



ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL

Dr. Fátima Pacheco Barrón
JEFE DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO - GERENCIA JURÍDICA
SERVICIO DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS PRODUCTIVAS
SEDEM
18/10/2022

SEDEM

Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas

COPIA LEGALIZADA

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA SEDEM/GG/N° 312/2022

ING. FÁTIMA LUZ PACHECO DOMÍNGUEZ

GERENTE GENERAL

SERVICIO DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS PRODUCTIVAS

SEDEM

La Paz, 11 de octubre de 2022.

VISTOS:

Que, mediante Informe INF/GG/GPCG/UPP N°0028/2022 de fecha 30 de septiembre de 2022, emitido por el Jefe de Unidad de Control de Gestión a.i., Jefe de Unidad I de Planificación y Proyectos, vía Gerente de Planificación y Control de Gestión, dirigida a la Gerente General del SEDEM, con referencia a "Informe Técnico Institucional (PEI) 2021 - 2025, Servicios de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas (SEDEM)", señala que hace suyo los principios y valores del Estado Plurinacional de Bolivia expresados en la Constitución Política del Estado (CPE), mismos que están reflejados en sus principios y valores institucionales, los mismos que enfoca sus acciones estratégicas en el Vivir Bien, horizonte estratégico del Estado Plurinacional de Bolivia, como representación del progreso comunitario integral y complementario coadyuvando a mejorar los canales de distribución y redistribución de productos y bienes sociales respetando las diversidades culturales de los pueblos.

Asimismo, manifiesta que el Plan Estratégico Institucional (PEI) del SEDEM se enmarca en los planes: Del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien - Sector Industrial del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (PSDI) 2021-2025; del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-2025 y la Agenda Patriótica 2025, bajo la normativa legal se fija las atribuciones y competencias del SEDEM.

El informe antes referido, señala que el proceso de elaboración, estuvo constituido por las siguientes etapas:

- Elaboración PDES 2021-2025 a la cabeza del Ministerio de Planificación del Desarrollo, aprobado por Ley N° 1407 del 09 de noviembre de 2021.
- Elaboración del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien - Sector Industrial del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (PSDI) 2021-2025, aprobada mediante R.M. MDPyEP/DESPACHO/N°137 de fecha 31 de agosto 2022.
- Mediante cite CAR/MDPyEP/DGP N° 0450/2022, del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, remite el dictamen de compatibilidad y concordancia MPD/VPC/DGSPIE-DCC 0022/2022 del Plan Sectorial del Desarrollo Integral para vivir bien sector industrial 2021-2025, donde determina que el mencionado plan es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para vivir bien, hacia la Industrialización con sustitución de importaciones".

JPRB
ABOGADO DE
UNIDAD ANÁLISIS Y
SEGUIMIENTO -
GERENCIA JURÍDICA
VISTO
SEDEM

PROFESIONAL ABOGADO EN
ANÁLISIS Y
SEGUIMIENTO
SEDEM

"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"





ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL

Dr. Juan A. Rodríguez Barrón
JEFE DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO - GERENCIA JURÍDICA
Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas
SEDEM
18/10/2022

SEDEM

Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas

COPIA LEGALIZADA

- Elaboración del Plan Estratégico Institucional PEI 2021-2025 con la participación de las Empresas Públicas Productivas, Gerencias de Área y Unidades dependientes del SEDEM, la misma, debe ser aprobado mediante R.A. por el SEDEM.

En el marco de los lineamientos metodológicos para la formulación de planes de mediano plazo emitidos por el Órgano Rector, se elaboró el Plan Estratégico Institucional (PEI), la misma tiene la siguiente estructura y contenido: el enfoque político, diagnóstico, objetivos y estrategias institucionales, planificación y presupuesto quinquenal.

En el mismo informe, manifiesta los criterios obtenidos para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI), son los siguientes:

- Los lineamientos metodológica establecidos por el Ministerio de Planificación del Desarrollo y las directrices establecidas por el Ministerio cabeza de sector (MDPyEP), para el proceso de planificación.
- El PEI del SEDEM, se encuentra articulado directamente al PSDI 2021-2025 del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, como nuestra cabeza de sector; asimismo al PDES 2021-2025.
- El PEI del SEDEM incorpora actividades estratégicas para cada de las EPPs, dependientes, para contribuir al cumplimiento del PSDI, PDES y la Agenda Patriótica 2025.

En el informe referido, señala que el SEDEM, está coadyuvando en la consolidación de la puesta en marcha de las EPPs, bajo dependencia del SEDEM: a las Empresas Públicas Productivas Cartones de Bolivia - CARTONBOL; Papeles de Bolivia - PAPELBOL; Cementos de Bolivia - ECEBOL; de Abonos y Fertilizantes - EEPAF; de Producción de Semillas - EEPS; de Envases de Vidrio de Bolivia - ENVIBOL y de Industrialización de la hoja de Coca Boliviana - KOKABOL".

Asimismo, dicho informe manifiesta que el SEDEM tiene atribuciones en relación a la distribución del "Subsidio Prenatal, de Lactancia" y el "Subsidio Universal Prenatal por la Vida", con los que se benefician todas la madres y niños del país. Y en los últimos años (2020 y 2021), la entidad ha distribuido otros subsidios dirigidos a otros sectores vulnerables del país.

Concluyendo que como producto del proceso de planificación institucional se ha logrado los siguientes resultados:

- Un Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021 -2025 del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas, con la participación de las EPPs dependientes de la entidad se ha concluido para su aprobación a través de la autoridad competente.
- Determinación del enfoque político institucional, objetivos estratégicos, cuyas estrategias, programas y proyectos permiten concretar la propuesta de desarrollo institucional en concordancia con la Planificación Sectorial y Nacional.
- Del análisis expuesto y considerando la necesidad de contar con el PEI 2021-2025 en el marco de la Ley N° 777 del SPIE, la Ley N° 1407 y los lineamientos metodológicos para la formulación de Planes de Mediano Plazo emitidos por el Órgano Rector. En ese

"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"





ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL

Dr. Juan P. Rodríguez Barón
JEFE DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO GERENCIA JURÍDICA
Servicio de Desarrollo de las Empresas Productivas
SEDEM
58/10/2022

SEDEM
Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas

COPIA LEGALIZADA

sentido, se remitió el PEI 2021-2025 del SEDEM al MDPyEP mediante Notas CAR/MDPyEP/DGP N° 0019/2022; CAR/SEDEM/GG N° 036/2022; CAR/SEDEM/GG N° 0128/2022, solicitando la compatibilización con el PSDI 2021-2025 y PDES 2021-2025.

