

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**Entidad:** Empresa Pública Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B)

**Referencia:** Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) 2016 -2020

**Informe N°:** SP/GP51/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 Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) 2016 - 2020, emitido por la Empresa Pública Administración de Servicios Portuarios Bolivia - ASPB, 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 permita una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y ajuste del mismo.

#### **1.2. Objeto**

El Objeto de la presente Supervisión es el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020» emitido por la Empresa Pública Administración de Servicios Portuarios Bolivia en su calidad de responsable de la planificación empresarial pública.

Complementariamente, nuestro objeto incluye al Plan Estratégico Ministerial 2016-2020, emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, la Resolución Ministerial N° 771 de 2 septiembre de 2016 que aprueba «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020», la Resolución Ministerial N° 267 de fecha 10 de mayo de 2017 que aprueba el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020 ajustado», emitidas por Luis Alberto Arce Catacora, Ministro de Economía y Finanzas Públicas.

Adicionalmente, forma parte del Objeto de Supervisión: la Estructura Organizacional, Personal e Instrumentos Técnicos con los que cuenta la Empresa Pública Administración de Servicios Portuarios Bolivia.

### **2. Alcance**

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» aprobado mediante Resolución N° 771 de fecha 2 de septiembre de 2016, el cual se inicia con la promulgación de la Ley 786 de 9 de marzo de 2016 y concluye con la emisión de la Resolución Ministerial N° 267 de

fecha 10 de mayo de 2017 que aprueba el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020» Ajustado.

### **3. Observaciones y Recomendaciones Emergentes de la Supervisión**

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

#### **3.1. Denominación del Plan Estratégico Empresarial**

De la revisión efectuada, se puede observar que la Administración de Servicios Portuarios Bolivia, utilizó diversos denominativos en el proceso de formulación, entre los que se encuentran: «PEE de la ASP-B», «PEE 2016-2020», «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la ASP-B, para las Gestiones 2016-2020», «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020», «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020, correspondiente a la ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS PORTUARIOS BOLIVIA – ASP-B», «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa Estatal “Administración de Servicios Portuarios - Bolivia”», referidos en el Informe Técnico, el Informe Legal, las Resoluciones Ministeriales de aprobación, e incluso el nombre consignado en el documento como tal, los cuales difieren del establecido en el punto 5.1 del presente informe.

Por otra parte, el Directorio de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia como instancia de aprobación del Plan (ad referendum), en la Reunión Ordinaria de Directorio de 22 de julio de 2016, no se pronuncia sobre el denominativo del PEE remitido y cuál debería ser el denominativo correcto.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda lo siguiente:

- a) Al Gerente Ejecutivo al momento del siguiente proceso de formulación o ajuste de su Plan Estratégico Empresarial, consigne la denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) 2021-2025».
- b) Al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, como instancia de aprobación del Plan, consigne la denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) 2021-2025».
- c) Al Directorio como máxima instancia de aprobación de planes ad referendum, al momento de aprobar el Plan consigne la denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) 2021-2025».

### **3.2. Responsable de la elaboración y aprobación del Plan Estratégico Empresarial**

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

**a) Cumplimiento en la formulación del Plan Estratégico Empresarial por el Gerente Ejecutivo de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia y remisión al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas**

El «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020», fue formulado por el Gerente Ejecutivo en coordinación con la Dirección de Control, Gestión y Planificación de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia y remitido al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, conforme establece el marco normativo del criterio establecido en el numeral 5.2. del presente informe.

**b) Parcial aprobación del Plan Estratégico Empresarial por el Gerente Ejecutivo de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia**

El «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020», fue aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas en el marco de sus atribuciones mediante Resolución Ministerial N° 771 de fecha 2 de septiembre de 2016; sin embargo, el mismo no fue aprobado por el Directorio de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia, de conformidad a lo establecido en el Decreto Supremo 2406 artículo 8 en cuanto a las atribuciones del mismo.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda al Directorio como máxima instancia de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia una vez cumplidas las formalidades pertinentes apruebe el Plan Estratégico Empresarial a través de la emisión del respectivo instrumento jurídico correspondiente.

### **3.3. Marco legal para la generación de productos del Plan Estratégico Empresarial**

Del análisis realizado a los acápite «1 Enfoque Político» y «4.5 Programación Operativa Sugerida» del «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016 – 2020», se pudo constatar lo siguiente:

**a) La ASP-B no incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el PEE**

Se constató que el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016 – 2020» no cuenta con un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos, puesto que el punto «1 Enfoque Político», del referido Plan, hace referencia a las competencias de la ASP-B, sin establecer la

vinculación con los productos empresariales y administrativos a ser generados en el quinquenio planificado.

