

RESUMEN EJECUTIVO

Empresa Pública:

Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL

Referencia:

Informe de Supervisión al Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL 2016 -2020

Informe N°:

SP/GP54/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 Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL 2016 - 2020, emitido por la Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL, en su calidad de responsable de la planificación corporativo 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.

Objeto:

El objeto de la presente Supervisión es el «Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL 2016-2020» emitido por la Corporación Minera de Bolivia en su calidad de responsable de la planificación empresarial corporativa.

Complementariamente, nuestro objeto incluye al Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del Plan Sectorial de Desarrollo Integral Minero Metalúrgico 2016-2020, emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con código MPD/VPC/DGSPIE N° 0022/2016 de fecha 29 de diciembre de 2016 y la Resolución de Directorio General N° 6173/2016 de fecha 6 de julio de 2016 que aprueba el «Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL)» emitido por el Ing. Marcelino Quispe López, Presidente; Jorge Cuenca Arias, Director; Dr. Dimitri Lisidro Ledezma, Director; Abel Andrés Doria Medina Andrade, Director; Bladimir Ibañez Arancibia, Director; Edwin Ramiro Macias Roque, Director, Abog. Judith Roxana Colque León, Responsable de Secretaría General.

Adicionalmente, forma parte del objeto de Supervisión: la estructura organizacional, personal e instrumentos técnicos con los que cuenta la Empresa Pública Estratégica Corporativa Corporación Minera de Bolivia.

Alcance:

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL 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 de Directorio General N° 6173/2016 de fecha 6 de julio de 2016 que aprueba el «Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL 2016-2020».

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 corporativo

De la revisión efectuada, se puede observar que la Corporación Minera de Bolivia, utilizó diversos denominativos en el proceso de formulación, entre los que se encuentran: «PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020», «PEI-COMIBOL», «PEI de COMIBOL», «Plan Estratégico Institucional de la COMIBOL», «Plan Estratégico Corporativo (2016-2020)», «Plan Estratégico de la Corporación Minera de Bolivia», «Plan Estratégico de la Corporación Minera de Bolivia para el periodo 2016-2020», «Plan Estratégico Corporativo», «Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL)» y «Plan Estratégico Corporativo (2016-2020)»; mismos que se encuentran plasmados en notas, circulares, informes técnicos, informe legal, la Resolución de Directorio General de aprobación, e incluso el nombre consignado en la carátula del plan, todas las denominaciones señaladas precedentemente difieren del establecido en el punto 5.1 del presente informe.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda lo siguiente:

- a) Al Presidente Ejecutivo al momento del siguiente proceso de formulación o ajuste de su Plan Estratégico Corporativo, consigne el denominativo bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Minera de Bolivia – COMIBOL 2021-2025».

- b) Al Directorio como máxima instancia de aprobación de planes, al momento de aprobar el plan consigne el denominativo bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Minera de Bolivia – COMIBOL 2021-2025».

3.2. Participación del nivel ejecutivo de la empresa y de las empresas filiales y subsidiarias en la formulación del plan estratégico corporativo

De la revisión efectuada al «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020» de COMIBOL, se observa las siguientes disfunciones:

a) Existe participación de las diferentes áreas organizacionales de la empresa en el PEC de COMIBOL

De acuerdo a los antecedentes señalados se puede establecer la participación de las diferentes áreas organizacionales de COMIBOL en la formulación del «Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL) 2016 – 2020», toda vez que en la documentación solicitada se evidencia un Memorándum de designación de una comisión técnica de elaboración del Plan Estratégico Institucional (2016-2020), donde son nombrados el Ing. Julio Inofuentes Irusta, Gerente Técnico de Operaciones; Lic. Johnny Quispe Miranda, Gerente Administrativo Financiero; Dra. María del Carmen Avilés Peñaranda, Directora General de Asuntos Jurídicos; Lic. René P. Carmona Porcel, Director de Planificación; Ing. Carlos Mollinedo Sotomayor, Dirección Financiera; Ing. René Lino Condori, Director de Proyectos; Ing. Roberto Alfaro Moreira, Director de Geología y Exploración; Ing. Julio Gemio Ortuño, Director de Medio Ambiente; Ing. Gary Gonzales Aramayo, Director de Supervisión de Seg. de Contratos; Lic. Fabricio Delgadillo, Director de Administración de Recursos Humanos; Ing. Roberto Sosa Villanueva, Dirección Operaciones Mineras

