

RESUMEN EJECUTIVO

Empresa Pública:

Empresa Metalúrgica Vinto

Referencia:

Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV 2016-2020

Informe N°:

SP/GP55/J20-G1

Objetivo:

El Objetivo de la presente Supervisión es emitir una opinión independiente sobre la articulación y concordancia del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV 2016-2020, emitido por la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV, 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.

Objeto:

El Objeto de la presente Supervisión es el «... PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL Y PRESUPUESTO PLURIANUAL EMPRESA METALÚRGICA VINTO 2016-2020...» emitido por la Empresa Metalúrgica Vinto - EMV, en su calidad de responsable de la planificación empresarial pública.

Complementariamente, nuestro objeto incluye al Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral Minero Metalúrgico 2016-2020», emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con código MPD/VPC/DGSPIE N° 006/2017 de fecha 24 de enero de 2017 y la Resolución Administrativa EMV-AJ N° 0026/2016 de 23 de junio de 2016 que aprueba el «...PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL Y PRESUPUESTO PLURIANUAL EMPRESA METALÚRGICA VINTO 2016-2020...», emitida por la máxima autoridad ejecutiva Ing. Ramiro F. Villavicencio Niño de Guzmán, en su calidad de Gerente General de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV.

Adicionalmente, forma parte del Objeto de Supervisión: la Estructura Organizacional, Personal e Instrumentos Técnicos con los que cuenta la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV.

Alcance:

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «... PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL Y PRESUPUESTO PLURIANUAL EMPRESA METALÚRGICA VINTO 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 Administrativa EMV-AJ N° 0026/2016 de 23 de junio de 2016 que aprueba el «... PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL Y PRESUPUESTO PLURIANUAL EMPRESA METALÚRGICA VINTO 2016-2020...».

3. RESULTADOS DE LA SUPERVISIÓN

Como resultado de la supervisión en relación a los objetivos descritos precedentemente, se han establecido las siguientes observaciones y recomendaciones:

3.1. Denominación del plan estratégico empresarial

Del análisis efectuado, se evidenció que la Empresa Metalúrgica Vinto - EMV utilizó diversos denominativos en el proceso de formulación de su plan, entre los que se encuentran: «...Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Empresa Metalúrgica Vinto ...», «...PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL, EMPRESA METALÚRGICA VINTO 2016-2 020...» y «...PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL Y PRESUPUESTO PLURIANUAL EMPRESA METALÚRGICA VINTO 2016-2020...», contenidos tanto en el plan así como en el Informe Técnico, Informe Legal y en la Resolución Administrativa de Aprobación, los cuales difieren de la estructura establecida en el punto 5.1 del presente informe.

Bajo este contexto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Metalúrgica Vinto - EMV realizar las acciones necesarias conjuntamente la Unidad de Planificación y Proyectos y la Unidad de Asesoría Legal para que en el ajuste del PEE y/o en futuras formulaciones se asigne la denominación del plan bajo la siguiente estructura «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV 2021-2025», misma que también debe ser considerada al momento de su aprobación mediante el instrumento normativo pertinente.

3.2. Participación del nivel ejecutivo en la formulación del plan estratégico empresarial

Del análisis efectuado a la documentación referida, no se evidencia la participación del nivel ejecutivo de la EMV en la formulación del PEE, toda vez que en la documentación remitida como respaldo vinculado a la participación, no se verifica

actas, listas u otros que permita sustentar la participación del nivel ejecutivo de la empresa.

Asimismo, los Informes Técnico y Legal, correos electrónicos, actas de directorio y notas de correspondencia, mencionados precedentemente se relacionan a temas de coordinación y tramitación para la aprobación del PEE, adicionalmente la información remitida en la gestión 2015 referente al PEI que es un plan de la empresa anterior a la Ley 777, tampoco sustentan la participación del nivel ejecutivo en la definición del marco estratégico y operativo del PEE.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, conjuntamente con el Responsable de Planificación, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV 2021-2025, se desarrolle una metodología que garantice la participación del personal ejecutivo, documentando el proceso de participación en la formulación del Plan Estratégico Empresarial y generando así su compromiso con el logro de las objetivos estratégicos empresariales.