- Mediante Nota con cite CAR/MDPyEP/DGP N° 0450/2022, de fecha 30 de agosto de 2022, el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, remite el dictamen de compatibilización y concordancia MPD/VPC/DGSPiE-DCC 0023/2022 del Plan Sectorial del Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector Industrial 2021-2025, determinando que el mencionado plan es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para vivir bien, hacia la Industrialización con sustitución de importaciones". Asimismo, el MDPyEP, solicita la remisión del documento final del PEI aprobado mediante resolución administrativa, que fue revisada como parte del PSDI 2021-2025.

Recomendando derivar el presente informe y el PEI 2021-2025, a la Gerencia Jurídica del SEDEM para la emisión de la Resolución Administrativa de aprobación correspondiente.

Asimismo, con Nota CAR/MDPyEP/DGP N° 0450/2022 de fecha 30 de agosto de 2022, emitido por el Jefe de Gabinete del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural dirigida a la Gerente General del SEDEM, con referencia a "Remisión del dictamen de compatibilización y concordancia MPD/VPC/DGSPiE-DCC 0023/2022 del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien sector industrial 2021 - 2025", señala que concluida la revisión por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, remite al Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, el dictamen de compatibilización y concordancia MPD/VPC/DGSPiE-DCC 0023/2022, manifestando que el mencionado plan es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021 - 2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la industrialización con sustitución de importaciones. Al mismo tiempo manifiesta que adjunta en CD el Plan Estratégico Institucional del SEDEM, con el fin de dar continuidad al proceso de aprobación del PEI, mediante Resolución Administrativa.

CONSIDERANDO I:

Que, el numeral 6 del artículo 9 de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, establece como fines y funciones esenciales del Estado, entre otras, promover y garantizar el aprovechamiento responsable y planificado de los recursos naturales, e impulsar su industrialización, a través del desarrollo y del fortalecimiento de la base productiva en sus diferentes dimensiones y niveles, así como la conservación del medio ambiente para el bienestar de las generaciones actuales y futuras.

Que, los numerales 1 y 2 del artículo 316 de la norma suprema, señalan "Conducir el proceso de planificación económica y social, con participación y consulta ciudadana. La ley establecerá un sistema de planificación integral estatal, que incorporará a todas las entidades territoriales"; "Dirigir la economía y regular, conforme con los principios establecidos en esta Constitución, los procesos de producción, distribución, y comercialización de bienes y servicios".

Que, el primer plan a largo plazo del Estado Plurinacional de Bolivia, es la Agenda Patriótica 2025, que se constituye en el primer plan de largo plazo del Estado Plurinacional de Bolivia. El propósito fundamental de la planificación a largo plazo es que los diferentes niveles del Estado

"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"





ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA

MINISTERIO DE DESARROLLO
PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL

Dr. Juan P. Rodríguez Berrón
JEFE DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO
GERENCIA JURÍDICA
Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas
SEDEM
18/10/2022

SEDEM
Servicio de Desarrollo
de las Empresas Públicas
Productivas

COPIA LEGALIZADA

tengan una visión articulada e integrada y los planes de desarrollo se encaminen. Dicho plan orienta hacia una visión conjunta a largo plazo, participativa que permita materializar el mandato de la Constitución Política del Estado Plurinacional. La misma se constituye en la máxima directriz para el diseño y la aplicación de las políticas públicas y todos los instrumentos, donde se expresarán lineamientos que se requieren implementar para alcanzar la visión de desarrollo del país, enmarcados en el Vivir Bien, expresados en la Constitución Política del Estado, por lo cual su observancia es obligatoria.

Que, en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien en Armonía con la Madre Tierra, el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES), es el instrumento que permite la aplicación de la Agenda Patriótica en el mediano plazo en la gestión pública plurinacional, articulando la planificación sectorial y territorial y la coordinación entre los actores privados, comunitarios, social cooperativos y organizaciones sociales del pueblo boliviano, incluyendo a las organizaciones de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas.

Que, el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI), es el plan de carácter operativo que permiten integrar en el mediano plazo el accionar de los diferentes sectores, estableciendo los lineamientos para la planificación territorial y orientaciones para el sector privado y organizaciones comunitarias, que articula las propuestas del sector y del conjunto de las entidades, instituciones y empresas públicas bajo tuición, sujeción o dependencia del Ministerio cabeza de sector, de forma simultánea y complementaria, de acuerdo a lo establecido en la planificación nacional de largo y mediano plazo. Comprende procesos de planificación multisectorial de articulación y coordinación de acciones entre los diferentes sectores.

Que, la Ley N° 1178 de fecha 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales, modificado por el Parágrafo II de la Disposición Adicional Segunda de la Ley N° 777 de fecha 25 de enero de 2016, Sistema de Planificación Integral del Estado – SPIE, con la siguiente redacción: " *Artículo 6º.- El Sistema de Programación de Operaciones, traducirá los planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes generados por el Sistema de Planificación Integral del Estado, en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recurso a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio. Esta programación será de carácter integral, incluyendo tanto las operaciones de funcionamiento como las de inversión.*"

Que, el artículo 1 de Ley N° 2042 de fecha 21 de diciembre de 1999, de Administración Presupuestaria, establece las normas generales a las que se debe regirse el proceso de administración presupuestaria de cada ejercicio fiscal, que comprende del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.

Que, la Ley N° 777 de fecha 21 de enero de 2016 tiene por objeto establecer el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien.

Que, el artículo 1 de la Ley N° 786 del Plan de Desarrollo Económico y Social, de fecha 9 de marzo de 2016, señala que tiene por objeto aprobar el PDES 2016-2020 y establecer la obligatoriedad de su aplicación y los mecanismos de coordinación, evaluación y seguimiento.

Que, el contenido de este plan se encuentra establecido en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien, que se formula a partir de los trece (13) pilares de la Agenda Patriótica 2025,

"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"





ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA

MINISTERIO DE DESARROLLO
PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL

Dr. Juan P. Rodríguez Barrón
JEFE DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y
SEGUIMIENTO GERENCIA JURÍDICA
Servicio de Desarrollo de las
Empresas Públicas Productivas
SEDEM
18/10/2022

SEDEM
Servicio de Desarrollo
de las Empresas Públicas
Productivas

que se constituye en el PGDES, establecido en el numeral 9 del artículo 316 de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, que señala: "Formular periódicamente, con participación y consulta ciudadana, el plan general de desarrollo, cuya ejecución es obligatoria para todas las formas de organización económica".

