerdo a la normativa legal vigente.
- d) Realizar las gestiones correspondientes para contar con normativa que identifique de manera explícita la venta de energía eléctrica.

3.4. Objeto del Plan Estratégico Empresarial

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

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

La empresa pública formuló el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura» 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 a los impactos 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 Estatuto Orgánico de la Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA, aprobado mediante Resolución Administrativa N°0114/2012 de fecha 30 de octubre de 2012, que incluyen procesos de 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 17 al 18 de noviembre de 2020, toda vez que se identificó 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 el Complejo Industrial de la EASBA; cabe reiterar que los procesos de contrataciones son gestionados bajo normas SABS.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de EASBA, realizar acciones conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y Asesor Legal, para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA 2021-2025», lo siguiente:

- a) Aplicar una metodología que considere a la integralidad de la empresa pública 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 EASBA 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 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura», 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 «Acciones a Mediano Plazo (PEE-PSDI)» del acápite 6. Planificación del PEE, 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 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura», 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.

Cabe mencionar que en su acápite 3. Estado de situación del PEE, EASBA estableció proyecciones de ingresos para el quinquenio, como también utilidades para la gestión 2020, información que no fue considerada para la formulación de objetivos estratégicos empresariales vinculados al aspecto financiero.

La información contenida en el acápite 7 Presupuesto Plurianual no refieren a objetivos estratégicos empresariales vinculados a las finanzas, sino más corresponde al presupuesto para la ejecución de los objetivos estratégicos y resultados.

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

De la verificación a los 4 «Acciones a Mediano Plazo (PEE-PSDI)» establecidos en el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura» se constató que tienen debilidades en cuanto a su formulación técnica, como ser la falta de establecimiento de línea base, meta, referencia geográfica, identificación del indicador (absoluto o relativo), claridad en el objeto.

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

Con base a la inspección realizada al Complejo Industrial de EASBA, la cual ya se encuentra en funcionamiento, se constató la generación de productos de caña de azúcar, azúcar y alcohol. Estos productos se encuentran considerados en el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura» a través del establecimiento de los objetivos.

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

- a) Considerar a EASBA 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 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura», 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. Estado de Situación en cuanto al análisis FODA expuesto en el punto 3.4. Matriz FODA y análisis CAME, refiere a un análisis institucional referente a su maquinaria, capacidad técnica, recursos económicos, condiciones de producción de caña de azúcar, transitabilidad, clima. Respecto a información sectorial, solamente hace referencia a los precios históricos del azúcar proporcionados por el Ministerio Cabeza de Sector, lo cual no es suficiente información relacionada al

mercado y al sector industrial; por lo que existe un parcial análisis de situación y entorno vinculados a mercados y sectores correspondientes al giro de EASBA.

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

Del análisis realizado al punto 3.4. Matriz FODA y análisis CAME, donde establecen una estrategia de supervivencia con el apoyo del Ministerio Cabeza de Sector, Banco Central de Bolivia y del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas en lo que respecta a recursos económicos, no es reflejado en las columnas «Estrategia», «Acción Estratégica» del punto 6.1.1. Articulación PDES – PEE 2016-2020 y las columnas «Estrategia (PSDI)», «Línea estratégica (PSDI)» del punto 6.1.2. Articulación PDES – PSDI 2016-2020, además de que ninguna se constituye en estrategia por ser el enlace de los objetivos estratégicos empresariales con los productos, sino más bien, fueron establecidos en primera instancia en el PSDI y fueron cambiados de denominación.

Por lo expuesto, se concluye la inexistencia de establecimiento de estrategias empresariales vinculadas con los objetivos estratégicos empresariales en el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura»; asimismo 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 EASBA, realice 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 Azucarera San Buenaventura – EASBA 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 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura», se verificó que el curso de acción determinado para la generación de los objetivos estratégicos empresariales de producción se encuentra de la siguiente forma:

a) Parcial curso de acción del Plan Estratégico Empresarial de los objetivos estratégicos empresariales de producción

De la revisión al Plan sujeto a supervisión, se establece que para los 2 objetivos estratégicos empresariales de producción (con las limitaciones técnicas identificadas en el punto 3.5 del presente informe) expuestos en la columna «Acciones a Mediano Plazo (PEE-PSDI)» del punto 6.1.3. Articulación de Resultados PDES – PEE 2016-2020 – Responsables, presentan una parcial incorporación de productos en su columna «Productos (PEE)», puesto que no se incluye o explicita a los productos necesarios para alcanzar el objetivo estratégico empresarial de «Lograr un aumento sostenido de producción de caña de azúcar para abastecer a la Planta Industrial, promoviendo una cultura cañera de calidad y productividad en la región», como ser:

1. Ampliación de la superficie para la plantación de caña de azúcar
2. Servicios agrícolas en la región a productores vinculados a la producción de caña de azúcar