**b) Los «Productos Esperados» planteados en el PEE se encuentran a nivel de insumo y producto intermedio y no así a nivel de producto final o terminal**

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020» de la ASP-B se constató que los 12 «productos esperados» del área sustantiva del acápite **«4.5 Programación Operativa Sugerida»** del Plan sujeto a supervisión no se encuentran planteados a nivel de producto final o terminal, es decir, los **«Productos Esperados»** están planteados a nivel de insumo y de producto intermedio.

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

Por lo expuesto, ninguno de los Productos Esperados referidos en el punto «4.5 Programación Operativa Sugerida» del acápite 4. Planificación del «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020» de la ASP-B ha sido planteado a nivel de producto final o terminal, generando un Plan que no puede ser considerado como instrumento de gestión pública, al no considerar la razón de ser de la Empresa.

**c) Áreas administrativas de la ASP-B que no cuentan con «Productos Esperados» en el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020»**

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020» se constató que 3 áreas administrativas de la ASP-B no cuentan con productos intermedios formulados en el acápite **«4.5 Programación Operativa Sugerida»** del Plan sujeto a supervisión.

En la planificación estratégica, una empresa debe considerar a todas las áreas organizacionales de la misma, incorporando sus productos, en este caso administrativos, para reflejar la real dimensión del trabajo que se realiza en la empresa; en este contexto, el «Plan Estratégico Empresarial (ASP-B) 2016 - 2020» de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia no ha tomado en cuenta a 3 unidades administrativas en su planificación: (Dirección de Control Gestión y Planificación, Dirección Administrativa Financiera y la Dirección de Asuntos Jurídicos), ni ha establecido productos administrativos para las mismas en el marco de la normativa vigente para el efecto.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva, conjuntamente con el Director de Control, Gestión, Planificación y Proyectos y el Área Jurídica al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) 2021–2025 realizar las siguientes acciones:

- a) Incorporar un acápite de análisis del marco legal competencial que permita identificar los productos empresariales y administrativos a generar en el siguiente quinquenio.
- b) Realizar un análisis del marco legal competencial de la ASP-B a fin de identificar y verificar los productos empresariales y priorizar su programación a nivel de producto final y/o terminal e incorporarlos en el Plan Estratégico Empresarial.
- c) Identificar e Incorporar en el Plan Estratégico Empresarial, todos los productos del área administrativa (Productos intermedios) de la totalidad de las Unidades Administrativas de la ASP-B de acuerdo a la normativa legal vigente.

### **3.4. Objeto del Plan Estratégico Empresarial**

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por ASP-B, se constató:

#### **a) El objeto del PEE considera un ámbito más institucional que empresarial**

La Administración de Servicios Portuarios - Bolivia formuló el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016 -2020» en un marco institucional diferente al establecido en la Ley 466, estas diferencias se manifiestan en el PEE toda vez que el mismo no consideró los objetivos financieros como se estableció en el punto 3.5 del presente informe, lo cual afecta en esencia al objeto de la planificación empresarial corporativa.

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 las empresa como una entidad más del nivel central del Estado, según su Manual de Organización y Funciones de la Empresa aprobado mediante Resolución Administrativa N° 23 de 25 de mayo de 2021, que incluyen procesos burocráticos de la administración de bienes y servicios, procesos presupuestarios y contables y otros en el marco de la Ley 1178, que no son compatibles con la nueva dinámica empresarial establecida en la Ley 466.

**b) Cumplimiento en la inclusión de todas las Direcciones o Unidades en el Plan Estratégico Empresarial**

Las 5 Direcciones y 3 Unidades de la ASP-B, fueron incorporadas en los diferentes acápite del PEE como se muestra en el «Cuadro de Direcciones y/o Unidades Consideradas en el Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020», las mismas que fueron formuladas considerando los «Lineamientos Transitorios para Empresas Públicas del MPD».