COPIA LEGALIZADA

Que, los parágrafos I y II del artículo 2, del Decreto Supremo N°590 de 4 de agosto de 2010, crea el Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM, como institución pública descentralizada, de derecho público, con personalidad jurídica y autónoma de gestión administrativa, financiera, legal, técnica y patrimonio, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. El SEDEM no cuenta con directorio; el SEDEM tendrá bajo su dependencia directa, las siguientes Empresas Públicas Productivas: Papeles de Bolivia – PAPELBOL; Cartones de Bolivia – CARTONBOL; Cementos de Bolivia – ECEBOL; Las que fueren creadas a lo dispuesto en el presente Decreto Supremo; Empresa Estratégica de Producción de Semillas – EEPS; Empresa Estratégica de Producción de Abonos y Fertilizantes – EEPAF; la Empresa Pública Productiva de Envases de Vidrio – ENVIBOL y la Empresa Pública Productiva de Industrialización de la Hoja de Coca Boliviana - KOKABOL. Con referencia a su artículo 7, del Decreto Supremo citado ut supra, establece entre las funciones de el/la Gerente General del SEDEM: inciso j) "Emitir Resoluciones Administrativas en el marco de sus competencias".

Que, el parágrafo I del artículo 2 del Decreto Supremo N° 2946, de fecha 12 de octubre de 2016, que modifica el artículo 6 del Decreto Supremo N°590 de fecha 4 de agosto de 2010, señala el SEDEM aprobará su estructura organizacional para el cumplimiento de sus funciones."

Que, la Resolución Administrativa SEDEM/GG/N° 045/2019 de 18 de abril de 2019, aprueba el Reglamento Específico del Sistema de Programaciones de Operaciones (RE-SPO) del Servicio de Desarrollo de las Empresa Públicas Productivas – SEDEM y sus Empresas Públicas Productivas (EPPs) dependientes.

Que, el artículo 17 de la Resolución precedente, señala que las evaluaciones periódicas se realizaran de acuerdo a los plazos, condiciones y especificaciones establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y a la fecha de conclusión prevista para cada acción de corto plazo.

Que, la Resolución Administrativa SEDEM/GG/N°0210/2021 de 8 de septiembre de 2021, aprueba el Anteproyecto de Presupuesto Institucional y Plan Operativo Anual (POA) para la gestión fiscal 2022 del SEDEM y sus EPPs dependientes.

POR TANTO:

La Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas - SEDEM, Fátima Luz Pacheco Domínguez, designada mediante Resolución Suprema N° 27308, de 4 de diciembre de 2020, por el Presidente Constitucional del Estado Plurinacional de Bolivia, en uso de sus funciones y atribuciones legales vigentes.

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – APROBAR, el Plan Estratégico Institucional - PEI 2021 – 2025, del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas SEDEM y sus EPP's.

"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESFEMINIZACIÓN POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"





ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA

MINISTERIO DE DESARROLLO
PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL

Dr. Juan A. Rodríguez Barro
Jefe de la Unidad de Análisis y Seguimiento - Gerencia Jurídica
Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas
SEDEM
18/10/2022

SEDEM
Servicio de Desarrollo
de las Empresas Públicas
Productivas

ARTÍCULO SEGUNDO. - VALIDAR, el Informe **INF/GG/GPCG/UPP N° 0028/2022** de fecha 30 de septiembre de 2022, emitido por la Gerencia de Planificación y Control de Gestión y el Informe Legal **INF/GG/GJ/UAS N° 0327/2022** de fecha 10 de octubre de 2022, expedido por la Gerencia Jurídica del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas - SEDEM, que son parte indisoluble de la presente Resolución Administrativa.

ARTICULO TERCERO. - REMITIR, la presente Resolución a la Dirección General de Planificación del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

ARTÍCULO CUARTO. - INSTRUIR, a la Gerencia de Planificación y Control de Gestión del SEDEM y a las Gerencias Técnicas de las EPP's el cumplimiento de la presente Resolución Administrativa.

Régistrese, comuníquese, debiendo archivar en un ejemplar original en la Gerencia Jurídica del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas - SEDEM.

COPIA LEGALIZADA

Fátima Luz Pacheco Domínguez

Fátima Luz Pacheco Domínguez
GERENTE GENERAL

SERVICIO DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS PRODUCTIVAS

Adrian Sergio Calizaya Molina
PROFESIONAL II ABOGADO EN ANALISIS
Servicio de Desarrollo de las
Empresas Públicas Productivas
SEDEM

Dennis Moises Daza Mier
R.P.A. N° 550392DM08
GERENTE JURIDICO
Servicio de Desarrollo de las
Empresas Públicas Productivas
SEDEM

Dr. Juan A. Rodríguez Barro
JEFE DE LA UNIDAD DE ANALISIS Y
SEGUIMIENTO - GERENCIA JURIDICA
Servicio de Desarrollo de las
Empresas Públicas Productivas
SEDEM





INFORME
INF/GG/GJ/UAS N° 0327/2022
2022-17877

A: **FATIMA LUZ PACHECO DOMINGUEZ**
GERENTE GENERAL

Vía: **DENNIS MOISES DAZA MIER**
GERENTE JURIDICO

JUAN PABLO RODRÍGUEZ BARRÓN
JEFE DE LA UNIDAD DE ANALISIS Y SEGUIMIENTO

De: **MARIN SERGIO CALIZAYA MOLINA**
PROFESIONAL II ABOGADO EN ANALISIS

Fecha: lunes, 10 de octubre de 2022

Ref.: **INFORME LEGAL PARA EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2021 - 2025**

Dennis Moises Daza Mier
Dennis Moises Daza Mier
N° 59019927MDM
GERENTE JURIDICO
Servicio de Desarrollo de las
Empresas Públicas Productivas
SEDEM

Juan Pablo Rodríguez Barrón
Dr. Juan Pablo Rodríguez Barrón
JEFE DE LA UNIDAD DE ANALISIS Y
SEGUIMIENTO - GERENCIA JURIDICA
Servicio de Desarrollo de las
Empresas Públicas Productivas
SEDEM

Marin Sergio Calizaya Molina
Marin Sergio Calizaya Molina
PROFESIONAL II ABOGADO EN ANALISIS
Servicio de Desarrollo de las
Empresas Públicas Productivas
SEDEM

De mi mayor consideración:

En atención a los antecedentes que se anexa en la hoja de Seguimiento Interno I/2022-17877, de fecha 30 de agosto de 2022, cuya referencia se encuentra descrita en el epígrafe, tengo a bien poner a su consideración, el siguiente informe legal para el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021 - 2025.