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

Del análisis realizado a los antecedentes precedentemente expuestos, se puede establecer las siguientes conclusiones:

a) La EMV incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial genérico vinculado a los productos empresariales sustantivos y administrativos en el PEE

De la información analizada del «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 — 2020» se verifico que el PEE cuenta con un acápite de identificación de competencias relacionadas a productos empresariales sustantivos, aunque no relaciona directamente el marco legal específico con los productos identificados según se verifica en el punto «2.2.2 Identificación de competencias - Empresa Metalúrgica Vinto» del referido plan.

En consecuencia se concluye que la EMV incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial genérico sin vinculación a los productos empresariales sustantivos y administrativos.

b) Existencia de productos empresariales generados que no se encuentran en el Plan Estratégico Empresarial

De acuerdo al marco competencial, expresada en la normativa de la EMV como por ejemplo el artículo 71 de la Ley 535 se establece que la Empresa Metalúrgica Vinto EMV es la responsable de realizar las actividades de fundición, refinación, comercialización, industrialización y algunos subproductos (al menos 5 productos terminales y/o finales) de productos detallados en el punto 5.5 del presente informe.

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 — 2020» y en la visita de la Comisión a las instalaciones de la Empresa de la CGE, se verificó 4 productos sustantivos generados (fundición, refinación y comercialización de estaño metálico y subproductos como la plata), de los cuales solo 1 de ellos se encuentra (Subproductos-plata metálica) dentro de las 21 acciones (en la columna de la matriz se denomina producto) establecidos en el punto 3.2.3 «Objetivos, Metas y Resultados Plurianuales 2016 2020», en este entendido 3 productos sustantivos no se encuentran en la planificación del PEE.

Por otra parte, las 21 acciones mencionadas en la planificación del PEE se encuentran en otros niveles de planificación (productos intermedios, procesos/operación e insumos).

En consecuencia se concluye la existencia de 3 productos empresariales generados por la empresa que no se encuentran en la planificación del PEE 2016-2020 de la EMV.

c) Existencia de productos intermedios (administrativos) no incorporados en el Plan Estratégico Empresarial de la EMV

Con base en la revisión realizada a la documentación remitida con relación a las áreas administrativas de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV, se constató que al menos 5 de los 10 productos intermedios administrativos de la EMV no están considerados en la planificación estratégica empresarial, en el acápite 3.2.3 «Objetivos, Metas y Resultados Plurianuales 2016 2020» del referido plan sujeto de supervisión. A continuación, se expone el detalle de este análisis:

En consecuencia se concluyen la existencia de 5 productos intermedios (administrativos) que no están incorporados en el Plan Estratégico Empresarial de la EMV.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, conjuntamente el Responsable de Planificación y Asesor Jurídico, al momento de elaborar o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV 2021-2025 y futuras formulaciones, realizar las siguientes acciones:

- a) Incorporar un acápite del marco legal competencial que permita identificar los productos empresariales y administrativos de manera específica en el PEE.
- b) Incorporar en la planificación del PEE todos los productos empresariales que están siendo generados por la empresa.
- c) Incorporar los productos administrativos (intermedios) de todas las Áreas Administrativas de EMV de acuerdo a la normativa legal vigente.

3.4. Objeto del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la EMV, se constató que el «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 — 2020» considera un ámbito más institucional que empresarial, es decir, la empresa pública, formuló el referido plan en un marco institucional diferente al establecido en la Ley 466, estas diferencias se manifiestan en el PEE toda vez que el mismo consideró parcialmente los objetivos estratégicos empresariales vinculados a la perspectiva financiera sobre ingresos, costos y utilidades, como se estableció en el punto 3.7 del presente informe, lo cual afecta en esencia al objeto de la planificación empresarial.

La aplicación de un modelo de gestión empresarial distinto al de la Ley N° 466 también se evidencia en un régimen de planificación empresarial que concibe a la empresa como una entidad más del nivel central, toda vez que se incluyen procesos burocráticos de la administración de bienes y servicios, procesos presupuestarios y contables enmarcados en la Ley 1178, de acuerdo a las funciones establecidas en su Manual de Organización y Funciones de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV, aprobado mediante Resolución de Administrativa EMV-AJ N° 0011-B/2015 de 27 de marzo de 2015 y Resolución de Directorio N° 0026-B/2011 de 14 de junio de 2011, funciones que no son compatibles con la nueva dinámica empresarial establecida en la Ley 466.