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente Ejecutivo de la ASP-B en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente con el Director Control, Gestión, Planificación y Proyectos y el Director de Asuntos Jurídicos, para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) 2021–2025» considere lo siguiente:

–Que se tomen las acciones necesarias que permitan la migración de la Empresa ASP-B al Régimen de 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 del Plan Estratégico Empresarial**

Del análisis realizado a los acápite relacionados a la identificación de objetivos estratégicos empresariales del «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020» de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia, se establece lo siguiente:

**a) Objetivos estratégicos empresariales genéricos correspondientes al giro de la empresa en el Plan Estratégico Empresarial**

De la revisión efectuada a los acápite mencionados precedentemente, en el acápite «3.5.2 Matriz de Objetivos y Acciones Estratégicas según Perspectiva», se encuentran 5 «objetivos estratégicos».

Consiguientemente, se puede concluir que si bien existen objetivos estratégicos empresariales de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia, que contienen los 6 objetivos establecidos en el criterio 5.7 del presente informe, estos no están formulados considerando aspectos metodológicos, lo cual no permite establecer en toda su magnitud, el rol orientador que estos deben desempeñar en la planificación de mediano y corto plazo en la empresa.

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

De la verificación a los 4 «objetivos estratégicos» establecidos en el PEE se constató que tienen debilidades en cuanto a su formulación técnica.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente con el Director Control, Gestión, Planificación y Proyectos que al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) 2021-2025, realice las siguientes acciones:

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. Curso de acción del Plan Estratégico Empresarial**

Del análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020» de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia, se verificó que el curso de acción determinado para la generación de los productos empresariales se encuentra de la siguiente forma:

**a) Incompleto curso de acción del Plan Estratégico Empresarial**

De la revisión al Plan sujeto a supervisión, se establece que los 2 objetivos estratégicos empresariales de producción (perspectiva procesos) considerados en el acápite «4.5 Programación Operativa Sugerida» (con las limitaciones técnicas identificadas en el punto 3.5 del presente informe), no se ha podido establecer si es el curso de acción para dos productos, incluye a todos los productos necesarios para obtener un coherente diseño del plan y si los productos expuestos en el PEE son los suficientes.

- Asimismo, no se ha podido establecer la inclusión en el PEE de productos para ejecutar la competencia asignada para brindar servicios de agente aduanero acreditado para mercancías en tránsito desde y hacia Bolivia en puertos habilitados.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente Ejecutivo de ASP-B, realice las acciones necesarias conjuntamente con el Director Control de Gestión, Planificación y Proyectos, para que en la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de

la Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) 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.

### **3.7. Estructura financiera del Plan Estratégica 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 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 los costos y de las utilidades de la Empresa para el quinquenio.

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

De la revisión efectuada al PEE formulado por la ASP-B se ha podido evidenciar que la proyección financiera presentada en el PEE y comparada con el desempeño financiero del 2016-2020 presenta inconsistencias, puesto que los ingresos totales programados en el periodo respecto a los recibidos tiene una diferencia de -49.28%; el gasto corriente proyectado respecto a lo ejecutado, en promedio para el quinquenio, presenta un desfase de -21.72%; la inversión programada en relación a la inversión ejecutada tiene una variación del 100.64% y las utilidades programadas, contrastada con las utilidades generadas muestra una diferencia en promedio de -35.23%.

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

De la revisión efectuada se pudo establecer que el cuadro «Presupuesto Quinquenal Agregado (Gasto-Inversión)» del PEE, no considera 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 Ejecutivo de la ASP-B, en coordinación con el Director de Control, Gestión, Planificación y Proyectos, que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) 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).

### **3.8. Articulación del Plan Estratégico Empresarial**

Del análisis realizado a los acápites del «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020» de la ASP-B, se verificó:

**a) Inexistencia de articulación técnica a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el Plan Estratégico Empresarial con el Plan Estratégico Ministerial del MEFP**

