

RESUMEN EJECUTIVO

Empresa Pública:

Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH)

Referencia:

Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 2016-2020

Informe N°:

SP/GP58/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 Boliviana de Hidrocarburos (EBIH) 2016 - 2020, emitido por la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH), 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 (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos», nombre contemplado en la Resolución de Directorio EBIH/N°003/2017 emitido por la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 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 (PSDI) 2016-2020, emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con código MPD/VPC/DGSPIE N° 008/2017 de fecha 19 de julio de 2017, la Resolución Ministerial N° 081-17 de fecha 19 de julio de 2017, emitida por Luis Alberto Sánchez Fernández, Ministro de Hidrocarburos.

Adicionalmente, forma parte del objeto de Supervisión: la estructura organizacional, personal e instrumentos técnicos con los que cuenta la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH).

Alcance:

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos», Resolución de Directorio EBIH/N°003/2017 emitido por la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH), el cual se inicia con la promulgación de la Ley 786 de 9 de marzo de 2016 y concluye con la emisión de la Resolución que aprueba el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos».

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 Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos, utilizó diversos denominativos en el proceso de formulación y aprobación del PEE, entre los que se encuentran: «Plan Estratégico Empresarial P.E.E.», «Plan Estratégico Empresarial 2016 - 2020 de la Empresa Boliviana de Hidrocarburos (EBIH)», «PEE», «Plan Estratégico Empresarial (P.E.E.) Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» y «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020», referidos en notas internas; Circular emitido por el Ministerio de Hidrocarburos, la Resolución de aprobación y la carátula del Plan, respectivamente, los cuales difieren del establecido en el punto 5.1 del presente informe.

Por lo precedentemente expuesto, para el siguiente proceso de formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 2021-2025, se recomienda:

- a) A todas las instancias de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos involucrados en el proceso de formulación del plan hasta antes de aprobación consignen la denominación del PEE bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 2021-2025».
- a) Al Directorio como máxima instancia de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos en el instrumento de aprobación consigne la denominación del PEE bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 2021-2025».

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

Del análisis efectuado a la documentación remitida por la EBIH, se establece información y documentación inexistente que evidencie la participación de las diferentes áreas organizacionales de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) en la formulación del «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos», toda vez que en la documentación solicitada no se evidencia una convocatoria formal a participar en la formulación del PEE; asimismo, no se identifica registros o listas de participación de los principales ejecutivos de las áreas organizacionales ni propuestas planteadas por las 4 Gerencias de Área (Nivel Operativo), por lo cual, se concluye que no se generó mecanismos de participación que evidencien y garanticen la participación total de las 4 Gerencias que conforman la empresa para que sus propuestas sean convertidas en productos y estas sean incorporadas en el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos», así como en la misión, visión, estrategias, objetivos estratégicos y productos de la empresa.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos - (EBIH), en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, realizar las acciones necesarias conjuntamente con la Gerencia de Planificación y Desarrollo, para que al momento de la elaboración o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 2021-2025 y para futuras formulaciones, se desarrolle una metodología para la formulación del Plan Estratégico Empresarial que establezca la obligatoriedad de asistencia del personal ejecutivo de la empresa, de tal forma que permita garantizar la participación y compromiso de los mismos.

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

Del análisis realizado, se pudo constatar lo siguiente:

a) EBIH no incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el plan estratégico empresarial

De la revisión a la documentación, se establece que el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» no cuenta con un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos, puesto que los acápites «2. IDENTIFICACIÓN Y COMPETENCIAS» y «2.1 MANDATO LEGAL» del referido plan, hacen referencia a la normativa de creación y competencias de EBIH, sin establecer la vinculación con los productos empresariales; asimismo, no

mencionan a la normativa para la generación de productos administrativos a ser generados en el quinquenio planificado.

Por lo que se concluye, que la EBIH no incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el PEE.

b) Inexistencia de productos de las áreas administrativas de EBIH en el plan estratégico empresarial

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» se constató que las áreas administrativas de la EBIH que generan al menos 6 productos empresariales administrativos, 6 no se encuentran incorporados en el acápite «9. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS».

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 (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» se concluye que EBIH, no ha tomado en cuenta a 6 productos empresariales administrativos en su planificación de áreas administrativas en el marco de la normativa vigente para el efecto.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos - (EBIH), en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, conjuntamente con la Gerencia de Planificación y Desarrollo y la Unidad Jurídica, para que al momento de la elaboración o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 2021-2025, y futuras formulaciones 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) Incorporar los productos administrativos (intermedios) de todas las Áreas Administrativas de EBIH de acuerdo a la normativa legal vigente.

