

RESUMEN EJECUTIVO

Empresa Pública:

Empresa Pública Nacional Estratégica Cementos de Bolivia - ECEBOL

Referencia:

Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de La Empresa Pública Nacional Estratégica Cementos de Bolivia - ECEBOL 2016 -2020

Informe N°:

SP/GP46/J20-G1

Objetivo:

El objetivo de la presente Supervisión es emitir una opinión independiente sobre la articulación y concordancia del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Cementos de Bolivia - ECEBOL 2016 - 2020, que debió ser formulado y aprobado por la Empresa Pública Nacional Estratégica Cementos de Bolivia - ECEBOL, en su calidad Empresa 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 formulación, aprobación, a fin de mejorar su implementación, seguimiento, evaluación y ajuste del mismo.

Objeto:

El objeto de la presente Supervisión es establecer las condiciones técnicas para la formulación del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Cementos de Bolivia - ECEBOL 2016 - 2020».

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 y la Resolución Ministerial MDPyEP/DESPACHO/N° 171.2018 de 7 de septiembre de 2018 que aprueba el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien – Industria, Manufactura y Artesanía 2016 -2020 reformulado», emitida por la máxima autoridad ejecutiva Sr. Eugenio Rojas Apaza, en su calidad de Ministro cabeza del sector.

Adicionalmente, forma parte del objeto de Supervisión: la estructura organizacional, personal e instrumentos técnicos con los que cuenta la Empresa Pública Nacional

Estratégica Cementos de Bolivia - ECEBOL, para la formulación de su plan de mediano plazo.

Alcance:

El alcance de la Supervisión comprende el período que inicia con la promulgación de la Ley 786 de 9 de marzo de 2016 y concluye en la emisión del presente informe.

3. RESULTADO 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 de empresa pública

Como se estableció en el punto 3.2. del presente informe ECEBOL se encuentra bajo dependencia temporal del SEDEM; situación que, limita la formulación y aprobación del Plan de Empresa Pública por parte de ECEBOL; consiguientemente, no existe denominativo del referido plan.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda al Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM ponga en conocimiento de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia, lo siguiente:

- a) Realizar las acciones necesarias conjuntamente con las instancias correspondientes para que en la formulación del plan de empresa pública se consigne la denominación del plan, bajo la siguiente estructura «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Cementos de Bolivia – ECEBOL 2021-2025».
- b) Al momento de aprobar el Plan consigne la denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Cementos de Bolivia – ECEBOL 2021-2025»

3.2. Responsable de la elaboración y aprobación del plan de empresa pública

Considerando la situación legal de ECEBOL establecida en el punto 4.2. del presente informe se advierte que esta empresa pública productiva se encuentra bajo dependencia temporal del SEDEM, situación que limita la formulación y aprobación del plan de empresa pública por parte de ECEBOL.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda al Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM ponga en conocimiento

de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia temporal, lo siguiente:

- a) Asuman en el marco de sus competencias y atribuciones establecidas en el ordenamiento jurídico, la atribución de la formulación de un plan de empresa pública cumpliendo los contenidos, estructura y procedimientos para su formulación, aprobación e implementación.
- b) Una vez cumplida la formulación del plan de empresa pública sea aprobado a través de la emisión del instrumento legal respectivo emitido por la instancia correspondiente.

3.3. Marco legal para la generación de productos del plan de empresa pública

Como se estableció en el punto 3.2. del presente informe ECEBOL se encuentra bajo dependencia temporal del SEDEM; situación que, limita la formulación y aprobación del plan de empresa pública por parte de ECEBOL; consiguientemente, no se cuenta con el análisis del marco legal para la generación de productos en el plan.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda al Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM ponga en conocimiento de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia, lo siguiente:

- a) Incorporen en su plan de empresa pública, un acápite de análisis del marco legal competencial que permita identificar los productos empresariales y administrativos a generar en el quinquenio.
- b) Realicen un análisis del marco legal competencial de ECEBOL a fin de identificar los productos empresariales y priorizar su programación a nivel de producto final y/o terminal.
- c) Incorporen los productos empresariales administrativos (intermedios) de todas las áreas administrativas de ECEBOL de acuerdo a la normativa legal vigente.

3.4. Objeto planificación del plan de empresa pública

Como se estableció en el punto 3.2. del presente informe ECEBOL se encuentra bajo dependencia temporal del SEDEM; situación que, limita la formulación y aprobación del plan de empresa pública por parte de ECEBOL; consiguientemente, no se cuenta con un objeto en el plan.

Como resultado del análisis a la documentación y pronunciamiento por parte del SEDEM, se constató que no cuentan con un modelo de incubación formalmente

establecido que establezca explícitamente cada una de las etapas ni el hito para que una empresa pública deje la dependencia del SEDEM, lo cual podría derivar en una exagerada dependencia, puesto que no se realizan las acciones necesarias para su independencia.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda al Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM:

- a) En coordinación con las áreas organizacionales que correspondan, desarrollar y aprobar un «modelo de incubación» que incluya claramente las etapas para la independencia de las empresas públicas bajo su dependencia, así como los indicadores, metas y medios de verificación.
- b) Poner en conocimiento de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia para que apliquen una metodología que considere a la integralidad de la empresa pública incluyendo, los objetivos estratégicos empresariales de ingresos y utilidades empresariales, impacto socioeconómico, cuota de mercado, producción de productos priorizados y de gestión de apoyo empresarial y administrativo, que denoten un nuevo modelo empresarial.

