

RESUMEN EJECUTIVO

Empresa Pública:

Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos -YLB de carácter Corporativo

Referencia:

Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos -YLB de carácter Corporativo 2016 -2020

Informe N°:

SP/GP47/J20-G1

Objetivo:

El objetivo de la presente Supervisión es emitir una opinión independiente sobre la articulación y concordancia del Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos - YLB de carácter Corporativo 2016 - 2020, el cual debió ser formulado por la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos - YLB 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.

Objeto:

El objeto de la presente Supervisión es el Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos - YLB de carácter Corporativo 2016 -2020.

Complementariamente, nuestro objeto incluye al Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Energías – PSDI 2016-2020», emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con MPD/VPC/DGSPIE N° 0012/2017 de 12 de diciembre de 2017 y la Resolución Ministerial 005-18 de 12 de enero de 2018 que aprueba el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Energías – PSDI 2016-2020», emitida por el Ministro de Energías en su calidad de máxima autoridad ejecutiva.

Adicionalmente, forma parte del objeto de Supervisión: la estructura organizacional, personal e instrumentos técnicos con los que cuenta la Empresa Pública Nacional Estratégica Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo.

Alcance:

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos - YLB de carácter Corporativo 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 que aprueba el Plan Estratégico Corporativo.

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 corporativo

Del análisis realizado a la documentación proporcionada, las respuestas de los servidores públicos de YLB de carácter Corporativo, y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, que expone que la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, no se cuenta con una denominación del plan.

Por otra parte, de la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial de la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos para el periodo 2016-2020», se puede establecer que cumple con la estructura de denominación; sin embargo, esta condición no es suficiente respecto a los alcances del contenido de un PEC que un PEE, toda vez que los objetos de planificación difieren, puesto que el primero en una empresa corporativa que cuenta con una filial, mientras que el segundo corresponde a una Gerencia que forma parte de la estructura organizacional de COMIBOL, por cuanto se ratifica la inexistencia de denominación del PEC.

Bajo este contexto, se recomienda para los próximos procesos de formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la empresa, lo siguiente:

- a) Al Presidente Ejecutivo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos - YLB de carácter Corporativo, realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Director de Planificación Estratégica para que formulen un plan estratégico empresarial que consigne el denominativo bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos - YLB de carácter Corporativo 2021-2025», acorde a lo establecido por el ordenamiento jurídico vigente.

- 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 Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos - YLB de carácter Corporativo 2021-2025», permitiendo que el mismo cuente con una precisión técnica y legal imprescindible para su adecuada identificación y difusión.

3.2. Responsable de la elaboración y aprobación del plan estratégico corporativo

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

a) YLB de carácter Corporativo no formuló el plan estratégico corporativo

La formulación de un plan se inicia con la decisión de la MAE de formular un determinado plan con base a una norma que obliga a su formulación y concluye con la remisión del plan a la instancia de aprobación previo ajuste y cumplimiento de requisitos técnicos legales.

En este sentido, la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo al cambiar su naturaleza de Empresa Pública Nacional Estratégica a Empresa Pública Nacional Estratégica de carácter Corporativo, de conformidad a la Ley 777 debió formular un Plan Estratégico Corporativo; sin embargo, de la documentación remitida por la empresa corporativa y por el Ministerio cabeza de sector, se establece que la empresa no concluyó la formulación del PEC; puesto que no se cuenta con evidencia de remisión al Directorio para gestionar la aprobación correspondiente.

Por lo expuesto precedentemente, se concluye que YLB de carácter Corporativo no formuló el «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos - YLB de carácter Corporativo 2016-2020».

b) YLB de carácter Corporativo no aprobó el plan estratégico corporativo

Conforme lo señalado precedentemente, se puede concluir que el Presidente Ejecutivo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no realizó las acciones para la aprobación del Plan Estratégico Corporativo, así como tampoco el Directorio aprobó formalmente el mismo a través de la emisión de la Resolución de Directorio correspondiente.

Por lo expuesto precedentemente, se concluye que YLB de carácter Corporativo no aprobó el «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos - YLB de carácter Corporativo 2016-2020».