Esta situación, también se evidencia en la remisión del Informe Técnico DPSG N° 0355/2016 de 4 de julio de 2016 del Gerente Técnico de Operaciones, Gerente Administrativo Financiero, Directora General de Asuntos Jurídicos, Dirección Financiera, Director de Proyectos, Director de Geología y Exploración, Director de Medio Ambiente, Director de Supervisión de Seg. de Contratos, Director de Administración de Recursos Humanos, Dirección Operaciones Mineras y el Director de Planificación que participaron en la formulación del «Plan Estratégico Corporativo de Corporación Minera de Bolivia 2016 -2020», lo cual permite corroborar la participación de los mismos en la formulación del PEC.

b) Participación parcial de las empresas filiales en el PEC de COMIBOL

De la revisión a los antecedentes obtenidos se puede establecer una participación parcial de las empresas filiales de COMIBOL en la formulación del PEC, toda vez que si bien se consideran a éstas en los diferentes capítulos del plan, en las respuestas a los cuestionarios aplicados las mismas, la Empresa Metalúrgica Karachipampa afirma haber tenido una participación parcial en la etapa preparatoria del «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020» de la Corporación Minera de Bolivia. Tampoco se ha podido establecer la participación de la Empresa Metalúrgica Vinto.

Bajo este contexto, se concluye que existe una participación parcial de las empresas filiales en la formulación del «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020» de la Corporación Minera de Bolivia.

Por lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de COMIBOL en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Corporación, conjuntamente al Director de Planificación, las Autoridades de las Empresas Filiales así como los Gerentes de área que al momento de formular o ajustar el próximo PEC y para futuras formulaciones; desarrollar una metodología que permita la participación de los niveles ejecutivos de COMIBOL 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.

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

De la revisión efectuada a los acápite del «Plan Estratégico Corporativo 2016 - 2020», se observa los siguientes aspectos:

a) COMIBOL no incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el PEC

Se constató que el «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020» de COMIBOL no cuenta con un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos corporativos y administrativos.

b) El PEC no contempla todas las acciones (productos) que COMIBOL y sus filiales están realizando

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020» se constató en el «Capítulo V. Marco Operativo» que expone en el punto «5.1. Identificación de Pilares, Metas, Resultados y Acciones», contempla acciones

planteadas a nivel de resultado, producto final, producto intermedio, proceso e insumo.

En la visita realizada a las empresas filiales (Empresas Corocoro, Colquiri, Huanuni) se ha podido verificar que las empresas están realizando acciones en toda la cadena productiva (exploración, explotación, refinación y comercialización), aspecto que no se ve reflejado en el PEC. De la misma forma en la Empresa Metalúrgica Karachipampa también se pudo identificar que la empresa está produciendo otros productos colaterales que no se encuentran identificados en el PEC (por ejemplo la producción de oxígeno para diversos usos incluso medicinales).

Asimismo, en la acción «Prospección y exploración en proyectos conocidos (Mallku Khota), proyectos nuevos (Porvenir, Meseta de los Frailes, Meseta de Morococala, Huacajchi Chico, Pampa Grande y Thuthu) y proyectos ampliados (Colquiri Noroeste, Corocoro, Huanuni Noroeste, Santa Isabel, Paca Norte y Evangelista – Soracaya) solo se programa la prospección y exploración, siendo que estos proyectos se encuentran en producción y también comercializan sus productos, aspectos que no han sido tomados en cuenta en la programación de las acciones en el PEC.

Por lo expuesto, se concluye que el «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020» de la Corporación Minera de Bolivia no incluye todas las acciones que se están desarrollando en los diferentes proyectos, empresas y filiales en el marco de las competencias asignadas en la normativa emanada según el marco legal señalado en el punto 5.5. del presente informe.

c) Áreas administrativas de COMIBOL no cuentan con productos en el PEC

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020» de COMIBOL se concluye que las áreas administrativas o de apoyo, no cuentan con productos intermedios reflejados y formulados en el acápite «Capítulo V. Marco Operativo».