3.4. Objeto del plan estratégico empresarial

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

El objeto del plan estratégico empresarial considera un ámbito más institucional que empresarial

- La empresa pública formuló el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH)» 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 estratégicos empresariales de proyección de ingresos y utilidades; como se estableció en el punto 3.5 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 466 se evidencia en un régimen de planificación empresarial que concibe a la empresa como una entidad más del nivel central, según su Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) de Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) (1ra. Versión) y el Estatuto Orgánico de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH); 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 industrial de la EBIH, puesto que por su naturaleza debería cerrar su ciclo al 31 de marzo 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.
- Esta situación también se evidenció en la inspección a las instalaciones seleccionadas por la Comisión de Supervisión de la CGE en fecha 14 de octubre de 2022, toda vez que se identificó problemas relacionados a los procesos de contrataciones señalados por el personal de la planta (por ejemplo la adquisición de un repuesto que debe realizarse desde la oficina nacional), los cuales eran atribuidos a procesos muy burocráticos, lo cual no condice con la dinámica empresarial en cuanto a oportunidad y celeridad requerida por la planta de producción Parque Industrial Callutaca de EBIH; cabe reiterar que los procesos de contrataciones son gestionados bajo normas SABS.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos - (EBIH), en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, para que al momento de la elaboración o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 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 empresa pública, que denote su 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 EBIH 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 empresariales del plan estratégico empresarial

Producto del análisis efectuado se identifican la siguiente disfunción:

a) Parcial existencia de objetivos estratégicos empresariales en el plan estratégico empresarial

De la revisión efectuada a las «OBJETIVOS ESTRATÉGICOS» del acápite 7 y expuestas en diferentes puntos del plan estratégico empresarial, se ha evidenciado que el mismo incluye 1(cuota de mercado) de 5 objetivos estratégicos vinculados a las perspectivas empresariales; excluyendo a los 4 objetivos estratégicos correspondientes a los ingresos, utilidades empresariales, producción y uso de la capacidad instalada y gestión de apoyo empresarial.

Consiguientemente, se concluye la parcial existencia de objetivos estratégicos empresariales en el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» toda vez que el PEE contiene 1 de 5 de los objetivos estratégicos empresariales establecidos en el punto 5.7 del presente informe, excluyendo a 4 objetivos estratégicos empresariales vinculados a: ingresos empresariales, utilidades empresariales, producción y gestión administrativa de la empresa para el señalado quinquenio.

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

De la revisión efectuada a los 4 «OBJETIVOS ESTRATEGICOS» del acápite 7. establecidos en el PEE, se ha identificado que los mismos cuentan con debilidades en cuanto a su formulación técnica, puesto que el objeto es confuso, no establece un punto de partida o línea base, no se identifica dentro el planteamiento del objetivo el indicador y no contiene referencia geográfica ni temporalidad, los cuales son requisitos esenciales de todo objetivo.

Por lo expuesto precedentemente se concluye, que el PEE de la EBIH contiene debilidades técnicas en la formulación de objetivos estratégicos en el plan estratégico empresarial.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos - (EBIH), en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública para que al momento de la elaboración o ajuste del Plan Estratégico

Empresarial de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 2021-2025, y 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.
- 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 (diagnóstico) del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado respecto al análisis de situación y entorno del Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 2016-2020», se tiene las conclusiones siguientes:

a) Parcial incorporación de información relacionada al mercado y sector Hidrocarburos en el PEE

Como puede apreciarse en los antecedentes expuestos precedentemente, son dos puntos relacionados a la información de mercado y sector el acápite «3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL» del PEE, el que presenta información relacionada al análisis del entorno, político – legal, económico, social y tecnológico y el acápite «6, ESTRATEGIA EMPRESARIAL», presenta la matriz estratégica con el análisis PEST, EFE, EFI y el diamante de PORTER, donde se puede identificar alguna información sobre las oportunidades y amenazas con las cuales se enfrentará la empresa, así como determinar cómo se encuentra respecto a sus fortalezas y debilidades, desarrollando un clúster Boliviano para la industria de Petroquímica, sin embargo, el PEE no cuenta con mayor información sobre el sector Hidrocarburos y el mercado nacional en cual se desenvuelve la Empresa Pública, por lo que existe un parcial análisis de situación y entorno vinculados al mercado y sector Hidrocarburos correspondientes al giro de EBIH.