La señalada situación también es ratificada por el personal de la empresa pública en las respuestas a los cuestionarios aplicados en relación al estado de migración de la empresa a la Ley 466 cuando se manifiesta que «En atención a lo establecido en la Ley N°-466, COMIBOL no fue refundada como Corporación y la Empresa Metalúrgica Vinto, no recibió el cronograma e instrucción de conversión», o cuando se indica «...El parágrafo IV de la

Disposición Transitoria de la Ley N° 466, señala que la empresa continuará desarrollando su actividad conforme a su normativa hasta el día siguiente hábil a la notificación con el registro de la empresa que establezca la adopción de la nueva tipología», lo que demuestra que la EMV aun no ha migrado al nuevo régimen de las empresas públicas.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, conjuntamente con el Responsable de Planificación y el Asesor Jurídico, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV 2021-2025 y futuras formulaciones, realicen las acciones siguientes:

- a) Aplicar una metodología que considere como objeto de la planificación a la integralidad de la EMV, que denote un ámbito empresarial en la generación de excedentes económicos y no como una entidad pública.
- b) Que se tomen las acciones necesarias que permita la migración de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV, 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 acápites relacionados a la identificación de objetivos estratégicos empresariales del «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 - 2020» y documentación adicional precedentemente expuesta, se establece lo siguiente:

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

De la revisión efectuada al punto 3.2. Objetivos Estratégicos del PEE, donde se establecen los objetivos estratégicos considerados en el Plan Estratégico Empresarial, se evidencia que el mismo incorpora objetivos estratégicos en la perspectiva de procesos vinculados a producción y la calidad, en la perspectiva de clientes vinculado a posicionamiento - cuota de mercado internacional y la perspectiva de aprendizaje y desarrollo relacionados a TICs y recursos humanos; sin embargo, no considera objetivos estratégicos en la perspectiva financiera sobre ingresos, costos y utilidades, y finalmente en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo no se incorporan objetivos o productos intermedios de apoyo relacionados a procesos jurídicos, auditoria, administrativos y de planificación, pese a contar en su estructura con estas áreas.

Esta situación se ratifica en las respuestas de los servidores públicos de la empresa que en el caso de la perspectiva financiera indican que estos se encuentran implícitos en la perspectiva cliente, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo se menciona que no se tienen objetivos, por las competencias legales de la empresa y principalmente, porque son “actividades” de apoyo; en este entendido, el PEE contiene solo 2 objetivos estratégicos y 1 de manera parcial de los 5 objetivos estratégicos establecidos en el punto 5.6 del presente informe, vinculados a las perspectivas empresariales.

Consiguientemente, se puede concluir la existencia parcial de objetivos estratégicos empresariales de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV.

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

De la revisión efectuada a los objetivos estratégicos considerados en el plan estratégico empresarial, se ha identificado que los mismos son genéricos y cuentan con debilidades técnicas en cuanto a su formulación toda vez que no contienen meta, línea base, indicador, referencia geografía y temporalidad.

Por lo mencionado se concluye debilidades técnicas en la formulación de objetivos estratégicos en el Plan Estratégico Empresarial de la EMV.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente con el Responsable de Planificación, que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV 2021-2025, y futuras formulaciones realice las siguientes acciones:

- a) Incorporar todos los objetivos estratégicos empresariales en las 4 perspectivas con énfasis en las utilidades, ingresos empresariales, costos, así como los objetivos de apoyo empresarial y administrativo según la estructura organizacional de la empresa, de tal forma que cumpla el rol orientador empresarial.
- 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 y entorno (diagnóstico) del plan estratégico empresarial

De la información expuesta respecto al análisis de situación y entorno del «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 - 2020», se tiene las siguientes conclusiones:

a) Existencia de información relacionada al mercado y sector (es) en el PEE

Revisado el PEE de la EMV, se pudo verificar la existencia de información relacionada al mercado mundial de minerales y al sector donde se encuentra la Empresa EMV como se evidencia en el acápite 2.3 Diagnóstico General; así como, en el acápite 7.2 Análisis de Mercado, relacionado a la demanda y oferta del mercado internacional de estaño.