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de COMIBOL Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la corporación, conjuntamente con el Director de Planificación, las Autoridades de las Empresas Filiales así como los Gerentes de área que al momento de formular el próximo PEC al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Corporativo de Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL 2021 -2025 y para futuras formulaciones, realizar las siguientes acciones:

- a) Incorporar un acápite de análisis del marco legal competencial que permita identificar los productos corporativos y administrativos a generar en el quinquenio.
- b) Realizar un análisis del marco legal competencial de COMIBOL a fin de identificar los productos empresariales y priorizar su programación a nivel de producto final y/o terminal e incorporarlos en el Plan Estratégico Corporativo.
- c) Identificar e incorporar en el Plan Estratégico Corporativo los productos administrativos (Productos intermedios) de todas las áreas administrativas de COMIBOL de acuerdo a la normativa legal vigente.

3.4. Objeto del plan estratégico corporativo

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

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

La Corporación Minera de Bolivia formuló el «Plan Estratégico Corporativo 2016 - 2020» en un marco institucional diferente al establecido en la Ley 466, estas diferencias se manifiestan en la aplicación de un modelo de gestión empresarial distinto al de la Ley 466, lo que se evidencia en un régimen de planificación empresarial que concibe a la corporación como una entidad más del nivel central del Estado, los mismos que incluyen procesos burocráticos de la administración de bienes y servicios puesto que utilizan las normas básicas del SABS; procesos presupuestarios y contables en distintos ciclos de la actividad minera de COMIBOL, puesto que por su naturaleza debería cerrar su ciclo al 31 de septiembre de cada gestión; empero, al utilizar la ley 1178 (SIGEP entre otros) cierra gestión al 31 de diciembre, aspectos que no son compatibles con la nueva dinámica empresarial establecida en la Ley 466.

b) No se incluyeron todas las áreas organizacionales en el plan estratégico corporativo

Considerando que COMIBOL tenía una estructura conformada por 4 Gerencias nacionales, 3 Sub Gerencias Regionales, una Sub Gerencia de Empresas Estatales, 17 empresas, 5 empresas filiales al momento de la formulación del PEE y cuya evidencia se encuentra plasmada en el Plan.

Las 4 Gerencias Nacionales y 4 Sub Gerencias de COMIBOL no fueron tomadas en cuenta, denominando a las mismas bajo el nombre genérico «COMIBOL»; asimismo, de las 17 empresas o proyectos, solo se nombra a 7 en la «Identificación de pilares, metas, resultados y acciones» y en el «Programa de acciones por

resultado»; por otro lado, las empresas filiales han sido tomadas en cuenta y fueron incorporadas en el «Capítulo V Marco Operativo» del PEC.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de COMIBOL Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la corporación, conjuntamente con el Director de Planificación, las Autoridades de las Empresas Filiales así como los Gerentes de área que al momento del ajuste o formulación del Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Minera de Bolivia – COMIBOL 2021-2025 y para futuras formulaciones, realizar las siguientes acciones:

- a) Aplicar una metodología que considere como objeto de planificación a la integralidad de la corporación (empresas, unidades funcionales y empresas filiales), que denote su ámbito empresarial orientado a la generación de excedentes económicos y no así como una entidad pública.
- b) Que se tomen las acciones necesarias que permitan la migración de la Corporación Minera de Bolivia al Régimen a la Ley 466 en el marco de las resoluciones y cronograma aprobado por el COSEEP y otras disposiciones emitidas para este fin.

3.5. Objetivos estratégicos del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado a los acápite relacionados a la identificación de objetivos estratégicos corporativos del «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020» de COMIBOL, se establece lo siguiente:

a) Existencia de objetivos estratégicos empresariales correspondientes al giro de la empresa en el plan estratégico empresarial

De la revisión efectuada al punto «4.2. Objetivos Estratégicos» del PEC, donde se establecen los objetivos estratégicos considerados en el plan estratégico corporativo, se evidencia que el mismo incorpora objetivos estratégicos en las 4 perspectivas.

b) Debilidades técnicas en la formulación de los objetivos estratégicos en el plan estratégico corporativo

De la verificación a los objetivos estratégicos plasmados en el punto 4.2. del PEC se concluye que los mismos no cuentan con elementos técnicos en su formulación, estableciendo que los mismos son genéricos en todos los casos.