I. ANTECEDENTES:

Que, mediante Informe INF/GG/GPCG/UPP N°0028/2022 de fecha 30 de septiembre de 2022, emitido por el Jefe de Unidad de Control de Gestión a.i., Jefe de Unidad I de Planificación y Proyectos, vía Gerente de Planificación y Control de Gestión, dirigida a la Gerente General del SEDEM, con referencia a "Informe Técnico Institucional (PEI) 2021 - 2025, Servicios de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas (SEDEM)", señala que hace suyo los principios y valores del Estado Plurinacional de Bolivia expresados en la Constitución Política del Estado (CPE), mismos que están reflejados en sus principios y valores institucionales, los mismos que enfoca sus acciones estratégicas en el Vivir Bien,

"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"



horizonte estratégico del Estado Plurinacional de Bolivia, como representación del progreso comunitario integral y complementario coadyuvando a mejorar los canales de distribución y redistribución de productos y bienes sociales respetando las diversidades culturales de los pueblos.

Asimismo, manifiesta que el Plan Estratégico Institucional (PEI) del SEDEM se enmarca en los planes: Del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien – Sector Industrial del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (PSDI) 2021-2025; del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-2025 y la Agenda Patriótica 2025, bajo la normativa legal se fija las atribuciones y competencias del SEDEM.

El informe antes referido, señala que el proceso de elaboración, estuvo constituido por las siguientes etapas:

- Elaboración PDES 2021-2025 a la cabeza del Ministerio de Planificación del Desarrollo, aprobado por Ley N° 1407 del 09 de noviembre de 2021.
- Elaboración del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien – Sector Industrial del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (PSDI) 2021-2025, aprobada mediante R.M. MDPyEP/DESPACHO/N°137 de fecha 31 de agosto 2022.
- Mediante cite CAR/MDPyEP/DGP N° 0450/2022, del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, remite el dictamen de compatibilidad y concordancia MPD/VPC/DGSPIE-DCC 0023/2022 del Plan Sectorial del Desarrollo Integral para vivir bien sector industrial 2021-2025, donde determina que el mencionado plan es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para vivir bien, hacia la Industrialización con sustitución de importaciones".
- Elaboración del Plan Estratégico Institucional PEI 2021-2025 con la participación de las Empresas Públicas Productivas, Gerencias de Área y Unidades dependientes del SEDEM, la misma, debe ser aprobado mediante R.A. por el SEDEM.

En el marco de los lineamientos metodológicos para la formulación de planes de mediano plazo emitidos por el Órgano Rector, se elaboró el Plan Estratégico Institucional (PEI), la misma tiene la siguiente estructura y contenido: el enfoque político, diagnóstico, objetivos y estrategias institucionales, planificación y presupuesto quinquenal.

En el mismo informe, manifiesta los criterios obtenidos para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI), son los siguientes:

- Los lineamientos metodológica establecidos por el Ministerio de Planificación del Desarrollo y las directrices establecidas por el Ministerio cabeza de sector (MDPyEP), para el proceso de planificación.

"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"





- El PEI del SEDEM, se encuentra articulado directamente al PSDI 2021-2025 del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, como nuestra cabeza de sector; asimismo al PDES 2021-2025.
- El PEI del SEDEM incorpora actividades estratégicas para cada de las EPPs, dependientes, para contribuir al cumplimiento del PSDI, PDES y la Agenda Patriótica 2025.

En el informe referido, señala que el SEDEM, está coadyuvando en la consolidación de la puesta en marcha de las EPPs, bajo dependencia del SEDEM: a las Empresas Públicas Productivas Cartones de Bolivia – CARTONBOL; Papeles de Bolivia – PAPELBOL; Cementos de Bolivia – ECEBOL; de Abonos y Fertilizantes – EEPAF; de Producción de Semillas – EEPS; de Envases de Vidrio de Bolivia – ENVIBOL y de Industrialización de la hoja de Coca Boliviana – KOKABOL”.

Asimismo, dicho informe manifiesta que el SEDEM tiene atribuciones en relación a la distribución del “Subsidio Prenatal, de Lactancia” y el “Subsidio Universal Prenatal por la Vida”, con los que se benefician todas la madres y niños del país. Y en los últimos años (2020 y 2021), la entidad ha distribuido otros subsidios dirigidos a otros sectores vulnerables del país.

Concluyendo que como producto del proceso de planificación institucional se ha logrado los siguientes resultados:

- Un Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021 -2025 del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas, con la participación de las EPPs dependientes de la entidad se ha concluido para su aprobación a través de la autoridad competente.
- Determinación del enfoque político institucional, objetivos estratégicos, cuyas estrategias, programas y proyectos permiten concretar la propuesta de desarrollo institucional en concordancia con la Planificación Sectorial y Nacional.
- Del análisis expuesto y considerando la necesidad de contar con el PEI 2021-2025 en el marco de la Ley N° 777 del SPIE, la Ley N° 1407 y los lineamientos metodológicos para la formulación de Planes de Mediano Plazo emitidos por el Órgano Rector. En ese sentido, se remitió el PEI 2021-2025 del SEDEM al MDPyEP mediante Notas CAR/MDPyEP/DGP N° 0019/2022; CAR/SEDEM/GG N° 036/2022; CAR/SEDEM/GG N° 0128/2022, solicitando la compatibilización con el PSDI 2021-2025 y PDES 2021-2025.
- Mediante Nota con cite CAR/MDPyEP/DGP N° 0450/2022, de fecha 30 de agosto de 2022, el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, remite el dictamen de compatibilización y concordancia MPD/VPC/DGSPiE-DCC 0023/2022 del Plan Sectorial del Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector Industrial 2021-2025,

“2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES”





determinando que el mencionado plan es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para vivir bien, hacia la Industrialización con sustitución de importaciones". Asimismo, el MDPyEP, solicita la remisión del documento final del PEI aprobado mediante resolución administrativa, que fue revisada como parte del PSDI 2021-2025.

Recomendando derivar el presente informe y el PEI 2021-2025, a la Gerencia Jurídica del SEDEM para la emisión de la Resolución Administrativa de aprobación correspondiente.

Asimismo, con Nota CAR/MDPyEP/DGP N° 0450/2022 de fecha 30 de agosto de 2022, emitido por el Jefe de Gabinete del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural dirigida a la Gerente General del SEDEM, con referencia a "Remisión del dictamen de compatibilización y concordancia MPD/VPC/DGSPiE-DCC 0023/2022 del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien sector industrial 2021 - 2025", señala que concluida la revisión por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, remite al Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, el dictamen de compatibilización y concordancia MPD/VPC/DGSPiE-DCC 0023/2022, manifestando que el mencionado plan es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021 - 2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la industrialización con sustitución de importaciones. Al mismo tiempo manifiesta que adjunta en CD el Plan Estratégico Institucional del SEDEM, con el fin de dar continuidad al proceso de aprobación del PEI, mediante Resolución Administrativa.