Por lo expuesto, se recomienda que en el proceso de formulación o ajuste del Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo, realizar las siguientes acciones:

- a) Al Presidente Ejecutivo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo, asuma en el marco de sus competencias y atribuciones establecidas en el ordenamiento jurídico, la atribución de la formulación de un plan estratégico corporativo cumpliendo los contenidos, estructura y procedimientos para su formulación, aprobación e implementación; sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.
- b) Al Directorio de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo, que una vez cumplidas las formalidades pertinentes apruebe el plan estratégico corporativo a través de la emisión de la respectiva Resolución de Directorio; sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.

3.3. Participación del nivel ejecutivo de la empresa en la formulación del plan estratégico corporativo

Del análisis efectuado a la documentación proporcionada por YLB de carácter Corporativo y los antecedentes expuestos en el punto 3.2. del presente informe, la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, no existe participación del nivel ejecutivo ni de la Empresa Pública YLB ACISA - E. M., como filial de la empresa corporativa en el plan.

Por otra parte, de la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial de la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos para el periodo 2016-2020», documentación y respuestas de los servidores públicos de la GNRE vigentes en la formulación del PEE proporcionado por YLB de carácter Corporativo, se concluye que no existe suficiente evidencia para establecer el grado de participación del nivel ejecutivo, puesto que no proporcionaron documentos de participación.

Por lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YLB de carácter Corporativo en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la empresa, conjuntamente al Director de planificación estratégica, las Autoridades de las Empresas Filiales así como los Gerentes de área que al momento de formular o

ajustar el próximo «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo 2021-2025» y posteriores; desarrollar una metodología que permita la participación de los niveles ejecutivos de YLB de carácter Corporativo en el proceso de formulación del PEC, así como de los ejecutivos de las empresas filiales garantizando su involucramiento y compromiso para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEC.

3.4. Marco legal para la generación de productos del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por YLB de carácter Corporativo, se pudo constatar lo siguiente:

a) YLB de carácter Corporativo no incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el plan de mediano plazo

Del análisis efectuado en el punto 3.2 del presente informe, YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, YLB de carácter corporativo no incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos en el PEC.

Por otra parte, de la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial de la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos para el periodo 2016-2020», se constató que no cuenta con el análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos, puesto que el punto 2.2. Marco Legal del acápite 2. Descripción de la Empresa, hace referencia a la normativa histórica en cuanto a las decisiones del Estado respecto a la explotación de recursos evaporíticos y creación de la GNRE, mientras que el acápite «5. Plan de Producción» establece a productos institucionales para el funcionamiento de la Planta; consiguientemente, se concluye que el PEE no incorpora un acápite explícito del marco legal competencial vinculado al establecimiento de productos empresariales y administrativos a ser generados en el quinquenio planificado.

b) Atribuciones de YLB de carácter Corporativo a nivel de producto no incorporados en el plan de mediano plazo

Considerando a lo establecido en el punto 3.2. del presente informe, respecto a que YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó PEC; consiguientemente, no se incorporaron los productos empresariales en el PEC.

Por otra parte, se analizó el «Plan Estratégico Empresarial Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos 2016-2020», en cuanto al acápite 8. Plan de Inversiones

(2016-2020) que expone a las «metas y resultados» relacionados a la identificación de productos, mismas que fueron comparadas respecto a la facultad que tiene la empresa corporativa para la generación de al menos 25 productos empresariales, donde se constató la incorporación de 8 productos empresariales, dejando al margen de la planificación a 17.

Asimismo, de las inspecciones realizadas por la CGE, se observó que YLB de carácter corporativo genera productos empresariales, como ser: Servicio de análisis químico y caracterización de material, generación de conocimiento, expresados en publicaciones y patentes, formación de personal especializado y asesorar a empresas a fines, a través del Centro de investigación en ciencia y tecnología de materiales y recursos evaporíticos de Bolivia, mismos que no fueron incorporados en el plan.

De igual forma, se observa que el PEE no diferencia a la comercialización de sus productos en el mercado nacional e internacional, conforme a lo señalado por los ingresos percibidos por la venta de productos, reportados por YLB de carácter Corporativo.