b) Existencia de estrategias empresariales vinculadas a los objetivos empresariales en el Plan Estratégico Empresarial de EMV

El «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual de la Empresa Metalúrgica Vinto 2016 - 2020» contiene estrategias empresariales, toda vez que en el análisis FODA expuesto en los puntos 2.3.1 y 2.3.2 del PEE se establecen estrategias, emergentes del cruce de las variables Fortalezas, Oportunidades FO, Fortalezas; Amenazas FA, Debilidades Oportunidades DO y Debilidades Amenazas DA de la EMV y que se traducen en las 4 estrategias contenidas en el acápite 3.2. Objetivos Estratégicos del PEE.

c) Inconsistencia de líneas base generadas en el diagnóstico del Plan Estratégico Empresarial de EMV

De la información analizada y presentada en el «CUADRO MATRICES DE ESTRATEGÍAS, OBJETIVOS E INDICADORES», se evidencia que los objetivos cuentan con líneas base vinculadas al indicador; sin embargo, estos hacen referencia a la gestión 2014 y no así a la línea base 2015 que correspondería al periodo de vigencia del PEE 2016-2020. En consecuencia se establece una inconsistencia de líneas base generada en el diagnóstico.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV, conjuntamente con el/la Responsable de Planificación, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Empresa Metalúrgica Vinto – EMV 2021-2025 y futuras formulaciones, se establezca en la metodología una línea base que considere el periodo anterior a la vigencia del PEE, vinculada a los objetivos estratégicos empresariales.

3.7. Curso de acción del plan estratégico empresarial

De la información expuesta relacionada al curso de acción para los objetivos estratégicos del «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 - 2020», se tiene las siguientes conclusiones:

a) Inexistencia del curso de acción empresarial para los productos vinculados a la perspectiva clientes-comercial

De la revisión a la información precedente, los objetivos «Contar con un programa de ventas coordinado con las Gerencias de la EMV» y «Posicionamiento a nivel mundial como 5° productor más grande de Estaño Metálico», vinculada a la perspectiva clientes, no cuenta con un curso de acción en el acápite 3.2.3 Matrices de Estrategias, Objetivos e Indicadores, es decir otros productos (finales o intermedios) que permitan el logro de estos objetivos, pese a contar con el acápite 7. Plan de Mercado, donde podía establecerse un curso de acción para esta perspectiva incorporado en la Matriz de estrategias, objetivos e indicadores. En consecuencia se concluye la inexistencia del curso de acción empresarial para los productos vinculados a la perspectiva clientes-comercial.

b) Indeterminado curso de acción empresarial para los productos vinculados a la perspectiva procesos-producción

De la revisión a la información precedente, los objetivos vinculados a la perspectiva de procesos expuesto en las Matrices de Estrategias, Objetivos e Indicadores, no cuentan con un curso de acción lógico y causal, toda vez que no es posible determinar cuáles de ellos son productos finales, intermedios, procesos e insumos, vinculada a la perspectiva procesos-producción por cuanto tienen una programación lineal.

Asimismo, de la información contenida en el acápite 7. Plan de producción se verifican metas a nivel de procesos-producción los cuales no son incluidos en la planificación de la Empresa «Matrices de Estrategias, Objetivos e Indicadores»; como por ejemplo, «Capacidad instalada EMV» el cual tiene una meta al 2020 de hasta 18.691 TMF/Año.

Finalmente, en la inspección realizada a los proyectos seleccionados por la comisión de la CGE y que forman parte del cursos de acción al convertirse en productos intermedios, se pudo evidenciar que los mismos se encuentran concluidos y en funcionamiento; sin embargo, la mayor parte de ellos es decir 3 de los 5 proyectos inspeccionados no se encuentran en el plan de inversiones acápite 8. del PEE de la Empresa Metalúrgica Vinto EMV.