c) Los objetivos estratégicos corporativos sin vinculación a las acciones del plan estratégico corporativo

De la revisión efectuada a los capítulos mencionados precedentemente el punto «4.2. Objetivos Estratégicos», se puede evidenciar que los objetivos estratégicos, no han sido relacionados técnicamente a las acciones; consiguientemente, los objetivos estratégicos no pueden ser vinculados en los diferentes acápite del plan, formuladas en los puntos: 5.1. Identificación de pilares, metas, resultados y acciones, 5.2. Programación de acciones por resultado, 5.4. Articulación competencial y 5.6. Presupuesto.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de COMIBOL Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la corporación, conjuntamente con el Director de Planificación, las Autoridades de las Empresas Filiales así como los Gerentes de área que al momento de formular el próximo PEC al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Corporativo de Corporación Minera de Bolivia – COMIBOL 2021 -2025 y para futuras formulaciones, realizar las siguientes acciones:

- a) Considerar al menos los objetivos estratégicos empresariales orientados a las utilidades, ingresos empresariales, 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 orientador empresarial y se encuentren vinculados con las acciones y demás elementos de la planificación.
- b) Aplicar una metodología de planificación que defina técnicamente y explícitamente la redacción de los objetivos estratégicos empresariales con los elementos técnicos mínimos (Meta, línea base, verbo infinitivo, indicador para seguimiento y evaluación, referencia geográfica y temporalidad), para una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y control de los mismos.

3.6. Análisis de situación o entorno (Diagnostico) del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado respecto al análisis de situación del PEC de COMIBOL, se tiene las siguientes conclusiones:

a) El PEC contiene información relacionada a los mercados y al sector minero

De la información contenida en el PEC se pudo evidenciar que el diagnóstico, en el punto «2.2. Situación actual de las empresas filiales de COMIBOL», contiene información del mercado interno y externo vinculado a los planes estratégicos empresariales de las empresas filiales, sobre la cual se realizan las proyecciones de producción, regalías, ingresos y utilidades para cada una de las mismas.

Asimismo el PEC contiene en el punto «1.4. Sector de Minería y Metalurgia» información sobre el sector, identificando claramente al sector minero como el sector al que pertenece COMIBOL.

b) Existencia de estrategias empresariales vinculadas a los objetivos empresariales en el plan estratégico corporativo

El «Plan Estratégico Corporativo 2016 – 2020» de la Corporación Minera de Bolivia, contiene 12 estrategias vinculadas a los 10 objetivos estratégicos planteados en el apartado «4.3. Ejes de Desarrollo».

c) Inexistencia de líneas base vinculadas a los objetivos estratégicos en el plan estratégico empresarial de COMIBOL

De la información analizada y presentada en el plan estratégico corporativo de COMIBOL, respecto a las líneas base, se puede concluir que las mismas no han sido planteadas a nivel de los objetivos estratégicos, puesto que los objetivos estratégicos planteados en el punto «4.2. Objetivos Estratégicos» solo tienen vinculación con ejes de desarrollo y estrategias en el cuadro «4.3. Ejes de Desarrollo» y no han sido relacionados técnicamente a las acciones formuladas en el punto «5.1. Identificación de Pilares, Metas, Resultados y Acciones».

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de COMIBOL en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Corporación, realizar acciones conjuntamente al Gerente de Planificación y Promoción de Inversiones para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL 2021 -2025» y para futuras formulaciones, se incorpore en el diagnóstico, información completa relacionada al sector (nacional e internacional) en el cual se desarrolla la corporación, un análisis de situación o entorno integral que concluya con el planteamiento de estrategias y líneas base, y estas estén vinculadas a los objetivos estratégicos corporativos.