II. MARCO LEGAL:

El numeral 6 del artículo 9 de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, establece como fines y funciones esenciales del Estado, entre otras, promover y garantizar el aprovechamiento responsable y planificado de los recursos naturales, e impulsar su industrialización, a través del desarrollo y del fortalecimiento de la base productiva en sus diferentes dimensiones y niveles, así como la conservación del medio ambiente para el bienestar de las generaciones actuales y futuras.

Los numerales 1 y 2 del artículo 316 de la norma suprema, señalan "Conducir el proceso de planificación económica y social, con participación y consulta ciudadana. La ley establecerá un sistema de planificación integral estatal, que incorporará a todas las entidades territoriales"; "Dirigir la economía y regular, conforme con los principios establecidos en esta Constitución, los procesos de producción, distribución, y comercialización de bienes y servicios".

El primer plan a largo plazo del Estado Plurinacional de Bolivia, es la Agenda Patriótica 2025, que se constituye en el primer plan de largo plazo del Estado Plurinacional de Bolivia. El propósito fundamental de la planificación a largo plazo es que los diferentes niveles del Estado tengan una visión articulada e integrada y los planes de desarrollo se encaminen.

"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"





ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA

MINISTERIO DE DESARROLLO
PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL

SEDEM

Servicio de Desarrollo
de las Empresas Públicas
Productivas

Dicho plan orienta hacia una visión conjunta a largo plazo, participativa que permita materializar el mandato de la Constitución Política del Estado Plurinacional. La misma se constituye en la máxima directriz para el diseño y la aplicación de las políticas públicas y todos los instrumentos, donde se expresarán lineamientos que se requieren implementar para alcanzar la visión de desarrollo del país, enmarcados en el Vivir Bien, expresados en la Constitución Política del Estado, por lo cual su observancia es obligatoria.

En el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien en Armonía con la Madre Tierra, el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES), es el instrumento que permite la aplicación de la Agenda Patriótica en el mediano plazo en la gestión pública plurinacional, articulando la planificación sectorial y territorial y la coordinación entre los actores privados, comunitarios, social cooperativos y organizaciones sociales del pueblo boliviano, incluyendo a las organizaciones de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas.

El Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI), es el plan de carácter operativo que permiten integrar en el mediano plazo el accionar de los diferentes sectores, estableciendo los lineamientos para la planificación territorial y orientaciones para el sector privado y organizaciones comunitarias, que articula las propuestas del sector y del conjunto de las entidades, instituciones y empresas públicas bajo tuición, sujeción o dependencia del Ministerio cabeza de sector, de forma simultánea y complementaria, de acuerdo a lo establecido en la planificación nacional de largo y mediano plazo. Comprende procesos de planificación multisectorial de articulación y coordinación de acciones entre los diferentes sectores.

La Ley N° 1178 de fecha 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales, modificado por el Parágrafo II de la Disposición Adicional Segunda de la Ley N° 777 de fecha 25 de enero de 2016, Sistema de Planificación Integral del Estado - SPIE, con la siguiente redacción: " *Artículo 6º.- El Sistema de Programación de Operaciones, traducirá los planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes generados por el Sistema de Planificación Integral del Estado, en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recurso a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio. Esta programación será de carácter integral, incluyendo tanto las operaciones de funcionamiento como las de inversión.*"

El artículo 1 de Ley N° 2042 de fecha 21 de diciembre de 1999, de Administración Presupuestaria, establece las normas generales a las que se debe regirse el proceso de administración presupuestaria de cada ejercicio fiscal, que comprende del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.

La Ley N° 777 de fecha 21 de enero de 2016 tiene por objeto establecer el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien.

"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"





El artículo 1 de la Ley N° 786 del Plan de Desarrollo Económico y Social, de fecha 9 de marzo de 2016, señala que tiene por objeto aprobar el PDES 2016-2020 y establecer la obligatoriedad de su aplicación y los mecanismos de coordinación, evaluación y seguimiento.

El contenido de este plan se encuentra establecido en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien, que se formula a partir de los trece (13) ejes de la Agenda Patriótica 2025, que se constituye en el PGDES, establecido en el numeral 9 del artículo 316 de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, que señala: "Formular periódicamente, con participación y consulta ciudadana, el plan general de desarrollo, cuya ejecución es obligatoria para todas las formas de organización económica".

Los parágrafos I y II del artículo 2, del Decreto Supremo N°590 de 4 de agosto de 2010, crea el Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas - SEDEM, como institución pública descentralizada, de derecho público, con personalidad jurídica y autónoma de gestión administrativa, financiera, legal, técnica y patrimonio, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. El SEDEM no cuenta con directorio; el SEDEM tendrá bajo su dependencia directa, las siguientes Empresas Públicas Productivas: Papeles de Bolivia - PAPELBOL; Cartones de Bolivia - CARTONBOL; Cementos de Bolivia - ECEBOL; Las que fueren creadas a lo dispuesto en el presente Decreto Supremo; Empresa Estratégica de Producción de Semillas - EEPS; Empresa Estratégica de Producción de Abonos y Fertilizantes - EEPAF; la Empresa Pública Productiva de Envases de Vidrio - ENVIBOL y la Empresa Pública Productiva de Industrialización de la Hoja de Coca Boliviana - KOKABOL. Con referencia a su artículo 7, del Decreto Supremo citado ut supra, establece entre las funciones de el/la Gerente General del SEDEM: inciso j) "Emitir Resoluciones Administrativas en el marco de sus competencias".

El párrafo I del artículo 2 del Decreto Supremo N° 2446, de fecha 12 de octubre de 2016, que modifica el artículo 6 del Decreto Supremo N°590 de fecha 4 de agosto de 2010, señala el SEDEM aprobará su estructura organizacional para el cumplimiento de sus funciones."

La Resolución Administrativa SEDEM/GG/N° 045/2019 de 18 de abril de 2019, aprueba el Reglamento Específico del Sistema de Programaciones de Operaciones (RE-SPO) del Servicio de Desarrollo de las Empresa Públicas Productivas - SEDEM y sus Empresas Públicas Productivas (EPPs) dependientes.

El artículo 17 de la Resolución precedente, señala que las evaluaciones periódicas se realizaran de acuerdo a los plazos, condiciones y especificaciones establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y a la fecha de conclusión prevista para cada acción de corto plazo.

La Resolución Administrativa SEDEM/GG/N°0210/2021 de 8 de septiembre de 2021, aprueba el Anteproyecto de Presupuesto Institucional y Plan Operativo Anual (POA) para la gestión fiscal 2022 del SEDEM y sus EPPs dependientes.