En consecuencia se concluye un indeterminado curso de acción empresarial para los productos vinculados a la perspectiva procesos-producción.

c) Incompleto curso de acción para los objetivos administrativos en el PEE (perspectiva de aprendizaje y crecimiento)

Del mismo modo, los objetivos vinculados a esta perspectiva cuentan con un curso de acción incompleta, toda vez que se cuentan con objetivos parciales de apoyo administrativo establecido en el punto 3.5 del presente informe de la EMV, lo cual técnicamente no permite establecer cursos de acción integrales para el logro de objetivos administrativos en el «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 - 2020».

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV, realice las acciones necesarias conjuntamente con el Responsable de Planificación, para que en la formulación o el ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV 2021-2025 y futuras formulaciones, se implemente una metodología que establezca un curso de acción para cada uno de los objetivos estratégicos empresariales, que incorpore todos los productos sustantivos (terminales, finales e intermedios - proyectos) y administrativos ordenados de manera lógica, causal y medible para el logro de estos objetivos estratégicos empresariales.

3.8. Estructura financiera del plan estratégico empresarial

Producto del análisis efectuado a los acápites relacionados a la estructura financiera del plan sujeto a supervisión, se cuentan con las siguientes conclusiones:

a) Existencia parcial de la base técnica para las proyecciones financieras en el PEE

El plan sujeto a Supervisión cuenta con un acápite donde se contempla una base metodológica sobre la cual se realizaron las proyecciones de EMV tanto para los ingresos, estructura de costos, gastos y utilidades como se evidencia en el «CUADRO PROYECCIONES ECONÓMICAS FLUJO DE CAJA 2016-2020», que fundamentan el comportamiento de las variables sobre los cuales se construye el Flujo de Caja Proyectado, conjuntamente los supuestos técnicos utilizados; por ejemplo, para los ingresos proyectados se consideran el cumplimiento oportuno de provisión de mineral de las Empresa Huanuni y Colquiri, incorporando en la interpretación del Flujo de Caja otros indicadores como el VAN y la TIR para el periodo 2016-2020.

Sin embargo, en los acápite mencionados y en el análisis no se considera 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.

En consecuencia, se establece una existencia parcial de respaldo o base técnica para la proyección de ingresos, costos, gastos y utilidades en el «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 - 2020».

b) Existencia de variaciones relativas en las proyecciones financieras en el PEE

De la revisión a los ingresos, costos y utilidades proyectados en el PEE, se evidenció que la proyección financiera presentada en el acápite 3. Plan Económico y Financiero, comparada con el desempeño financiero en el periodo el 2016-2019 (estado de resultados) presentan variaciones relativas.

Para el caso de los ingresos percibidos y proyectados de la EMV las variaciones relativas en la gestión 2017 representa un 621% y el promedio del periodo 2016 al 2019 alcanzaron un 555%, donde los ingresos percibidos estuvieron muy por encima de la proyección, reflejados en los Estados de Resultados reportados por la EMV, donde se concluye que la proyección de ingresos en el PEE tuvieron una subestimación relativa.

Los costos percibidos y proyectados de la EMV reflejan variaciones relativas, sobre todo en las gestiones 2016 y 2017 con 639% y 713% respectivamente y un promedio de 642%, concluyendo que la proyección de costos en el PEE tuvieron una subestimación relativa.

Las utilidades percibidas y proyectadas de la EMV reflejan variaciones relativas, sobre todo en las gestiones 2016 y 2019 con un 75% y 40% respectivamente y en promedio con un 43%, donde se concluye que la proyección de utilidades en el PEE tuvo una subestimación relativa.

Respecto a la inversión, de acuerdo a la información contenida en el «CUADRO MATRIZ DE PROYECTOS DE INVERSIÓN 2016 – 2020 EMV» del PEE se cuenta con un presupuesto de inversión estimado que consideran a proyectos en etapa de pre inversión (compartidos entra la COMIBOL y la EMV) es decir aun no se contaba con los Estudios de Diseño Técnico de Pre inversión EDTP, por lo que la inversión refleja solo una estimación preliminar, sin un sustento técnico

basado en un EDTP; esta situación se ratifica en las respuestas al cuestionario aplicado donde se indica que en el periodo 2016 - 2020, no se establecen inversiones importantes debido a que la empresa concluye el proyecto “Construcción Planta de Fundición Ausmelt Vinto”, se trata de la construcción, montaje y puesta en marcha de un horno de reducción.