b) Parcial existencia de estrategias vinculadas con los objetivos estratégicos empresariales en el plan estratégico empresarial

De la revisión efectuada al plan estratégico empresarial, se evidenció la existencia de 4 estrategias empresariales; empero, estas estrategias se encuentran vinculadas a 1 de 5 objetivos estratégicos empresariales definidos en el PEE; por lo cual, se

puede concluir la parcial existencia de estrategias vinculadas con los objetivos estratégicos empresariales en el PEE.

c) Parcial existencia de líneas base vinculadas a los objetivos estratégicos empresariales en el plan estratégico empresarial

Por otra parte de la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» se constató que en el acápite «9. ESTRATEGIAS DE INDUSTRIALIZACIÓN», se establece la existencia del objetivo estratégico empresarial de cuota de mercado que indica: «Desarrollar la integración vertical y horizontal en los complejos industriales y promover nuevos negocios para la petroquímica boliviana» el cual presenta líneas base de 12 «Acciones Estratégicas» vinculadas al mismo; sin embargo, no se cuenta con líneas base vinculados a 4 objetivos estratégicos empresariales vinculados a: la perspectiva financiera, perspectiva procesos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Por lo que se concluye la parcial existencia de líneas base vinculadas a los objetivos estratégicos empresariales en el plan estratégico empresarial.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos - (EBIH), en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública para que al momento de la elaboración o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 2021-2025 y para futuras formulaciones, realizar las siguientes acciones:

- a) Aplicar una metodología, que establezca una línea base empresarial consistente con la información de la empresa, que considere el periodo anterior a la vigencia del PEE 2021-2025 como línea base empresarial.
- b) Incorporar en el análisis de situación y entorno (diagnóstico) información relacionada al mercado y sector (es) en el cual se desarrolla la empresa, que permita enfocar y definir los objetivos estratégicos empresariales a alcanzar.
- c) Generar estrategias identificadas en el análisis de situación y entorno vinculado con los objetivos estratégicos empresariales (la perspectiva financiera, perspectiva procesos, perspectiva cliente y perspectiva de aprendizaje y desarrollo) definidos en el PEE.
- d) Garantizar la consistencia de las estrategias identificadas en el análisis de situación y entorno con los objetivos estratégicos empresariales (la perspectiva financiera, perspectiva procesos, perspectiva cliente y perspectiva de aprendizaje y desarrollo) definidos en el PEE.

3.7. Curso de acción del plan estratégico empresarial

Del análisis realizado respecto al curso de acción del Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 2016-2020», se tiene las siguientes observaciones:

a) Inexistencia del curso de acción para los productos vinculados a la perspectiva cliente en el plan estratégico empresarial

Del análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» se establece la existencia de 1 objetivo estratégico empresarial de cuota de mercado con limitaciones técnicas en su formulación, el cual indica: «Desarrollar la integración vertical y horizontal en los complejos industriales y promover nuevos negocios para la petroquímica boliviana» considerados en el acápite «7. OBJETIVOS ESTRATEGICOS» del PEE; en el referido objetivo se presentan 4 estrategias de las cuales solo 1 está vinculada al mismo, consiguientemente se evidencia una inexistencia del curso de acción a nivel producto vinculados a la perspectiva cliente.

Por lo expuesto, se concluye la inexistencia del curso de acción para la perspectiva cliente en el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos».

b) Inexistencia del curso de acción para los productos vinculados a la producción (perspectiva procesos) y de gestión de apoyo empresarial (perspectiva de aprendizaje y desarrollo) en el plan estratégico empresarial

Del análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» se establece que no incluye o explicita los objetivos estratégicos empresariales de producción (perspectiva procesos) y de gestión de apoyo empresarial (perspectiva de aprendizaje y desarrollo) en el acápite «7, OBJETIVOS ESTRATEGICOS» del PEE, en consecuencia no cuenta con un curso de acción con un orden lógico causal a nivel producto en el PEE.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos - (EBIH), en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública para que al momento de la elaboración o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 2021-2025 y para futuras formulaciones, se incorpore todos los productos empresariales necesarios para el logro de los objetivos empresariales, ordenados de manera lógica causal y medible, así como estos se constituyan en orientadores para la planificación de corto plazo.