"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"





ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA

MINISTERIO DE DESARROLLO
PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL

SEDEM

Servicio de Desarrollo
de las Empresas Públicas
Productivas

La Resolución Suprema N°27308, de fecha 4 de diciembre de 2020, el Presidente Constitucional del Estado Plurinacional de Bolivia, designa a la ciudadana Fátima Luz Pacheco Domínguez, como Gerente General del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas- SEDEM.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Conforme al análisis jurídico desglosado precedentemente, dentro el marco de la política de incentivo a la Producción Nacional, dispuesta por el Gobierno Central, se concluye y recomienda, aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021 - 2025, del Servicio de Desarrollo de las Empresas Publicas Productivas (SEDEM) y de las Empresas Publicas Productivas (EPPs), revisado, compatibilizado y concordado, por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con el Dictamen MPD/VPC/DGSPIE-DCC 0023/2022 de fecha 01 de agosto de 2022.

Cabe señalar que el presente informe, responde a la pertinencia legal de la solicitud de acuerdo a Informe INF/GG/GPCG/UPP N°0028/2022 de fecha 30 de septiembre de 2022 Y Nota Nota CAR/MDPyEP/DGP N° 0450/2022 de fecha 30 de agosto de 2022, emitido por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, siendo responsables íntegramente del contenido y de los documentos adjuntos a su Informe.

Es en cuanto informo para fines consiguientes.

Adj.
c.c.

Maria Sergio Calizaya Molina
PROFESIONAL II ABOGADO EN ANALISIS
Servicio de Desarrollo de las
Empresas Publicas Productivas
SEDEM

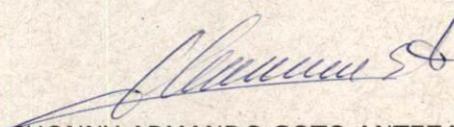
"2022 AÑO DE LA REVOLUCIÓN CULTURAL PARA LA DESPATRIARCALIZACIÓN POR UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"



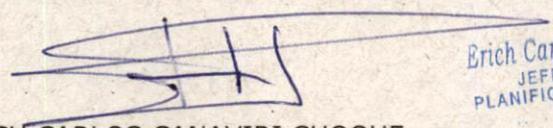


INFORME
INF/GG/GPCG/UPP N° 0028/2022
2022-17877

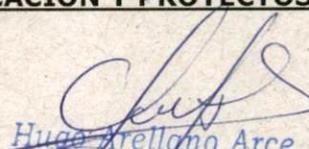
A: FATIMA LUZ PACHECO DOMINGUEZ
GERENTE GENERAL - SEDEM

Vía: 
JHONNY ARMANDO SOTO ANTEZANA
GERENTE DE PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION

Ing. Jhonny A. Soto Antezana
GERENTE DE PLANIFICACION
Y CONTROL DE GESTION
SEDEM

De: 
ERICH CARLOS CANAVIRI CHOQUE
JEFE DE UNIDAD I DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS

Erich Carlos Canaviri Choque
JEFE DE UNIDAD DE
PLANIFICACION Y PROYECTOS
SEDEM

De: 
HUGO ARELLANO ARCE
JEFE DE UNIDAD DE CONTROL Y GESTIÓN a.i.

Hugo Arellano Arce
JEFE DE UNIDAD I
DE CONTROL Y GESTION a.i.
SEDEM

Fecha: 30 de septiembre 2022

Ref.: **INFORME TÉCNICO - PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI)**
2021-2025 - SERVICIO DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS
PUBLICAS PRODUCTIVA (SEDEM)

1. ANTECEDENTES

El Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas (SEDEM) hace suyos los principios y valores del Estado Plurinacional de Bolivia expresados en la Constitución Política del Estado (CPE), mismos que están reflejados en sus principios y valores institucionales. Asimismo, enfoca sus acciones estratégicas en el Vivir Bien horizonte estratégico del Estado Plurinacional de Bolivia, como representación del progreso comunitario integral y complementario coadyuvando a mejorar los canales de distribución y redistribución de productos y bienes sociales respetando las diversidades culturales de los pueblos.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) del SEDEM se enmarca en los planes: Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien - Sector Industrial del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (PSDI) 2021-2025, Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-2025 y la Agenda Patriótica 2025, bajo la normativa legal que fija las atribuciones y competencias del SEDEM.

En este sentido, la finalidad del SEDEM, por mandato del Decreto Supremo de creación (D.S. N° 590) y otros decretos y normas vigentes que amplían las competencias de la





entidad, es la de apoyar la puesta en marcha de Empresas Públicas Productivas bajo los principios de generación de valor agregado o excedente económico para redistribución y su articulación a la matriz productiva del país.

Actualmente la Entidad, está coadyuvando en la consolidación de la puesta en marcha de las EPPs que se encuentran bajo dependencia del SEDEM: Empresa Pública Productiva Cartones de Bolivia – CARTONBOL; Empresa Pública Productiva Papeles de Bolivia – PAPELBOL; Empresa Pública Productiva Cementos de Bolivia – ECEBOL; Empresa Estratégica Productiva de Abonos y Fertilizantes – EEPAF; Empresa Estratégica de Producción de Semillas – EEPS; Empresa Pública Productiva de Envases de Vidrio de Bolivia – ENVIBOL; Empresa Pública Productiva de Industrialización de la hoja de Coca Bolivia – KOKABOL”.

Así mismo, el SEDEM tiene atribuciones en relación a la distribución del “Subsidio Prenatal, de Lactancia” y el “Subsidio Universal Prenatal por la Vida”, con los que se benefician todas las madres y niños del país. Y en los últimos años (2020 y 2021), la Entidad ha distribuido otros subsidios dirigidos a otros sectores vulnerables del país.

2. MARCO LEGAL

El “**Plan Estratégico Institucional (PEI) del Servicio de Desarrollo de Empresas Públicas (SEDEM) 2021 – 2025**”, se enmarca en las disposiciones establecidas en la ley suprema del país: la “**Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia**” (CPE), fundamentalmente las referidas al modelo de economía plural asumido, orientado al desarrollo productivo y la redistribución de los ingresos para mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y los bolivianos.