Por cuanto los proyectos registrados en el PEE de la EMV en etapa de pre inversión no cuentan con un sustento técnico, no es posible comparar con la inversión presupuestada en el periodo y registrado en el SIGEP o el SISIN WEB; por ejemplo, el total de la inversión presupuestada en el periodo fue de Bs34.930.582 y la estimación en el PEE de los proyectos sin EDTP es de Bs2.463.840.000.

En consecuencia, por la información señalada anteriormente se establece que los escenarios y los supuestos utilizados por EMV en la formulación del PEE respecto a las proyecciones de ingresos, costos y utilidades denotan variaciones relativas y en el caso de las inversiones no se cuenta con información en la etapa de inversión en el PEE.

c) Uso parcial de instrumentos para las proyecciones financieras en el PEE

De la revisión efectuada a la documentación remitida y el PEE se pudo establecer que Empresa Metalúrgica Vinto para la proyección de ingresos, costos y utilidades utilizó instrumentos técnicos como el Flujo de Caja Proyectado, el cual permite establecer la utilidad empresarial considerando todos los ingresos, costos de producción y gastos administrativos proyectados por la empresa, esto se evidencia en el en el acápite 3. Plan Económico y Financiero; sin embargo, no se cuenta con otros instrumentos que permitan una proyección financiera integral, como el Balance General (2015) mencionado en el inciso a) del presente informe ni se cuenta con un Balance General, Estado de Resultados, Presupuestos proyectado integralmente al 2020, que permita observar los cambios en el activo, pasivo y patrimonio, utilidades así como el presupuesto.

En consecuencia, se establece un uso parcial de instrumentos para las proyecciones financieras en el «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 - 2020».

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Responsable de Planificación y el Gerente Administrativo y Financiero, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV 2021-2025 y en futuras formulaciones:

- Utilizar en el PEE proyecciones financieras empresariales integrales de: ingresos, costos de producción, gastos administrativos y resultados del ejercicio (Estado de Resultados), activos, pasivos y patrimonio (Balance General) y recursos y gastos proyectados (Presupuestos), considerando una base técnica de cálculo que tome en cuenta las variables internas y externas vinculados al giro empresarial para el quinquenio (como referencia ver Anexo).

3.9. Articulación del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado a la documentación citada precedentemente, se obtuvo las siguientes conclusiones:

a) Inexistente articulación a nivel de impacto de los objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEE, el PEC de COMIBOL y el PSDI

De la revisión de la documentación mencionada, se establece que el «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 - 2020», no cuenta con una articulación a nivel de impacto con el «Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Minera de Bolivia COMIBOL» y el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral Para Vivir Bien – Sector Minero 2016 – 2020», toda vez que el Resultado 212 del PDES «Se ha desarrollado la industrialización y transformación lográndose que al menos el 80% de los minerales sean exportados con un proceso de agregación de valor», el cual puede considerarse a nivel de impacto, es inconsistente en el PSDI “Ferias asistidas de promoción de inversiones”, PEC “Acción 1: Atracción de capitales extranjeros para el desarrollo de procesos selectivos de industrialización en sociedad con la COMIBOL” y finalmente la Acción del PEE “Realizar la ampliación de las Empresa Metalúrgicas de Vinto” no existiendo una relación lógico causal técnica para el logro del Resultado.

Por lo mencionado se concluye una inexistente articulación a nivel de impacto de los objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEE, el PEC de COMIBOL y el PSDI.

b) Existencia parcial de articulación a nivel de productos empresariales entre el PEE, el PEC COMIBOL y el PSDI

De la revisión a los Planes, se establece que el «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 - 2020», cuenta con una articulación parcial a nivel de producto con el «Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Minera de Bolivia COMIBOL» y el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral Para Vivir Bien – Sector Minero 2016 - 2020», toda vez que los Resultados 213 del PDES si cuentan con una relación lógico causal técnica para el

logro del Resultado; sin embargo el Resultado 214 no guarda una relación lógico causal técnica por la ausencia de acciones vinculadas en el PEC de COMIBOL, la cual no toma en cuenta a la EMV.