3.7. Curso de acción del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado al «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020» de Corporación Minera de Bolivia, se determinó las siguientes disfunciones:

a) Inexistente curso de acción lógico, causal y medible en el plan estratégico corporativo

De la revisión al plan sujeto a Supervisión, se ha podido verificar el planteamiento de 10 objetivos estratégicos que responden a los procesos productivos de la cadena productiva minera y al fortalecimiento institucional de la corporación; empero,

éstos han sido planteados de forma independiente a las acciones formuladas en el plan. Este aspecto se puede evidenciar en los cuadros «4.2. Objetivos Estratégicos» y «4.3. Ejes de Desarrollo» en los que se plantean los ejes de desarrollo, los objetivos estratégicos y las estratégicas; y por otro lado, en los puntos «5.1. Identificación de Pilares, Metas, Resultados y Acciones» y «5.2. Programación de Acciones por Resultado» se formulan las acciones que la corporación utilizará para ejecutar el plan, mismos que no se relacionan entre sí.

Con esta evidencia, se concluye que no existe curso de acción lógico causal y medible en el Plan, puesto que los productos planteados en el cuadro «5.2. Programación de acciones por Resultado» del PEC no están vinculados a los objetivos estratégicos planteados en el cuadro «4.2. Objetivos Estratégicos».

b) Los productos de las empresas filiales no conforman el curso de acción

De la inspección realizada a las empresas filiales de COMIBOL seleccionadas por la comisión de la CGE, se ha podido verificar la existencia de productos empresariales enmarcados en la cadena productiva minera y que podrían contribuir a los objetivos estratégicos de explotación, refinación, fundición y comercialización; empero, no se pudo verificar esta vinculación metodológica en el plan, puesto que el planteamiento de las acciones formuladas en los cuadros 5.1. y 5.2. no están vinculadas a los objetivos estratégicos plasmados en los cuadros 4.2. y 4.3. del plan.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de COMIBOL Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente al Gerente de Planificación y Promoción de Inversiones para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL 2021 -2025» y para futuras formulaciones, aplique una metodología que permita incorporar todos los productos corporativos necesarios ordenados de manera lógica causal y medible de tal forma que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales, como también se constituyan en orientadores para la planificación de corto plazo.

3.8. Estructura financiera del plan estratégico corporativo

Producto del análisis efectuado se han encontrado las siguientes observaciones:

a) Inexistencia de proyecciones de ingresos, costos de producción, gastos administrativos y utilidades en el plan estratégico corporativo

De la revisión de los diferentes capítulos del PEC, se pudo evidenciar que en el mismo no existen proyecciones relacionadas a los ingresos, costos de producción

gastos administrativos y utilidades. Solo en el Capítulo V – Marco Operativo, se evidencia una programación presupuestaria en el punto «5.6. Presupuesto», para cada acción a ejecutarse en el periodo 2016-2020.

Por lo expuesto, se concluye que no existen proyecciones de ingresos, costos de producción, gastos administrativos y utilidades que reflejen un incremento patrimonial de la corporación en el PEC.

b) Existencia parcial de base técnica para la formulación de proyecciones financieras

De la revisión de los apartados 2.2 y 2.3 del plan sujeto a Supervisión, se identifica una serie histórica de variables (regalías, ingresos, utilidades) y el comportamiento histórico de la producción de minerales y metales sobre la cual se realizaron las proyecciones del Capítulo V – Marco Operativo.

Sin embargo, en los acápite mencionados y en la proyección realizada no se considera una proyección financiera integral, la cual debe partir de un balance inicial (puesto que la empresa cuenta con activos, pasivos, patrimonio y resultados acumulados de gestiones anteriores) sobre el 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.

Por lo expuesto, se concluye que existe de forma parcial una base técnica para las proyecciones financieras realizadas en el PEC.

c) Inexistencia de un instrumento de proyecciones financieras en el plan estratégico corporativo

De la revisión efectuada, se pudo establecer que las proyecciones del Capítulo V – Marco Operativo no contienen la proyección de utilidades de la empresa, puesto que la misma, al utilizar los presupuestos de gastos 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 corporación.