Verificada la información en el PEE se puede establecer la existencia de articulación de los objetivos estratégicos empresariales del PEE y el PEM del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- El PEE cuenta con un acápite de alineación en el Acápite «4.2 Acciones Estratégicas Empresariales (Alineadas al PEM del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas)», donde se muestra la articulación con los Resultados del PDES y con la Acción Ministerial del MEFP (en distintos niveles de productos e impactos).
- Este alineamiento se evidencia en la información remitida por el MEFP mediante nota MEFP/DM/DGPLA/N°167/2021, propiamente, sobre la articulación del «Plan Estratégico Ministerial (PEM) 2016-2020» del MEFP, en el Acápite 4. Planificación 4.1. Acciones Estratégicas Ministeriales en el cual se establece el responsable y la acción estratégica que deberá desarrollar para el quinquenio planificado así como el presupuesto que se asigna a cada objetivo estratégico, estableciendo que entidad o empresa será la responsable; asimismo, esto se ratifica en el Informe de Compatibilidad y Concordancia MPD/VPC/DGSPIE N° 007/2016 de fecha 04 de agosto de 2016 y la Resolución Ministerial N° 747 de fecha 29 de agosto de 2016, que aprueba el «Plan Estratégico Ministerial (PEM) 2016-2020» del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
- Por otra parte, de la verificación de la articulación a nivel de impacto del área sustantiva entre el PEM y el PEE toda vez que el resultado a nivel de impacto en el PDES y PEM es: «R: 62. Se ha desarrollado zonas francas portuarias en aguas internacionales a través de convenios», no presenta una articulación a este nivel en el PEM puesto que el objetivo estratégico de la ASP-B está planteado a nivel de producto intermedio, tal como se puede observar en el siguiente cuadro:
- Del análisis realizado, se puede concluir que el objetivo estratégico del área sustantiva no cumple la función orientadora a nivel de impacto dentro el plan, además de las disfunciones establecidas en el punto 3.5. en el planteamiento técnico de los mismos y solo establece productos intermedios, por lo que la articulación técnica a nivel de impacto no ha podido ser verificada entre el PEE y el PEM del MEFP.

**b) Inexistencia de articulación a nivel de productos del Plan Estratégico Empresarial con el Plan Estratégico Ministerial del MEFP**

Respecto a la articulación a nivel de producto entre el PEM y el PEE no se puede establecer la articulación considerando lo siguiente:

- De la revisión del «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016 – 2020» de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia se ha podido verificar la existencia de productos a generarse para el Objetivo Estratégico Empresarial vinculado al área sustantiva, empero el planteamiento de estos no responden a esa categoría y son más insumos que productos finales o terminales.

Por lo antes señalado no se ha podido establecer la existencia de una articulación a nivel de productos entre el PEM del MEFP y el PEE de la ASP-B, puesto que los mismos no están planteados a este nivel.

**c) Articulación a nivel de presupuesto de inversión entre el PEM y el PEE**

Del análisis efectuado sobre la articulación a nivel de presupuesto entre el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016 – 2020» de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia y el «Plan Estratégico Ministerial (PEM) 2016-2020» del MEFP se ha podido establecer la existencia de articulación a nivel de presupuesto puesto que en ambos planes se muestra la misma información presupuestaria para el quinquenio planificado.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente con el Director Control, Gestión, Planificación y Proyectos que al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) 2021-2025, se realice la articulación con el «Plan Estratégico Ministerial del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas 2021-2025», a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto.

**3.9. Concordancia del Plan Estratégico Empresarial**

Por lo señalado en los puntos precedentes, el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020» de la ASP-B no guarda una coherencia integral entre el objeto (3.4), análisis de situación y entorno (4.3), el curso de acción empresarial (3.6), las proyecciones financieras (3.7), los objetivos estratégicos empresariales (3.5) y la temporalidad (4.4) del mismo, expuestas en los diferentes acápite del presente Informe.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente Ejecutivo de ASP-B, realice las acciones necesarias conjuntamente con el Director Control de Gestión, Planificación y Proyectos, que al momento de la formulación o ajuste del próximo Plan Estratégico Empresarial de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) 2021-2025, establezcan una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la Planificación Estratégica Empresarial a fin de contar con la coherencia respectiva.

### **3.10. Instrumentos técnicos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del PEE**

Del análisis realizado a la información proporcionada por la Administración de Servicios Portuarios Bolivia se evidenciaron las siguientes debilidades:

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

Tal como se pudo observar tanto en el «indicador de impacto» como en los «indicadores de proceso» expuestos en el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020», carecen en su formulación de elementos técnicos para la correcta medición del objeto de planificación, como ser: el objeto se aparta del objetivo estratégico, inadecuada determinación de la unidad de medida (se mide el avance de las gestiones que se viene realizando) , del dato y de la meta (son generales y no hay una meta clara) que permita establecer el grado de aportación del PEE al PEM y al PDES.