Por lo expuesto precedentemente, se concluye que existen atribuciones de la YLB de carácter Corporativo a nivel producto no incorporados en el plan de mediano plazo.

c) Productos intermedios de las áreas administrativas de YLB de carácter Corporativo no incorporados en el plan de mediano plazo

Considerando a lo establecido en el punto 3.2 del presente informe, señala que YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC, en consecuencia no se incorporaron los productos intermedios de las áreas administrativas; sin embargo, se analizó el «Plan Estratégico Empresarial Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos 2016-2020», donde se constató que el acápite 8. Plan de Inversiones (2016-2020), en su punto 8.2. Cronograma de actividades y responsables de ejecutar, no incluye a los productos intermedios de las áreas administrativas.

Por lo expuesto, se concluye que los productos intermedios de las áreas administrativas de YLB de carácter corporativo no fueron incorporados en el plan de mediano plazo.

3.5. Objeto del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por YLB de carácter Corporativo, y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de

carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, no se cuenta con el objeto de planificación en el PEC.

Por otra parte, de la revisión efectuada a la documentación proporcionada por YLB de carácter Corporativo, se constató que mantienen vigente al «Plan Estratégico Empresarial de la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos para el periodo 2016-2020», el cual fue formulado en un marco diferente al establecido en la Ley 466, estas diferencias se manifiestan en el PEE vigente, toda vez que el mismo consideró únicamente a los objetivos estratégicos empresariales vinculados a producción y uso de la capacidad instalada como se estableció en el punto 3.6 del presente informe (no se incluyó en el plan los objetivos estratégicos empresariales respecto a los ingresos empresariales, utilidades empresariales, impactos socioeconómicos, cuota de mercado, ni de gestión de apoyo empresarial y administrativo), así también excluyó a la Empresa Pública YLB ACISA - E. M., como filial de YLB de carácter Corporativo en el plan, 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 la aplicación de estos procesos burocráticos de la administración de bienes y servicios y personal eventual, que fueron expresados por los responsables de procesos de YLB de carácter Corporativo en las inspecciones a sus instalaciones seleccionadas en fechas 18 al 21 de mayo de 2021; de la misma forma, en los procesos presupuestarios y contables que no son compatibles con la nueva dinámica empresarial establecida en la Ley 466.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YLB de carácter Corporativo en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente al Director de planificación estratégica y el Director jurídico, para que al momento del ajuste y posteriores formulaciones del «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo 2021-2025» realicen las siguientes acciones:

- a) Aplicar una metodología que considere a la integralidad de la empresa corporativa incluyendo a sus filiales, 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 YLB de carácter Corporativo a la Ley 466 en el marco de las resoluciones y cronograma aprobado por el COSEEP y otras disposiciones emitidas para este fin.

3.6. Objetivos estratégicos empresariales del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado a la información citada precedentemente, se establece lo siguiente:

a) Inexistencia de objetivos estratégicos empresariales de YLB de carácter Corporativo en el plan estratégico corporativo

Del análisis efectuado en el punto 3.2 del presente informe, YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, se concluye la inexistencia de objetivos estratégicos empresariales de YLB de carácter corporativo en el PEC.

Por otra parte, de la revisión efectuada a los acápites 3. Lineamientos Estratégicos, 7. Plan de mercado, y 8. Plan de inversiones (2016-2020), del «Plan Estratégico Empresarial de la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos para el periodo 2016-2020», se establece que solamente incluye a 1 de 6 objetivos estratégicos establecidos en el criterio 4.6 del presente informe, excluyendo a los vinculados a ingresos empresariales, utilidades empresariales, cuota de mercado, impacto socioeconómico, y Gestión de apoyo empresarial y administrativo.

b) Inadecuada formulación de objetivos estratégicos empresariales en el plan de mediano plazo

Del análisis efectuado en el punto 3.2 del presente informe, YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, se concluye la inexistencia de formulación técnica de los objetivos estratégicos empresariales de YLB de carácter corporativo en el PEC.