Del mismo modo, no se incluye en los productos del PEE para lograr el objetivo estratégico empresarial de «Alcanzar el 90% de la norma potencial de la Planta Industrial de azúcar y derivados, bajo estándares de calidad, eficiencia y respeto al medioambiente», como ser:

1. Producción de otros derivados de la caña de azúcar además del alcohol (bagazo hidrolizado, melaza, madera, semilla, servicios agrícolas)

b) Falta de temporalización de los 7 «Productos (PEE)»

Se constató que los 7 «Productos (PEE)» no presentan temporalidad; por tanto, estos productos no fueron ordenados de manera lógica, causal y medible para obtener un coherente diseño del plan.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de EASBA, realice las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación para que en la elaboración o el ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA 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 ingresos, egresos y utilidad de la EASBA, establecidas en el PEE acápite 3. Estado de situación, para el quinquenio; no obstante, EASBA mediante nota EASBA-NE-GG-N° 457/2020 presentó a la CGE los ingresos de la Empresa Pública en la fuente 20 registrados en «otros ingresos» por ventas en las gestiones 2016 y 2017, asimismo, una metodología de costos a partir de la ejecución presupuestaria por grupo de gasto, excluyendo a los gastos de activos e identificación de gastos administrativos (personal, impuestos, servicios, insumos), teniendo previsto generar utilidades operativas de Bs11.107.687 en la gestión 2020 (última gestión del quinquenio de planificación).

b) Parcial estructura financiera establecida en el Plan Estratégico Empresarial

De la revisión efectuada al PEE formulado por EASBA se ha podido evidenciar que el acápite 7. Presupuesto Plurianual, se encuentra conformado únicamente por una proyección quinquenal presupuestaria para la ejecución de las actividades que no distingue si corresponde a gasto o inversión, «Productos PEE», «Acciones a Mediano Plazo (PEE-PSDI)» planificados en el punto 6.1.3. Articulación de Resultados PDES – PEE 2016-2020 – Responsables, bajo la denominación de Resultados y Objetivo Estratégico en el acápite 7; por tanto, se concluye que la estructura financiera del PEE se encuentra parcial, toda vez que no presenta las proyecciones de ingresos, gasto corriente, inversión programada y utilidades.

Cabe mencionar que en el acápite 7. Presupuesto Plurianual, adiciona un resultado (Producto PEE) de «Se hace seguimiento continuo de los recursos financieros de la EASBA» que no forma parte del acápite 6. Planificación.

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

De la revisión efectuada se pudo establecer que las Proyecciones de ingresos, egresos y utilidades de la EASBA, en cuanto a : «Inversiones agrícolas», «Ingresos

por ventas», «Costo de comercialización total», «Costos agrícolas», «Costos industriales», «Costos Administración Central», «Flujo EASBA», 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 EASBA, realizar acciones conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y el Gerente Administrativo Financiero para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA 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

Por tanto, se realizó el análisis a los acápite del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura», donde 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 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura» 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 3 de 4 objetivos estratégicos empresariales denominados «Acciones a Mediano Plazo (PEE-PSDI)» en el PEE se encuentran articulados con el resultado 150 del PDES (impacto del PSDI) vinculados al sector industrial que se encuentran bajo responsabilidad de EASBA 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 EASBA en el acápite de planificación.
- El acápite 1. Enfoque Político del PEE, corresponde a la relación del PSDI con el PEE a través de la Acción Estratégica del PSDI con los Resultados Relacionados con la EASBA (objetivos estratégicos) identificados por la empresa azucarera, la descripción del resultado final del Cuadro 1: Plan Sectorial de Desarrollo Sector Industrial, Manufactura y Artesanía «Participación pública en la producción nacional de azúcar en el marco de los complejos productivos priorizados. Construcción y puesta en marcha planta y comercialización de productos» no forma parte del PSDI; por tanto, no corresponde al establecimiento de articulación entre ambos planes.

b) Parcial articulación a nivel de productos 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 2 de 7 «Producto (PEE)» del punto 6.1.3. Articulación de Resultados PDES – PEE 2016-2020 – Responsables, corresponden a proyectos a ser comparados con lo establecido en la «Acción Estratégica» y «Proyectos» que forman parte de la **Tabla 32**. Proyectos del PSDI del MDPyEP 2016-2020.

De la comparación realizada a los 2 «Producto (PEE)» del PEE respecto a los 2 «Proyectos» del PSDI, se constató una parcial articulación, toda vez que el PEE no tiene un producto con el cual articularse al PSDI.

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 EASBA, realizar acciones conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y el Gerente Administrativo Financiero para que al momento de formular o ajustar del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Azucarera San Buenaventura 2021 – 2025», se logre una articulación con el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Industrial 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 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura» 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 EASBA, realizar acciones conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación, que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Azucarera San

Buenaventura – EASBA 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 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura» y a la información proporcionada por la misma, se verificó los siguientes aspectos:

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

Se constató que el «indicador de impacto (PEE)» y el «Indicador de proceso» de los 7 Productos (PEE) 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 en tres indicadores de impacto (6.640,93; La ciudad de La Paz y un país compran alcohol; Estructura de Recursos Humanos reformulada); asimismo, en todos los indicadores la temporalización, fórmula que permita establecer el grado de avance.