Consiguientemente, se concluye la existencia parcial de articulación a nivel de productos empresariales entre el PEE, el PEC y el PSDI.

c) Inexistente articulación a nivel de presupuesto entre el PEE, el PEC de COMIBOL y el PSDI

De la revisión a la información precedente, se constató la inexistencia de articulación entre los planes a nivel de presupuesto toda vez que el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral Para Vivir Bien – Sector Minero 2016 – 2020» al igual que el «Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Minera de Bolivia COMIBOL» no incorpora el presupuesto de esta empresa vinculados a los Resultados del PDES 213 y 214, enunciados en el «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 - 2020», como se evidencia en los cuadros «EMPRESA METALURGICA VINTO PRESUPUESTO PLURIANUAL QUINQUENAL VINCULADO AL RESULTADO 213 Y 214 DEL PDES».

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente con el Responsable de Planificación, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV 2021-2025, y futuras formulaciones, se logre una articulación técnica con el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral Para Vivir Bien – Sector Minero 2016 – 2020» al igual que el «Plan Estratégico Corporativo de la Corporación Minera de Bolivia COMIBOL», a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuestos.

3.10. Concordancia del plan estratégico empresarial

Por lo señalado en los puntos precedentes, el «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 - 2020» no guarda una coherencia integral entre el objeto, análisis de situación y entorno, el curso de acción empresarial, las proyecciones financieras, los objetivos estratégicos empresariales del mismo, expuestas en los diferentes acápitales del presente Informe.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Responsable de Planificación y el Gerente Administrativo y Financiero, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Metalúrgica Vinto –

EMV 2021-2025 y futuras formulaciones, se establezcan una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la Planificación Estratégica Empresarial.

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

Del análisis realizado a la documentación citada precedentemente, se obtuvo las siguientes conclusiones:

a) Debilidades técnicas en la definición de indicadores en el Plan Estratégico Empresarial

De la revisión a los 32 indicadores expuestos en el punto 3.2.3. «Objetivos, Metas y Resultados Plurianuales 2016-2020» del PEE, los mismos presentan deficiencias técnicas en su formulación al carecer de elementos como fórmula del indicador, unidad de medida y en alguno caso la línea base que permitan efectuar el seguimiento y evaluación de los mismos.

Consiguientemente, se concluye debilidades técnicas en la definición de indicadores en el Plan Estratégico Empresarial.

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

De la revisión realizada al «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 — 2020», se constató que el mismo carece de un sistema de ponderaciones vinculadas a los objetivos estratégicos empresariales y a los productos empresariales y administrativos de la empresa como se evidencia en el punto 3.2.3. «Objetivos, Metas y Resultados Plurianuales 2016-2020» del PEE; esta disfunción, también es ratificada en las respuestas al cuestionario aplicado de los servidores públicos en relación a las ponderaciones.

c) Existencia parcial de procedimientos normalizados en el Plan Estratégico Empresarial, que no fueron incorporados en un acápite en el PEE

De la información analizada de la EMV se verificó que la misma cuenta con 3 normas referentes a procedimientos sustantivos que regulan operaciones y actividades relacionados con los servicios que presta, conforme fue detallado precedentemente; asimismo, también presentó 7 reglamentos y manuales específicos relacionados a los sistemas de la Ley 1178 y de apoyo a procesos administrativos. Asimismo, de la revisión al «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 - 2020», también se verifica que la Empresa cuenta con algunas certificaciones de calidad como por

ejemplo la ISO 9001 en Refinación Térmica y NB-ISO-IEC-17025 Norma de Laboratorio de Análisis Químico; sin embargo, relacionado a los Sistemas de la Ley 1178 en la información remitida, no se detallan los Reglamentos Específicos de los sistemas de la ley mencionada.

Por otra parte, de la revisión a los diferentes acápites del «Plan Estratégico Empresarial y Presupuesto Plurianual Empresa Metalúrgica Vinto 2016 — 2020», correspondiente a la Empresa Metalúrgica Vinto - EMV, se constató que el mismo no cuenta con un acápite que contenga los procedimientos normativos actualizados de la Empresa, considerados en la formulación del mismo.