Por otra parte, de la verificación a los 4 objetivos estratégicos empresariales establecidos en el acápite 3. Lineamientos Estratégicos del «Plan Estratégico Empresarial de la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos para el periodo 2016-2020», se constató que tienen debilidades en cuanto a su formulación técnica, como ser la falta de establecimiento de la meta, identificación del indicador (absoluto o relativo).

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YLB de carácter Corporativo en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente al Director de planificación estratégica, para que en el ajuste y posteriores formulaciones del «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo 2021-2025», se realice las siguientes acciones:

- a) Considerar a YLB de carácter Corporativo como empresa pública incluyendo al menos a los objetivos estratégicos empresariales orientados a los ingresos empresariales, utilidades, cuota de mercado, producción y uso de la capacidad instalada, así como de gestión de apoyo empresarial y administrativo, de tal forma que cumpla el rol 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.

3.7. Análisis de situación y entorno (diagnóstico) del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado a la información citada precedentemente, se tiene las conclusiones siguientes:

a) Insuficiente información relacionada al mercado y sector energía en el plan de mediano plazo

El punto 3.2. del presente informe, establece que la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, no se cuenta con información relacionada al mercado en el PEC.

Por otra parte, de la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial de la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos para el periodo 2016-2020», se constató que el acápite 7. Plan de mercado del PEE, presenta información del comportamiento de los productos en otros países como parámetro para establecer la posible aceptación de la producción de la GNRE, es decir en un mercado internacional, dejando al margen al sector energía considerando al mercado nacional; consiguientemente, se establece una insuficiente información relacionada al mercado y sector.

b) Inexistencia de líneas base ni estrategias empresariales vinculadas con objetivos estratégicos empresariales en el plan de mediano plazo

El punto 3.2. del presente informe, establece que la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, no cuenta con estrategias empresariales en el PEC.

Por otra parte, de la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial de la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos para el periodo 2016-2020», se

constató que en ninguno de sus acápite señalados precedentemente cuentan con un análisis interno y externo integral que permita definir las estrategias, aspecto que es reflejado en el acápite 2. Lineamientos Estratégicos, puesto que solamente señala a 4 objetivos estratégicos empresariales. El análisis realizado en los acápite 5. Plan de producción, 6. Plan de Económico Financiero y 7. Plan de mercado corresponde a escenarios internacionales sobre la oferta, demanda y precio de productos correspondiente a gestiones anteriores al 2016, lo cual no corresponde a estrategias.

Consiguientemente, se concluye que el análisis de situación expresado en el PEE no cuenta con estrategias empresariales, ni permite establecer las líneas base para los objetivos estratégicos, así también el esbozo de los mismos.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YLB de carácter Corporativo en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente al Director de Planificación Estratégica, para que en el ajuste y posteriores formulaciones del «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo 2021-2025», realicen las siguientes acciones:

- a) Aplicar una metodología, que establezca una línea base corporativa consistente con la información de las empresas filiales, que considere el periodo anterior a la vigencia del PEC 2021-2025 como línea base corporativa.
- b) Incorporar en el análisis de situación y entorno (diagnóstico) información relacionada al mercado, sector y filiales en el cual se desarrolla la empresa, que permita enfocar y definir los objetivos estratégicos empresariales corporativos a alcanzar.
- c) Generar estrategias identificadas en el análisis de situación y entorno vinculados con los objetivos estratégicos empresariales definidos en el PEC.

3.8. Curso de acción del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado a la información citada precedentemente, se constató los siguientes aspectos:

- El punto 3.2. del presente informe, establece que la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, se concluye la inexistencia del curso de acción en el PEC.
- Por otra parte, de la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial de la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos para el periodo 2016-2020» se

constató que las 22 «metas y resultados», expresadas en el acápite 3 Lineamientos Estratégicos, 7 no cuentan con la temporalidad para el quinquenio en el acápite 8. Punto 8.2. Cronograma de actividades y responsables de ejecutar.