Por otra parte, las proyecciones de los ingresos en el PEC, no consideran un punto de inicio (Balance General al 31 de diciembre de 2015), puesto que la corporación, 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 Capítulo V - Marco Operativo expuesto en el PEC, no considera las proyecciones financieras integrales.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de COMIBOL en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Corporación, realizar acciones conjuntamente al Gerente de Planificación y Promoción de Inversiones para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL 2021 -2025» y para futuras formulaciones, considere los siguientes aspectos:

- a) Elaborar proyecciones financieras de los ingresos, costos de producción, gastos administrativos, utilidades, activos, pasivos y patrimonio de la empresa corporativa y de las empresas filiales con base a la proyección integral del Estado de Resultados, Balance General y Presupuestos para el periodo del plan, tomando en cuenta para el efecto los análisis de sensibilidad, análisis de riesgo, análisis de demanda potencial nacional e internacional, análisis de oferta contextualizada para cada mineral o metal que se produzca y el plan de inversiones de acuerdo a los planes de expansión de cada empresa filial, empresas y unidades funcionales productivas de la corporación.
- b) Aplicar una metodología que permita incorporar en el PEC los cálculos técnicos para la proyección de los ingresos, costos de producción, gastos administrativos y utilidades correspondientes al quinquenio planificado, tomando en cuenta las variables internas y externas, vinculados al giro empresarial corporativo.
- c) Utilizar integralmente los estados proyectados de Estados de Resultados, Balance General y Presupuestos de la corporación a fin de exponer técnicamente los excedentes económicos y el incremento del patrimonio corporativo en el PEC para el quinquenio

3.9. Articulación del plan estratégico corporativo

Del análisis realizado a los acápites del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» de COMIBOL, se establece lo siguiente:

- a) **Inexistencia de articulación técnica a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEC y el PSDI del Sector de Minería**

De la revisión a la documentación mencionada precedentemente, se establece la inexistencia de la articulación entre los impactos sectoriales establecidos en el PSDI y los objetivos estratégicos corporativos establecidos en el PEC; toda vez, el PSDI del Sector Minero no cuenta con impactos sectoriales de mediano plazo.

De este análisis, se concluye que ninguno de los objetivos estratégicos ha sido planteado a nivel de impacto en el PEC, por lo que no existe articulación técnica a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto).

b) Articulación a nivel de productos entre el PEC y el PSDI del Sector de Minero

De la revisión del Plan Estratégico Corporativo de COMIBOL y Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Minero, se ha podido verificar que existe articulación a nivel de productos, puesto que en el punto 3.5 del presente informe se establece que existen productos institucionales expuestos en el PEC y el mismo se encuentran expuesto en el PSDI del Sector Minero.

c) Articulación a nivel de presupuesto entre el PEC y el PSDI del Sector de Minero

Del análisis efectuado sobre la articulación a nivel de presupuesto entre el «Plan Estratégico Empresarial 2016 – 2020» de COMIBOL y el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector de Minero 2016-2020» se ha podido establecer la existencia de articulación a nivel de presupuesto puesto que la información presupuestaria en el PEC de COMIBOL para el quinquenio planificado responde a las acciones planteadas, tal como se puede observar en los cuadros «Programación de presupuesto» del PEC de COMIBOL y «7. Presupuesto Total Plurianual Quinquenal» del PSDI del Sector de Minero.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de COMIBOL en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Corporación, realizar acciones conjuntamente al Gerente de Planificación y Promoción de Inversiones para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL 2021 -2025» y para futuras formulaciones, se garantice la articulación con el «Plan Sectorial del Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Minero 2021-2025», a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto.

3.10. Concordancia del plan estratégico corporativo

Por lo señalado en los puntos precedentes, el «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020» de COMIBOL no guarda una coherencia integral entre el objeto (3.4), análisis de situación y entorno (3.6), el curso de acción empresarial (3.7), la estructura

financiera (3.8), los objetivos estratégicos corporativos (3.5) y la temporalidad del mismo (4.3), expuestas en los diferentes acápite del presente Informe.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de COMIBOL en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Corporación, realizar acciones conjuntamente al Gerente de Planificación y Promoción de Inversiones para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL 2021 -2025» y para futuras formulaciones, establezcan una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la planificación estratégica corporativa.