El PEI del SEDEM 2021-2025, como instrumento de planificación de mediano plazo, de acuerdo a la Ley N° 777 del 21 de enero de 2016, referida al **Sistema de Planificación Integral del Estado** (SPIE); se articula a las estrategias establecidas en los Pilares de la “**Agenda Patriótica 2025**” (Ley N° 650, 19 de enero de 2015), el “**Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 (PDES)** (Ley No 1407 del 09 de noviembre de 2021): **Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones**” y el **Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien – Sector Industrial** del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (PSDI) 2021-2025 (R.M. MDPyEP/DESPACHO/N°137 de fecha 31 de agosto 2022), que restituye el Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP) y el papel protagónico del Estado en la economía del país en la promoción, aprovechamiento y maximización de los excedentes generados por los sectores estratégicos y la redistribución de los ingresos, para el Vivir Bien de bolivianos y bolivianas.

El PEI del SEDEM 2021-2025, obedece también al mandato otorgado en su creación, mediante los Decreto Supremo N° 0590, del 4 de agosto de 2010. **El Servicio de Desarrollo de Empresas Públicas Productivas SEDEM**, fue creado como institución pública descentralizada, de derecho público, con personalidad jurídica y autonomía de gestión administrativa, financiera, legal, técnica y patrimonio propio, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP), con la finalidad de apoyar la puesta en marcha y acompañar las etapas posteriores de desarrollo Empresas Públicas Productivas, bajo los principios de generación de valor agregado y su articulación a la matriz productiva. Finalidad que ratificada y complementada mediante el Decreto Supremo N° 2946, del 12 de octubre de 2016. Además del Decreto Supremo N° 3319, del 6 de septiembre de 2017, que amplía las atribuciones y competencias de la Entidad.





Finalmente, el PEI 2021-2025, se enmarca en todas las disposiciones que regulan las operaciones del SEDEM, en cuanto a la Entidad Pública: i) la Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, **de Administración y Control Gubernamentales**, que establece los sistemas para la administración pública y dispone que la ejecución de los recursos públicos está sujeta a control de responsabilidad por la función pública, a cuyo efecto debe cumplir las normas legales en actual vigencia; ii) la Ley N° 2042 de 21 de diciembre de 1999, **de Administración Presupuestaria**, que establece las normas generales a las que se debe regirse el proceso de administración presupuestaria de cada ejercicio fiscal, que comprende del 1° de enero al 31 de diciembre de cada año; iii) **las Directrices de Formulación Presupuestaria**, aprobadas mediante Resolución Bi-Ministerial N° 2 de 21 de julio de 2017, establecen los lineamientos para la formulación del Presupuesto Plurianual; iv) la Ley N° 446 **Ley de la Empresa Pública**, del 26 de diciembre de 2013, que establece el régimen de las empresas públicas del nivel central del Estado.

2. ANALISIS DEL PEI

El proceso de elaboración, estuvo constituido por las siguientes Etapas:

- Elaboración PDES 2021-2025 a la cabeza del Ministerio de Planificación del Desarrollo, aprobado por Ley N° 1407 del 09 de noviembre de 2021.
- Elaboración del Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien – Sector Industrial del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (PSDI) 2021-2025, aprobada mediante R.M. MDPyEP/DESPACHO/N°137 de fecha 31 de agosto 2022.
- Mediante cite CAR/MDPyEP/DGP N° 0450/2022, del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, **remite el dictame de compatibilización y concordancia** MPD/VPC/DGSPiE-DCC 0023/2022 del Plan Sectorial del Desarrollo Integral para vivir bien sector industrial 2021-2025, donde determina que el mencionado plan es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para vivir bien, hacia la Industrialización con sustitución de importaciones".
- Elaboración del Plan Estratégico Institucional PEI 2021-2025 con la participación de las Empresas Públicas Productivas, Gerencias de Área y Unidades dependientes del SEDEM, la misma, debe ser aprobado mediante R.A. por el SEDEM.

En el marco de los lineamientos metodológicos para la formulación de Planes de Mediano Plazo emitidos por el Órgano Rector, se elaboró el Plan Estratégico Institucional PEI, la misma tiene la siguiente estructura y contenido:

- ❖ 1.- Enfoque político.
- ❖ 2.- Diagnostico.
- ❖ 3.- Objetivos y Estrategias Institucionales.
- ❖ 4.- Planificación.
- ❖ 5.- Presupuesto Quinquenal.

A su vez, el contenido del Plan Estratégico Institucional (PEI) del SEDEM y sus EPPs dependientes, se enmarca de acuerdo a la siguiente estructura establecida en el Artículo 19 de la Ley N° 777:

- ✓ Enfoque político. Comprende la visión política institucional en el marco del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda.





- ✓ Diagnóstico. El diagnóstico interno y externo de la entidad o institución, que identifica el análisis del contexto externo y las capacidades institucionales, para avanzar en el cumplimiento de los retos del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda.
- ✓ Objetivos y estrategias institucionales.
- ✓ Planificación es la propuesta institucional para contribuir a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda.
- ✓ Presupuesto total quinquenal.

Los criterios para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI), fueron los siguientes:

- ✓ Se asumieron los lineamientos metodológica establecidos por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, y las directrices establecidas por el Ministerio cabeza de sector (MDPyEP), para el proceso de planificación.
- ✓ El PEI del SEDEM, se encuentra articulado directamente al PSDI 2021-2025 del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, como nuestra cabeza de sector; asimismo al PDES 2021-2025.
- ✓ El PEI del SEDEM incorpora actividades estratégicas para cada de las EPPs, dependientes, para contribuir al cumplimiento del PSDI, PDES y la Agenda Patriótica 2025.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como producto del proceso de planificación institucional se ha logrado lo siguiente:

- ✓ Un Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021 -2025 del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas, con la participación de las EPPs dependientes de la entidad se ha concluido para su aprobación a través de la autoridad competente.
- ✓ Determinación del enfoque político institucional, objetivos estratégicos, cuyas estrategias, programas y proyectos permiten concretar la propuesta de desarrollo institucional en concordancia con la Planificación Sectorial y Nacional.
- ✓ Del análisis expuesto y considerando la necesidad de contar con el PEI 2021-2025 en el marco de la Ley N° 777 del SPIE, la Ley N° 1407 y los lineamientos metodológicos para la formulación de Planes de Mediano Plazo emitidos por el Órgano Rector. En ese sentido, se remitió el PEI 2021-2025 del SEDEM al MDPyEP mediante Notas CAR/MDPyEP/DGP N° 0019/2022; CAR/SEDEM/GG N° 036/2022; CAR/SEDEM/GG N° 0128/2022, solicitando la compatibilización con el PSDI 2021-2025 y PDES 2021-2025.
- ✓ Mediante Nota con cite CAR/MDPyEP/DGP N° 0450/2022, de fecha 30 de agosto de 2022, el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, remite el dictame de compatibilización y concordancia MPD/VPC/DGSPIE-DCC 0023/2022 del Plan Sectorial del Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector Industrial 2021-2025, determinando que el mencionado plan es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para vivir bien, hacia la Industrialización con sustitución de importaciones". Asimismo, el MDPyEP, solicita la remisión del documento final del PEI aprobado mediante resolución administrativa, que fue revisada como parte del PSDI 2021-2025.