- Complementariamente a la revisión del plan, con base a la visita realizada a instalaciones de YLB de carácter Corporativo, se pudo constatar, que la empresa genera productos que no forman parte de las «metas y resultados» del PEE.
- Cabe mencionar que las 15 «metas y resultados», no fueron ordenadas de manera lógica y causal, sino más bien bajo un orden que prioriza el funcionamiento y puesta en marcha de las Plantas industriales, planta piloto de baterías y el centro de investigaciones; aspecto que es mencionado en la respuesta de los servidores públicos de YLB de carácter Corporativo.

Por lo expuesto, se concluye la inexistencia de curso de acción ordenado de manera lógica causal y medible en el plan de mediano plazo.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YLB de carácter Corporativo en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente al Director de planificación estratégica, para que en el ajuste y posteriores formulaciones del «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo 2021-2025», se incorpore de YLB de carácter Corporativo y sus filiales 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.

3.9. Temporalidad del plan estratégico empresarial corporativo

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por YLB de carácter Corporativo, y lo señalado en el punto 3.2. del presente informe, se establece que la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, no se cuenta con una temporalidad por el periodo 2016-2020.

Por otra parte, de la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial de la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos para el periodo 2016-2020», se puede establecer que la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos formuló y aprobó su PEE con una temporalidad de cinco (5) años, comprendido entre el periodo 2016-2020 conforme al ordenamiento legal vigente; sin embargo, esta condición no es suficiente respecto a los alcances del contenido de un PEC que un PEE, toda vez que los objetos de planificación difieren, puesto que el primero en una empresa corporativa que cuenta con una filial, mientras que el segundo corresponde a una

Gerencia que forma parte de la estructura organizacional de COMIBOL, por cuanto se ratifica la inexistencia de temporalidad del PEC.

Por lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YLB de carácter Corporativo en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente al Director de planificación estratégica para que en el ajuste y en futuras formulaciones del Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo, incorpore una temporalidad de cinco (5) años consistente con el PDES y PSDI.

3.10. Estructura financiera del plan estratégico corporativo

Producto del análisis efectuado a la información citada precedentemente, se establece las siguientes conclusiones:

a) Inexistencia de respaldo técnico de las proyecciones financieras en el plan de mediano plazo

El punto 3.2. del presente informe, establece que la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, no existe respaldo técnico de proyecciones de ingresos, gastos e inversiones en el PEC.

Por otra parte, de la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial de la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos para el periodo 2016-2020» se puede establecer que 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.

b) Inexistencia de proyecciones financieras consistentes con el desempeño financiero de la empresa en el plan de mediano plazo

El punto 3.2. del presente informe, establece que la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, no existe proyecciones financieras consistentes con el desempeño financiero de la empresa en el PEC.

Por otra parte, de la comparación efectuada entre las proyecciones financieras expuestas en el PEE de la GNRE y el desempeño financiero, registrados en el SIGEP, correspondiente al referido periodo; se ha podido evidenciar inconsistencias, puesto que los ingresos programados en el plan respecto a los importes tiene una diferencia de -96,60%; el gasto corriente proyectado respecto a

lo ejecutado, en promedio para el quinquenio, presenta un desfase de -79,96%; la inversión programada en relación a la inversión ejecutada tiene una variación del -48,96%.

c) Inexistencia de instrumentos técnicos para las proyecciones financieras en el plan de mediano plazo

El punto 3.2. del presente informe, establece que la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, no existe un adecuado instrumento técnico de proyecciones financieras en el PEC.

De la revisión efectuada, se pudo establecer que las proyecciones establecidas en el acápite 6. Plan Económico Financiero, no consideran un adecuado instrumento de proyección financiera; 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, la programación de recursos plurianuales (ingresos y gastos) del PEE no considera un punto de inicio (Balance General inicial del 2017), puesto que la empresa, para el periodo 2017-2020 cuenta con activos, pasivos, patrimonio y resultados acumulados de gestiones anteriores, que afectan al giro y proyecciones financieras de la empresa.