3.5. Objetivos estratégicos empresariales del plan de empresa pública

Como se estableció en el punto 3.2. del presente informe, ECEBOL se encuentra bajo dependencia temporal del SEDEM; situación que, limita la formulación y aprobación del plan de empresa pública por parte de ECEBOL ; consiguientemente, no se cuenta con objetivos estratégicos empresariales en el plan.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda al Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM ponga en conocimiento de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia, lo siguiente:

- a) Considerar a ECEBOL 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 de empresa pública

Como se estableció en el punto 3.2. del presente informe, ECEBOL se encuentra bajo dependencia temporal del SEDEM; situación que, limita la formulación y aprobación del plan de empresa pública por parte de ECEBOL; consiguientemente, no se cuenta con el análisis de situación o entorno (diagnóstico) del plan.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda al Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM ponga en conocimiento de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia, lo siguiente:

- a) Incorporar en el análisis de situación y entorno (diagnóstico) del plan de empresa pública, información relacionada al mercado y sector en el cual se desarrolla la empresa pública productiva, que permita establecer la línea base para cada objetivo estratégico empresarial.
- b) Generar estrategias identificadas en el análisis de situación y entorno vinculado con los objetivos estratégicos empresariales definidos en el plan.

3.7. Curso de acción del plan de empresa pública

Como se estableció en el punto 3.2. del presente informe, ECEBOL se encuentra bajo dependencia temporal del SEDEM; situación que, limita la formulación y aprobación del Plan de Empresa Pública por parte de ECEBOL; consiguientemente, no se cuenta con el curso de acción en el plan.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM ponga en conocimiento de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia, lo siguiente:

- a) Incorporar todos los productos empresariales necesarios ordenados de manera lógica causal y medible de tal forma que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales de producción (perspectiva procesos) y de gestión de apoyo empresarial (perspectiva de aprendizaje y desarrollo), como también se constituya en orientadores para la planificación de corto plazo.

3.8. Temporalidad del plan de empresa pública

Como se estableció en el punto 3.2. del presente informe, ECEBOL se encuentra bajo dependencia temporal del SEDEM; situación que, limita la formulación y aprobación del plan de empresa pública por parte de ECEBOL; consiguientemente, no se cuenta con la temporalidad del referido plan.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM ponga en conocimiento de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia, lo siguiente:

- a) Incorporar en el Plan de Empresa Pública la temporalidad de cinco (5) años que comprenda el periodo 2021 – 2025 conforme al ordenamiento legal vigente.

3.9. Estructura financiera del plan de empresa pública

Como se estableció en el punto 3.2. del presente informe ECEBOL se encuentra bajo dependencia temporal del SEDEM; situación que, limita la formulación y aprobación del plan de empresa pública por parte de ECEBOL; consiguientemente, no se cuenta con una estructura financiera en el plan.

Cabe mencionar, que el clasificador presupuestario correspondiente a las gestiones 2016 al 2022, expone a la «Empresa Pública Nacional Estratégica Cementos de Bolivia» con el código institucional de 579 como empresa pública nacional bajo dependencia del Ministerio de Desarrollo Productivo y Económico Plural, situación que distorsiona la condición de dependencia temporal del SEDEM, así como la asignación de presupuesto.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda al Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM:

- a) En coordinación con las áreas organizacionales que correspondan, dar de baja al código institucional de ECEBOL, mientras ésta se encuentre bajo su dependencia temporal.
- b) Poner en conocimiento de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia, para que apliquen una metodología que permita incorporar en el plan de empresa pública los cálculos técnicos para la proyección de los ingresos, costos de producción y gastos administrativos correspondientes al quinquenio planificado, considerando las variables internas y externas; y si corresponde, la información financiera de sus filiales vinculados al giro empresarial.
- c) Poner en conocimiento de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia, para que realicen 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.
- d) Poner en conocimiento de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia, para que utilicen integralmente al menos a los estados proyectados de Resultados, Balance General y Presupuestos de la empresa a fin de exponer

técnicamente los excedentes económicos y el incremento del patrimonio empresarial en el plan de empresa pública para el quinquenio.

3.10. Articulación del plan de empresa pública

Como se estableció en el punto 3.2. del presente informe ECEBOL se encuentra bajo dependencia temporal del SEDEM; situación que, limita la formulación y aprobación del plan de empresa pública por parte de ECEBOL; consiguientemente, no se cuenta con articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto), productos y presupuesto entre el PEE y el PSDI del Sector Industrial.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM ponga en conocimiento de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia, lo siguiente:

- a) Aplicar una metodología en la que se logre una articulación del plan de empresa pública con el PSDI del Sector Industrial, a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto a nivel sectorial.