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

Del análisis realizado a la información proporcionada por la Corporación Minera de Bolivia se evidenciaron las siguientes debilidades:

a) Inadecuada definición técnica de indicadores en el plan estratégico corporativo

Tal como se pudo observar tanto en el «indicador de resultado» como en los «indicadores de proceso» expuestos en el apartado «5.1. Identificación De Pilares, Metas, Resultados y Acciones», carecen en su formulación de elementos técnicos para la correcta medición del objeto de planificación, como ser: el objeto del indicador se aparta de la acción, inadecuada determinación de la unidad de medida, el dato y la meta son generales o no se establecen.

b) Inexistencia de sistema de ponderación en el plan estratégico corporativo

De la revisión realizada al «Plan Estratégico Corporativo 2016-2020» de la Corporación Minera de Bolivia, se constató la inexistencia de un sistema de ponderaciones vinculado a los objetivos estratégicos empresariales.

c) No existen herramientas tecnológicas que generan información para el seguimiento, evaluación y control del plan estratégico corporativo

De la información remitida, se pudo evidenciar la existencia de un conjunto de sistemas que generan información para el área administrativa no aptos para realizar el seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos corporativos, productos, operaciones y actividades. Situación que es ratificada en el Informe Remisión de Información CITE: SIDP-0190/2021 del área de sistemas de la corporación.

Por lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de COMIBOL en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Corporación, realizar acciones conjuntamente al Gerente de Planificación y Promoción de Inversiones para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Corporativo de Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL 2021 -2025» y para futuras formulaciones, realizar las siguientes acciones:

- a) Aplicar 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, a fin de realizar el seguimiento, evaluación y control de los impactos y productos del PEC y su contribución empresarial al PSDI y al PDES.
- b) Implementar un sistema de ponderaciones que permita jerarquizar los objetivos y permita realizar el seguimiento y evaluación de estos a nivel de impactos, productos, operaciones y actividades, permitiendo medir el grado de desempeño empresarial.
- c) Prever y gestionar los recursos financieros y humanos que permita contar con sistemas tecnológicos para la generación de información, sistematización y protección de la información relacionada a los indicadores de impacto y productos; de tal forma, que permita contar con fuentes de información actualizada y confiable.

3.12. Estructura organizacional del área de planificación

De la revisión efectuada a la documentación presentada, se verifica que el Manual de Organización y Funciones de la Corporación Minera de Bolivia aprobado mediante Resolución de Directorio General 3073/2005 de 5 de enero de 2005, cuenta con la Dirección de Planificación, Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, el señalado manual otorga funciones generales para la planificación institucional, siendo COMIBOL Empresa Corporativa. Bajo ese contexto, el precitado Manual de Organización y Funciones y en el Manual de Cargos y Funciones no cuenta con funciones explícitas de formulación, seguimiento, evaluación y ajuste al PEC.

Se recomienda al Gerente Ejecutivo de la Corporación Minera de Bolivia conjuntamente con el Director de Planificación, Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, realizar las gestiones necesarias para ajustar e incorporar en el Manual de Organización y Funciones de la Empresa, explícitamente la competencias de formulación, seguimiento, evaluación y ajuste de la Planificación Estratégica Corporativa (PEC), conforme a la Ley 777 y normativa legal vigente.

4. REQUISITOS Y ASPECTOS TÉCNICOS DEL PEC CUMPLIDOS

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

- 4.1. Responsable de la elaboración y aprobación del plan estratégico corporativo
- 4.2. Plazos del proceso de aprobación del plan estratégico corporativo
- 4.3. Temporalidad del plan estratégico corporativo
- 4.4. Reclutamiento de personal del área de planificación

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 corporativo
- 5.2. Responsable de la formulación y aprobación del plan estratégico corporativo
- 5.3. Plazos del proceso de formulación y aprobación del plan estratégico corporativo
- 5.4. Participación del nivel ejecutivo de la empresa y de las empresas filiales y subsidiarias en la formulación del plan estratégico corporativo
- 5.5. Marco legal para la generación de productos institucionales del plan estratégico corporativo
- 5.6. Objeto del plan estratégico corporativo
- 5.7. Objetivos estratégicos del plan estratégico corporativo
- 5.8. Análisis de situación y entorno (diagnóstico) del plan estratégico corporativo
- 5.9. Curso de acción del plan estratégico corporativo
- 5.10. Temporalidad del plan estratégico corporativo
- 5.11. Estructura financiera del plan estratégico corporativo
- 5.12. Articulación del plan estratégico corporativo
- 5.13. Concordancia del plan estratégico corporativo
- 5.14. Instrumentos técnicos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del plan estratégico corporativo
- 5.15. Estructura organizacional del área de planificación
- 5.16. Reclutamiento de personal en la estructura de planificación

-----0-----