3.8. Estructura financiera del plan estratégico 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 financieras 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 ingresos, egresos, costos y utilidades de la EBIH, establecidas en el PEE y el acápite «9,4, Estrategia de Financiamiento» para el quinquenio, por lo cual, se concluye que no existe un respaldo técnico para la proyección financieras de la empresa EBIH para el quinquenio.

b) Inexistencia de proyecciones financieras (costos, gastos administrativos, utilidades, ingresos e inversiones) en el plan estratégico empresarial

De la revisión de la documentación recabada, se puede establecer que el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» no contiene proyecciones de costos, gastos administrativos, utilidades e inversiones, históricos desde su creación (2008) que se consideren en su acápite «9.4 ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO» por el quinquenio, solo se observa la estructura de costos del las gestiones 2018 y 2019; y que además se pudo evidenciar que EBIH en el periodo 2016-2020 tiene registrado costos, gastos administrativos, inversiones y utilidades/pérdidas en el SIGEP.

Por lo expuesto, se concluye la inexistencia de proyecciones de costos, gastos administrativos, utilidades e inversiones en el Plan Estratégico Empresarial de EBIH.

c) Inexistencia de instrumentos de proyecciones financieras en el plan estratégico empresarial

De la revisión efectuada se pudo establecer que el acápite «9.4 ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO», solo considera como instrumento de proyección financiera a las inversiones quinquenales de las inversiones vinculadas a proyectos a ejecutarse en el quinquenio, excluyendo los estados financieros proyectados de balance general, estado de resultados y presupuestos; consiguientemente, se concluye la inexistencia de instrumentos para las proyecciones financieras de gestión empresarial para el quinquenio.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos - (EBIH), conjuntamente con el Gerente de Planificación y el Gerente Administrativo Financiero para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 2021-2025 y para futuras formulaciones, realizar las siguientes acciones:

- a) Aplicar una metodología que permita incluir en el PEE los cálculos técnicos para las proyecciones financieras correspondientes al quinquenio planificado, tomando en cuenta las variables internas y externas vinculados al giro empresarial.
- b) Incorporar 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.
- c) Utilizar integral y consistentemente al menos los estados financieros proyectados de Resultados, Balance General y Presupuestos de la empresa, a fin de exponer técnicamente los resultados financieros y la variación del patrimonio empresarial en el PEE para el quinquenio (como referencia ver Anexo 1).

3.9. Articulación del plan estratégico empresarial

Del análisis efectuado, a los acápites del «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos», con el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) del Ministerio de Hidrocarburos 2016 - 2020» e información adicional, se tiene las siguientes observaciones:

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

Verificada la información en el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» se puede establecer la inexistencia de un acápite de articulación de sus objetivos estratégicos empresariales entre el PEE y el PSDI del Sector Hidrocarburos 2016-2020».

Por otra parte, de acuerdo a lo establecido en el punto 3.5 del presente informe, el PEE de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos EBIH cuenta con una parcial existencia de objetivos estratégicos empresariales vinculados a ingresos, utilidades, producción y gestión administrativa, lo cual no permite establecer la articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) con el PSDI del sector de Hidrocarburos, situación que es ratificada en el punto 3.8

informe SP/GP38/N17-G1, del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) del Ministerio de Hidrocarburos 2016 - 2020».

Por lo que se concluye, la inexistencia de articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» con el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) del Ministerio de Hidrocarburos 2016 - 2020».

b) Inexistencia de la articulación a nivel de productos del PEE con el PSDI del Sector Hidrocarburos

Respecto a la articulación a nivel de productos entre el PEE y PSDI del Sector Hidrocarburos, se puede establecer la inexistencia de la misma, puesto que el PEE de la empresa no cuenta con productos que puedan ser relacionados con el PSDI del Sector Hidrocarburos.

Por lo que se concluye, la inexistencia de la articulación a nivel de productos del «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» con el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) del Ministerio de Hidrocarburos 2016 - 2020»

c) Inexistencia de articulación a nivel de presupuesto entre el PEE y el PSDI del Sector Hidrocarburos

De la revisión a la información precedente, se constató la inexistencia de la articulación entre el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» con el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) del Ministerio de Hidrocarburos 2016 - 2020» a nivel de presupuesto; puesto que, el PEE de la empresa no cuenta con un presupuesto plurianual que puedan ser relacionados con el PSDI del Sector Hidrocarburos.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos - (EBIH), realizar acciones conjuntamente con el Gerente de Planificación y Desarrollo, el Gerente Administrativo Financiero para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 2021-2025, que una vez cumplidas las recomendaciones vinculadas a los impactos (3.5), productos (3.7) y presupuestos (3.8) establecidas en presente informe se logre una articulación con el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector Hidrocarburos 2021-2025, a través de la relación técnica a nivel de impactos, productos y presupuesto a nivel sectorial.