Una proyección financiera empresarial integral debe considerar el uso de al menos los estados financieros proyectados correspondientes al Balance General, Estado de Resultados y Presupuestos consistentes entre sí, que permitan establecer metas financieras para el quinquenio; consiguientemente, se concluye la inexistencia de instrumentos técnicos para las proyecciones financieras empresariales en el plan de mediano plazo.

Se recomienda al Presidente Ejecutivo de YLB de carácter Corporativo en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente al Director de planificación estratégica y el Director administrativo financiero, para que en el ajuste y futuras formulaciones del «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo 2021-2025», considere los siguientes aspectos:

- a) Aplicar una metodología que permita incorporar en el PEC 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, información financiera de sus filiales vinculados al giro empresarial.

- b) Mejorar las proyecciones financieras de los ingresos, costos de producción y gastos administrativos (Estado de Resultados), activo, pasivo y patrimonio (Balance General) de la Empresa para el quinquenio.
- c) Utilizar integralmente al menos a los estados proyectados de Estado 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 PEC para el quinquenio (como referencia ver Anexo 1).

3.11. Articulación del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado a la información señalada precedentemente, se puede establecer:

a) Inexistencia de articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEC y el PSDI del Sector Energía 2016-2020

El punto 3.2. del presente informe, establece que la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, se concluye la inexistencia de articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales entre el PEC y el PSDI del Sector Energía.

b) Inexistencia de articulación a nivel de productos entre el PEC y el PSDI del Sector Energía 2016-2020

El punto 3.2. del presente informe, establece que la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, se concluye la inexistencia de articulación a nivel de productos entre el PEC y el PSDI del Sector Energía.

c) Inexistencia de articulación a nivel de presupuesto de inversión entre el PEC y el PSDI del Sector Energía 2016-2020

El punto 3.2. del presente informe, establece que la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, se concluye la inexistencia de articulación a nivel de presupuesto de inversión entre el PEC y el PSDI del Sector Energía.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YLB de carácter Corporativo en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente al Director de Planificación Estratégica y al Director Administrativo y Financiero, para que en la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo 2021-2025» y posteriores, aplique una metodología en la que se logre una articulación con el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Energía 2021-2025», a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto a nivel sectorial.

3.12. Concordancia del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado a los antecedentes expuestos en los diferentes puntos del presente informe, se concluye en la inexistencia de concordancia del PEC.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YLB de carácter Corporativo en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente al Director de planificación estratégica, para que en el ajuste y en futuras formulaciones del «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo 2021-2025», establezcan una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la planificación estratégica corporativa.

3.13. Instrumentos técnicos operativos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado al plan de mediano plazo y la documentación proporcionada por YLB de carácter Corporativo, se verificó los siguientes aspectos:

a) Inexistencia de definición técnica de indicadores en el plan de mediano plazo

El punto 3.2. del presente informe, establece que la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, no se cuenta con indicadores técnicamente definidos en el PEC.

Por otra parte, de la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial de la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos para el periodo 2016-2020», se constató que el acápite 3 Lineamientos Estratégicos, en su punto 3.2. Objetivos Estratégicos Empresariales, tanto los 4 objetivos empresariales ni las actividades que los conforman cuentan con indicadores de impacto y de proceso, respectivamente, toda vez que las metas y resultados establecidos en el punto 3.3.

del plan no se constituyen en indicadores puesto que no establecen parámetros para determinar el cumplimiento como ser unidad de medida, meta, fórmula si corresponde a indicadores relativos.

b) Inexistencia de un sistema de ponderación en el plan de mediano plazo

El punto 3.2. del presente informe, establece que la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, no se cuenta con un sistema de ponderaciones en el PEC.

Por otra parte, de la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial de la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos para el periodo 2016-2020», se constató la inexistencia de un sistema de ponderaciones vinculado a los objetivos estratégicos empresariales.

c) Inexistencia de procedimientos normalizados en un acápite del plan de mediano plazo

El punto 3.2. del presente informe, establece que la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no formuló ni aprobó el PEC; consiguientemente, los procedimientos relacionados a Piscinas de evaporación, Planta Industrial de Cloruro de Potasio y de la Planta Piloto de Carbonato de Litio, no fueron incorporados en el PEC.