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

De la revisión realizada al “Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020» de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia, se constató la existencia de un sistema de ponderaciones vinculadas a los objetivos estratégicos empresariales y a los Indicadores que van a medir su desempeño como se establece en el El acápite «4.2 Acciones Estratégicas Empresariales (Alineadas al PEM del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas)», mismo que no cumple el rol de asignar pesos diferenciados a cada objetivos estratégico para realizar el seguimiento y evaluación del Plan.

#### **c) Procedimientos normalizados en el Plan Estratégico Empresarial**

De la revisión efectuada a la información presentada por la Administración de Servicios Portuarios Bolivia, se constató que el mismo cuenta con la «Norma ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos» y de la «Norma ISO

9000:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario» procedimientos han sido estandarizados para cada área organizacional.

**d) Herramientas tecnológicas que generan información para el seguimiento, evaluación y control del Plan Estratégico Empresarial**

Como se pudo evidenciar en la visita realizada las instalaciones de la ASPB, la empresa cuenta con 12 sistemas informáticos que generan información tanto para el área administrativa como para el área sustantiva de la Empresa, los cuales le permiten generar, capturar, sistematizar, conservar y proteger información empresarial para realizar el seguimiento y evaluación a los objetivos estratégicos empresariales, productos, operaciones y actividades; en especial el sistema denominado Sistema POA (Plani Watana) y las PostgreSQL services y business intelligence en excel.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva, conjuntamente con el Director de Control, Gestión, Planificación y Proyectos, que al momento de la formulación o ajuste el Plan Estratégico Empresarial de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) 2021-2025, aplicar:

- a) Una metodología que permita definir técnicamente y de manera oportuna y estandarizada los indicadores de impacto y producto considerando los elementos básicos para la correcta medición del objeto de planificación de manera que éstos sean consistentes con los indicadores de impacto definidos por el Ministerio que ejerce tuición, para realizar el seguimiento, evaluación y control de los impactos y productos del PEE y su contribución empresarial al PDES.

**3.11. Estructura organizacional del área de planificación**

Del análisis a la información expuesta precedentemente, se evidencia que existe un Manual de Organización y Funciones la cual contempla a la Dirección de Control, Gestión, Planificación y Proyectos, la referida unidad cuenta con funciones explícitas de planificación estratégica y POA en cuanto su formulación, implementación, seguimiento y evaluación; sin embargo, no cuenta con la función explícita para el ajuste del Plan Estratégico Empresarial en el marco de lo establecido en la Ley 777.

Se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia conjuntamente con el Director de Control, Gestión, Planificación y Proyectos, realizar las gestiones necesarias para ajustar e incorporar en el Manual de Organización y Funciones de la ASP-B, explícitamente la competencia planificadora de ajuste del Plan de mediano plazo (PEE) conforme a la Ley 777.

### **3.12. Reclutamiento de personal del área de planificación**

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la Administración de Servicios Portuarios Bolivia, se constató que la ASPB:

- El Manual de Puestos no se encuentra debidamente aprobado y con vigencia para su implementación en virtud que no señala un aspecto formal de Número de Resolución y Vigencia del mismo, por consiguiente no podría encontrarse implementado en la ASPB.
- Respecto a los POAI del Director de Control, Gestión, Planificación y Proyectos (2019 y 2020) y del Jefe de Unidad de Planificación Estratégica y Programación de Operaciones (2019 y 2020) correspondientes a las gestiones 2019 y 2020, no remiten la Resolución que refiere en la parte superior de los mismos (R-0847), situación que no nos permite emitir opinión sobre su validez.
- Por otra parte, de los cuestionarios realizados y la documentación que respalda la incorporación de los servidores públicos desde el cuarto nivel a la Dirección de Control, Gestión y Planificación, se evidencia que su incorporación es por libre designación y no se encuentran dentro de la Carrera Administrativa.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de Recursos Humanos para:

- a) Contar con el Manual de Puestos aprobado, que describa los objetivos, funciones planificadoras, requisitos y resultados del Área de Planificación para la planificación de mediano y corto plazo conforme la Ley 777.
- b) Institucionalizar al personal del área de Planificación, que se encuentre dentro 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.

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

### **4. Requisitos y Aspectos Técnicos del PEE Cumplidos**

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

- 4.1. Plazos del proceso de aprobación del Plan Estratégico Empresarial
- 4.2. Participación del nivel ejecutivo en la formulación del Plan Estratégico Empresarial
- 4.3. Análisis de situación o entorno (Diagnostico) del Plan Estratégico Empresarial
- 4.4. 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 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 en la Estructura de Planificación

-----0-----