3.10. Concordancia del plan estratégico empresarial

Por lo señalado en los puntos precedentes, el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» 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 y la temporalidad del mismo, expuestas en los diferentes acápite del presente informe.

Se recomienda al Gerente General de EBIH, realizar acciones conjuntamente con el Gerente de Planificación y Desarrollo, que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 2021-2025 y para futuras formulaciones, establezcan una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la Planificación Estratégica Empresarial.

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

Del análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» y a la información proporcionada por la misma, se verificó los siguientes aspectos:

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

Se constató que los 2 indicadores de las 12 «Acciones Estratégicas» expuestas en el PEE, carecen en su formulación de elementos técnicos para la correcta medición del objeto de planificación; como ser: falta de determinación de la unidad de medida, dato y de la meta que permita establecer el grado de utilización efectiva de los productos e impactos.

Por otra parte, los indicadores se encuentran vinculado a las «Acciones Estratégicas»; por tanto, no establecen el grado de avance de las acciones a mediano plazo (objetivos estratégicos empresariales) ni de los Productos planificados en el PEE.

b) Inexistencia de un sistema de ponderación en el plan estratégico empresarial

De la revisión realizada al «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos», se constató que carece de un sistema de ponderaciones vinculadas a los objetivos estratégicos y a las acciones estratégicas.

c) Inexistencia de procedimientos normalizados en el Plan Estratégico Empresarial

De la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos», se constató que el mismo no cuenta con un acápite que contenga los procedimientos normativos considerados en la formulación del mismo.

d) Inexistencia de herramientas tecnológicas que permitan generar información para el seguimiento y control

Se establece la inexistencia de herramientas tecnológicas para la información empresarial con los que cuenta la Empresa Pública para la generación de información empresarial para el seguimiento y control, puesto que de la información proporcionada por la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH), el análisis realizado a las fuentes de información mencionados en el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos» y las consultas realizadas a los servidores públicos de EBIH, se pudo evidenciar que las fuentes de información no son generadas por sistemas informáticos, sino a reportes manuales, informes de gestión, formularios de seguimiento al POA elaborados por las Gerencias y unidades de EBIH, la cual no se encuentra vinculada a los objetivos estratégicos empresariales ni de los productos empresariales.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos - (EBIH), en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, conjuntamente con la Gerencia de Planificación y Desarrollo, para que al momento de la elaboración o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos (EBIH) 2021-2025 y para futuras formulaciones, se realicen las siguientes acciones:

- a) Aplicar una metodología que permita definir técnicamente y de manera oportuna 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 Cabeza de Sector, para realizar el seguimiento, evaluación y control de los impactos y productos del Plan Estratégico Institucional y su contribución empresarial y sectorial.
- 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 de EBIH.

- 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 para la generación de información que permitan la sistematización y protección de la información relacionada a los indicadores de impacto y productos; de tal forma, que permita contar con fuentes de información actualizada y confiable.

3.12. Reclutamiento de personal del área de planificación

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos, se constató que:

En el Manual de Descripción de Puestos de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos, establece 4 puestos para el área de planificación; sin embargo, en los hechos la EBIH solo se cuenta con 1 profesional la Ing, Mildred Herrera Montan con el puesto de Responsable de Planificación Estratégica y Proyectos que realiza todas las funciones de la misma.

- Asimismo, de la información reportada se ha podido constatar que la contratación del personal designado al área de planificación es de manera directa y no a través de un proceso de selección y reclutamiento de personal, para que los mismos se encuentren en la carrera administrativa, incumpliendo de esta forma los requisitos administrativos correspondientes, que se encuentra contemplada en el Decreto Supremo 368.
- El manual de puestos describe los requisitos del puesto y contempla las funciones explícitas correspondientes a la formulación, seguimiento, evaluación y ajuste de la planificación de mediano y corto plazo señaladas en el artículo 7 numeral 2 inciso d) y artículo 11 de la Ley 777.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Boliviana de Industrialización de Hidrocarburos realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Responsable de Recursos Humanos para incorporar e 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 CUMPLIDOS

- 4.1. Responsable de la elaboración y aprobación del plan estratégico empresarial
- 4.2. Plazos del proceso de formulación del plan estratégico empresarial
- 4.3. Temporalidad del plan estratégico empresarial
- 4.4. Estructura organizacional 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 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 institucionales 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 en la estructura de planificación

-----0-----