Por otra parte, de la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial de la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos para el periodo 2016-2020», se constató que el mismo no cuenta con un acápite que contenga los procesos normalizados que generen información.

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 YLB de carácter Corporativo para la generación de información empresarial para el seguimiento y control, puesto que de la información proporcionada por la empresa corporativa, el análisis realizado a las fuentes de información mencionados en el «Plan Estratégico Empresarial de la Gerencia Nacional de Recursos Evaporíticos para el periodo 2016-2020» y las consultas realizadas a los servidores públicos de YLB de carácter Corporativo, se pudo evidenciar que las herramientas tecnológicas corresponden al control de actividades administrativas como ser, entre otros SIGEP, SISIN WEB, correspondencia, así como del monitoreo de parámetros hídricos y de

investigación, los cuales no generan información que permita establecer el grado de avance y resguardo de información de los objetivos estratégicos empresariales, productos, operaciones e insumos.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de YLB de carácter Corporativo en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente al Director de planificación estratégica y al Director administrativo y financiero, para realizar las siguientes acciones:

- 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.

3.14. Estructura organizacional del área de planificación

Del análisis a la información expuesta precedentemente, se evidencia que Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo no cuenta con una estructura organizacional formalizada en un «Manual de Organización y Funciones» y solo cuenta con un «Manual de Funciones y Descripción de Cargos» que expone el organigrama general 2019; así también, describe los perfiles de los cargos y no así las funciones explícitas para cada área o unidad organizacional, consiguientemente no se cuenta con un área organizacional con funciones explícitas de planificación empresarial corporativa.

Se recomienda al Directorio, al Presidente Ejecutivo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo, conjuntamente con el Director de Planificación Estratégica, formular y aprobar una estructura organizacional formalizada en un «Manual de Organización y Funciones», de tal forma que el mismo incorpore el área organizacional y las funciones

planificadoras (formulación, seguimiento, evaluación y ajuste) de mediano y corto plazo (PEC y PAE) conforme a la Ley 777.

3.15. Reclutamiento de personal del área de planificación

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo, se constató:

- El Manual de Funciones y Descripción de Cargos es también equivalente al Manual de Puestos, toda vez que expone aspectos generales del cargo como ser: objetivo, dependencia, supervisión, funciones específicas, responsabilidades, perfil del cargo; sin embargo, en cuanto a planificación presenta observaciones al incorporar las funciones de planificación de largo plazo.
- Asimismo, la documentación proporcionada evidencia que la incorporación de los servidores públicos 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 a través de contratos eventuales.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva, realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Director de planificación estratégica para:

- a) Contar con un Manual de Funciones y Descripción de Cargos aprobado, que describa los objetivos, funciones, requisitos y resultados establecidos para cada puesto de las Áreas y/o Unidades Organizacionales de la Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio Bolivianos – YLB de carácter Corporativo y en particular del área de planificación acorde a las competencias planificadoras conferidas por la Ley 777.
- b) Contar con personal institucionalizado a partir de cuarto nivel 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. 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 estratégico corporativo
- 4.2. Responsable de la elaboración y aprobación del plan estratégico corporativo
- 4.3. Participación del nivel ejecutivo de la empresa en la formulación del plan estratégico corporativo
- 4.4. Marco legal para la generación de productos del plan estratégico corporativo
- 4.5. Objeto del plan estratégico corporativo
- 4.6. Objetivos estratégicos empresariales del plan estratégico corporativo
- 4.7. Análisis de situación y entorno (diagnóstico) del plan estratégico corporativo
- 4.8. Curso de acción del plan estratégico corporativo
- 4.9. Temporalidad del plan estratégico empresarial corporativo
- 4.10. Estructura financiera del plan estratégico corporativo
- 4.11. Articulación del plan estratégico corporativo
- 4.12. Concordancia del plan estratégico corporativo
- 4.13. Instrumentos técnicos operativos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del plan estratégico corporativo
- 4.14. Estructura organizacional del área de planificación
- 4.15. Reclutamiento de personal del área de planificación

-----0-----