3.11. Concordancia del plan de empresa pública

Como se estableció en el punto 3.2. del presente informe ECEBOL se encuentra bajo dependencia temporal del SEDEM; situación que, limita la formulación y aprobación del plan de empresa pública por parte de ECEBOL; consiguientemente, no se cuenta con concordancia del plan.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM ponga en conocimiento de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia, lo siguiente:

- a) Establecer una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de planificación para la formulación del plan de empresa pública a efectos que el mismo tenga consistencia técnica.

3.12. Instrumentos técnicos operativos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del plan de empresa pública

Como se estableció en el punto 3.2. del presente informe ECEBOL se encuentra bajo dependencia temporal del SEDEM; situación que, limita la formulación y aprobación del plan de empresa pública por parte de ECEBOL; consiguientemente, no se cuenta con procesos normalizados, definición técnica de indicadores y sistema de ponderación en el plan.

Cabe mencionar que ECEBOL señala que se encuentra en proceso de contar con procedimientos normalizados, entre otros, con la producción de cemento para el proceso/área como ser: Molino de Crudo, Clinkerización, Molienda de Cemento y Producción, los cuales deben ser incluidos en un acápite del plan.

Por otra parte, de la revisión a la documentación proporcionada por ECEBOL, se establece que no cuentan con herramientas tecnológicas que permitan generar información para el seguimiento y control del plan, puesto que las fuentes de información para este propósito, ECEBOL recurre a los datos del INE, IBCH (Información externa), en cuanto sistemas tecnológicos, refiere al sistema WARA del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural para el seguimiento trimestral del cumplimiento de metas de la planificación anual, los cuales no son relacionados a establecer el cumplimiento del plan de mediano plazo.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM ponga en conocimiento de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia, lo siguiente:

- a) Aplicar una metodología que defina técnicamente y de manera oportuna los indicadores de impacto, producto, operación e insumo que permitan una correcta medición, a fin de realizar el seguimiento, evaluación y control del plan y su contribución empresarial y sectorial.
- b) Implementar un sistema de ponderaciones que jerarquice a los objetivos del plan a nivel de impactos, productos, operaciones y actividades a fin de realizar el seguimiento y evaluación de estos.
- c) Incorporar en el plan un acápite donde se identifique los procedimientos normalizados que tenga la empresa pública.
- 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.

3.13. Estructura organizacional del área de planificación

Como se estableció en el punto 3.2. del presente informe ECEBOL se encuentra bajo dependencia temporal del SEDEM; situación que, limita que ECEBOL cuente con una estructura organizacional propia formalizada en un «Manual de Organización y Funciones»; consiguientemente, no se cuenta con funciones explícitas de planificación empresarial.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda al Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM ponga en conocimiento de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia, lo siguiente:

- a) Formular y aprobar una estructura organizacional formalizada en un «Manual de Organización y Funciones», de tal forma que el mismo incorpore el área organizacional de planificación con las funciones planificadoras empresariales (formulación, seguimiento, evaluación y ajuste) de mediano y corto plazo conforme a la Ley 777.

3.14. Reclutamiento de personal del área de planificación

Como se estableció en el punto 3.2. del presente informe, ECEBOL se encuentra bajo dependencia temporal del SEDEM; situación que, limita que ECEBOL cuente con una normativa de reclutamiento o incorporación de su personal; consiguientemente, el personal de planificación no es incorporado o reclutado por ECEBOL, aspecto que no garantiza la estabilidad laboral.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda al Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM ponga en conocimiento de la MAE de ECEBOL, una vez que la misma deje su dependencia, lo siguiente:

- a) Contar con una normativa aprobada para el reclutamiento o incorporación del personal, que describa los objetivos, funciones, requisitos y resultados establecidos para cada puesto de las Áreas y/o Unidades Organizacionales de la empresa pública y en particular del área de planificación acorde a las competencias planificadoras conferidas por la Ley 777.
- b) Contar con personal con estabilidad laboral y funciones vinculadas al área de planificación que se encuentre dentro de los alcances establecidos en la normativa vigente propia de ECEBOL, de tal forma que permita la continuidad, calidad, oportunidad, eficacia y eficiencia en la implementación de políticas sectoriales.

4. 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:

- 4.1. Denominación del plan de empresa pública
- 4.2. Responsable de la elaboración y aprobación del plan de empresa pública
- 4.3. Marco legal para la generación de productos del plan de empresa pública
- 4.4. Objeto de planificación del plan de empresa pública

- 4.5. Objetivos estratégicos empresariales del plan de empresa pública
- 4.6. Análisis de situación o entorno (diagnóstico) del plan de empresa pública
- 4.7. Curso de acción del plan de empresa pública
- 4.8. Temporalidad del plan de empresa pública
- 4.9. Estructura financiera del plan de empresa pública
- 4.10. Articulación del plan de empresa pública
- 4.11. Concordancia del plan de empresa pública
- 4.12. Instrumentos técnicos operativos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del plan de empresa pública
- 4.13. Estructura organizacional del área de planificación
- 4.14. Reclutamiento de personal del área de planificación

-----0-----