Por otra parte, el «Indicador de proceso» se encuentra vinculado a las «Acciones a Corto Plazo (PEE)»; por tanto, no establecen el grado de avance de las acciones a mediano plazo (objetivos estratégicos empresariales) ni de los Productos planificados en el PEE.

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

De la revisión realizada al «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura», 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 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura», se constató que el mismo no cuenta con un acápite que contenga los procedimientos normativos considerados en la formulación del mismo.

Lo establecido en el punto 3.2.1. Situación del Complejo Productivo Endulzantes, inciso b. Planta Industrial, no se encuentran formalizados por 24 Manuales

relacionados a la producción de azúcar y alcohol y el manual de comercialización, proporcionados a la Contraloría General del Estado, situación que genera incertidumbre respecto a la existencia de procedimientos normalizados en la formulación del PEE.

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

Se establece la inexistencia 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 Azucarera San Buenaventura, el análisis realizado a las fuentes de información mencionados en el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa de Azúcar San Buenaventura» y las consultas realizadas a los servidores públicos de EASBA, se pudo evidenciar que las fuentes de información no son generadas por sistemas informáticos, sino a reportes, informes de gestión, formularios de seguimiento al POA elaborados por las Gerencias y unidades de EASBA; asimismo, las herramientas tecnológicas (Sistemas de: correo institucional, SGCA de almacenes, Archivos Compartidos FN, para control de teletrabajo) como la implementación de sistemas (teletrabajo, videoconferencia, archivos compartidos, presupuestos del sistema ERP, corresponden al desarrollo administrativo, la cual no se encuentra vinculada a los objetivos estratégicos empresariales ni de los productos empresariales.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de EASBA que en la próxima formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial realice las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación, 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 Institucional 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 EASBA.
- 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 llega a las siguientes conclusiones:

- a) **Inexistencia de un Manual de Organización y Funciones que incluya una Unidad Organizacional responsable de la Planificación Empresarial con funciones explícitas de planificación, seguimiento, evaluación y ajuste de mediano y corto plazo.**

La CGE solicitó a la EASBA el Manual de Organización y Funciones con su correspondiente documento de aprobación que evidencie la inclusión de un Área Organizacional con funciones explícitas de planificación empresarial pública, como ser de formulación, seguimiento, evaluación y ajuste; sin embargo, la empresa mediante nota EASBA-NE-GG-N° 457/2020 de fecha 04 de agosto de 2020, en su numeral 6 indica que está en la etapa de elaboración, por consiguiente, se puede evidenciar que EASBA no cuenta con un Manual de Organización y Funciones que regule su estructura, objetivos institucionales, los niveles y relaciones de dependencia, funciones y relaciones de coordinación.

Se recomienda al Gerente General, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Azucarera San Buenaventura - EASBA e instancias que correspondan realizar las gestiones necesarias para contar con un Manual de Organización y Funciones (MOF), de tal forma que el mismo incorpore una Unidad organizacional que determine explícitamente las competencias planificadoras (formulación, implementación, seguimiento, evaluación y ajuste) de mediano y corto plazo (POA y PEE) conforme a la Ley 777.

3.13. Reclutamiento de Personal del área de Planificación

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la Empresa Azucarera San Buenaventura – EASBA, se constató:

- La inexistencia del Manual de Puestos vigente para el periodo del 2016 al 2020 que describa las funciones relativas a la planificación empresarial de mediano y corto plazo para los servidores públicos del Área de Planificación conforme lo establece la Ley 777.

- Asimismo, la documentación proporcionada evidencia que la incorporación de los servidores públicos del área de planificación a partir del cuarto nivel es de manera provisoria mediante contratos eventuales y no se encuentran dentro de la Carrera Administrativa, desconociendo la normativa para el efecto, en virtud que un servidor público de cuarto nivel no puede constituirse de manera provisoria y contratos eventuales.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Azucarera San Buenaventura - EASBA en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva, e instancias que correspondan realizar las acciones necesarias para:

- a) Contar con el 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 Azucarera San Buenaventura - EASBA y en particular del área de planificación.
- b) Contar con personal institucionalizado que se encuentre con funciones vinculadas al área de planificación que se encuentre dentro de los alcances establecidos en la Ley 2027 y Sistema de Administración de Personal, de tal forma que permita la continuidad, calidad, oportunidad, eficacia y eficiencia en la implementación de políticas sectoriales.

4. Requisitos y Aspectos Técnicos del PEE Cumplidos

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

- 4.1. Responsable de la elaboración y aprobación del Plan Estratégico Empresarial
- 4.2. 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-----