Por tanto, se concluye la existencia parcial de procedimientos normalizados en el PEE de la EMV, que no fueron incorporados en un acápite en el PEE.

d) Inexistencia de herramientas tecnológicas que permitan generar información empresarial

La Empresa Metalúrgica Vinto – EMV a través de nota CITE: EMV –GG-043/2020 de 01 de octubre de 2020 y en las respuestas a los cuestionarios señalan que internamente no cuentan con sistemas informáticos y que los seguimientos se realizan en planillas excel como se evidencia en la respuesta «De forma interna no contamos con sistemas tecnológicos — Sistemas informáticos que consoliden, sistematicen la formulación, avances, logros de los objetivos y metas empresariales. El seguimiento, evaluaciones y reportes, se realizan a través de planillas Excel»; solo se cuentan con sistemas generales como el SIGMA-SIGEP el cual se encuentra relacionado con la gestión administrativa en cuanto al manejo presupuestario y contable; y plataformas informáticas habilitadas por el Ministerio de Planificación del Desarrollo. En consecuencia se puede establecer la inexistencia de herramientas tecnológicas que permitan generar información empresarial.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Responsable de Planificación, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV 2021-2025 y futuras formulaciones, se realice las siguientes acciones:

- a) Aplicar una metodología que permita una adecuada definición técnica de 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 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 y sectorial.

- b) Implementar un sistema de ponderaciones que permita jerarquizar los objetivos y realizar el seguimiento y evaluación de estos a nivel de impactos, productos, operaciones y actividades, permitiendo medir el grado de desempeño empresarial.
- c) Incorporar un acápite donde se identifique la normativa y procedimientos normalizados actualizados que tiene la empresa.
- d) 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

Del análisis a la información expuesta precedentemente, se evidencia que el Manual de Organización y Funciones de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV cumple con el requisito que la empresa cuente con una unidad organizacional responsable de la Planificación, la misma corresponde a la Unidad de Planificación y Proyectos; sin embargo, no considera de forma explícita la función de ajuste del PEE y POA que permita el desarrollo de la planificación de mediano y corto plazo; en el marco de lo establecido en la Ley 777.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV, conjuntamente el Responsable de Planificación de la Unidad de Planificación y Proyectos e instancias que correspondan realizar las gestiones necesarias para ajustar el Manual de Organización y Funciones de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV, de tal forma que el mismo incorpore explícitamente las competencias planificadoras (formulación, seguimiento, evaluación y ajuste) de mediano y corto plazo (PEE y POA) conforme a la Ley 777.

3.13. Reclutamiento de personal del área de planificación

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV, se constató:

- El Manual Descriptor de Puestos aprobado mediante Resolución Administrativa EMV-AJ N° 0011-B/2015 de 27 de marzo de 2015 describe los requisitos del puesto; sin embargo, no especifica de manera explícita la función de ajuste de la planificación de mediano y corto plazo señaladas en el artículo 7 numeral 2 inciso d) de la Ley 777 que debe cumplir la o el Responsable de Planificación.

- Asimismo de la revisión efectuada a la documentación presentada, se puede verificar que la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV procedió a la incorporación del personal del área de planificación conforme a lo dispuesto en su Manual de Descriptor de Puestos y normativa legal vigente.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV realizar las acciones necesarias conjuntamente con la Unidad de Planificación y Proyectos e instancias que correspondan para contar con un Manual de Descripción de Puestos aprobado, que describa los objetivos, funciones, requisitos y resultados establecidos para cada puesto de las Áreas y/o Unidades Organizacionales de la Empresa Metalúrgica Vinto – EMV y en particular del área de planificación conforme a lo establecido en la Ley 777.

4. REQUISITOS Y ASPECTOS TÉCNICOS DEL PEE CUMPLIDOS

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

- 4.1. Responsable de la formulación y aprobación del plan estratégico empresarial
- 4.2. Plazos del proceso de formulación del plan estratégico empresarial
- 4.3. Temporalidad del plan estratégico empresarial

5. CRITERIOS DE LA SUPERVISIÓN

Con base a las observaciones y recomendaciones realizadas a la supervisión en relación a los antecedentes y resultados descritos precedentemente, se han identificado los siguientes criterios:

- 5.1 Denominación del plan estratégico empresarial
- 5.2 Responsable de la formulación y aprobación del plan estratégico empresarial
- 5.3 Plazos del proceso de formulación 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 o 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 del área de planificación

-----0-----