En tal sentido, se recomienda derivar el presente informe y el PEI 2021-2025, a la Gerencia Jurídica del SEDEM para la emisión de la Resolución Administrativa de aprobación correspondiente.

Es cuanto se informa a su Autoridad, para fines consiguientes.





ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA

MINISTERIO DE DESARROLLO
PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL

SEDEM

Servicio de Desarrollo
de las Empresas Públicas
Productivas

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
SERVICIO DE DESARROLLO DE LAS
EMPRESAS PÚBLICAS PRODUCTIVAS
2021 - 2025**

La Paz – Bolivia

2022

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	2 de 51

PRESENTACIÓN

Este documento constituye el **“Plan Estratégico Institucional del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas (SEDEM) 2021-2025”**, que orientará el rumbo de la Entidad durante el periodo 2021-2025. En su formulación se han considerado los principios y valores del Estado Plurinacional de Bolivia, expresados en la Constitución Política del Estado (CPE), todo el marco legal vigente que rige las actividades de las instituciones públicas en el país y particularmente, la normativa donde se establecen los mandatos, competencias y atribuciones de la Entidad.

Este Plan Estratégico Institucional responde al Plan General de Desarrollo Económico Social denominado **“Agenda Patriótica 2015 – 2025”**, que se constituye en el primer Plan de Largo Plazo del país; así mismo, está compatibilizado y articulado al **“Plan de Desarrollo Económico Social 2021-2025 (PDES): Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”** y el **“Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien – Sector Industrial” (PSDI)**, del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

En atención al Decreto Supremo de creación de la Entidad (D.S. N° 590) y otros decretos y normas vigentes inherentes específicamente a la institución (D.S. N° 2946, D.S. N° 3319, D.S. N° 4507 y la Ley N° 466), el SEDEM tiene actualmente dos competencias sustantivas que constituyen los ejes principales de los Objetivos Estratégicos Institucionales formulados en el “PEI 2021-2025”: i) el apoyo en la puesta en marcha de Empresas Públicas Productivas, bajo los principios de generación de valor agregado o excedente económico para redistribución y su articulación a la matriz productiva del país; ii) la distribución de los Subsidios “Prenatal, de Lactancia” y “Universal Prenatal por la Vida” dirigidos a madres-niños, así como paquetes alimentarios excepcionales dirigidos a otros sectores vulnerables del país que fueran encomendadas a la Entidad.

En este marco, las principales metas del SEDEM para el periodo 2021-2025, pasan por consolidar la autonomía financiera y de gestión de las seis (6) Empresas Públicas Productivas que actualmente están bajo su dependencia (CARTONBOL; PAPELBOL; ECEBOL; EEPAF; EEPS; y ENVIBOL); y la distribución de los diferentes paquetes de subsidio (“Subsidio Universal Prenatal por la Vida”, “Subsidio Prenatal y Lactancia”, otros), conformados por productos de alto valor nutricional de empresas y organizaciones productivas nacionales.

Ing. Fátima Luz Pacheco Domínguez
Gerente General del SEDEM

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	3 de 51

LISTA DE ACRÓNIMOS

SIGLA	SIGNIFICADO
CPE	Constitución Política del Estado.
CARTONBOL	Empresa Pública Productiva Cartones de Bolivia.
ECEBOL	Empresa Pública Productiva Cementos de Bolivia.
EEPAF	Empresa Estratégica de Producción de Abonos y Fertilizantes.
EEPS	Empresa Estratégica de Producción de Semillas.
ENVIBOL	Empresa Pública Productiva de Envases de Vidrio de Bolivia
EPP	Empresa Pública Productiva
EE.PP	(pl.) Empresas Públicas Productivas
GG	Gerencia General
GAF	Gerencia Administrativa Financiera.
GPCG	Gerencia de Planificación y Control de Gestión.
GTIC	Gerencia de Tecnologías de Información y Comunicación.
GSAP	Gerencia de Subsidio y Articulación Productiva.
MAE	Máxima Autoridad Ejecutiva
MDPyEP	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.
MEFP	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
MOF	Manual de Organización y Funciones.
MP	Ministerio de la Presidencia
MPD	Ministerio de Planificación del Desarrollo.
OFEP	Oficina Técnica para el Fortalecimiento a Empresas Públicas
PAPELBOL	Empresa Pública Productiva Papeles de Bolivia
PDES	Plan de Desarrollo Económico y Social
PEI	Plan Estratégico Institucional.
PEM	Plan Estratégico Ministerial
PGDES	Plan General de Desarrollo Económico y Social.
POA	Plan Operativo Anual.
POE	Sistema de Planificación Operativa Empresarial.
PSDI	Plan Sectorial de Desarrollo Integral.
PTDI	Plan Territorial de Desarrollo Integral.
RE-SABS	Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
RE-SAP	Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.
RE-SCI	Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Integrada.
RE-SP	Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto.
RE-SPO	Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones.
RE-ST	Reglamento Específico del Sistema de Tesorería.
SEDEM	Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas.
SIGEP	Sistema de Gestión Pública.
SIGMA	Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa.

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	4 de 51

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	7
1. MARCO LEGAL.....	8
1.1 La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia	9
1.2 El Sistema de Planificación Integral del Estado	9
1.3 Marco Estratégico Largo Plazo – Agenda Patriótica 2025	10
1.4 El Plan de Desarrollo Económico Social - PDES	11
1.5 Ley del Bicentenario del Estado Plurinacional de Bolivia	13
1.6 Plan Sectorial de Desarrollo Integral – Sector Industrial	14
1.7 Mandatos del SEDEM de acuerdo a normativa vigente	16
2. ENFOQUE POLÍTICO	17
2.1 Principios Institucionales.....	18
2.2 Valores Institucionales	19
3. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.....	21
3.1 Análisis Interno	21
3.1.1 Atribuciones y Competencias Según Normativa	21
3.1.2 Evaluación del cumplimiento de sus atribuciones en el último-quinquenio	22
3.1.3 Estado de Situación Actual.	27
3.1.4 Recursos Humanos	32
3.1.5 Procesos del SEDEM y las EPPs	32
3.1.6 Recursos Económicos y Financieros	34
3.1.7 Análisis de Estados financieros de la entidad	38
3.1.8 Capacidades y falencias identificadas	39
3.1.9 Desafíos para el periodo 2021 - 2025	41
3.2. Análisis Externo	42
4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	46
5. PLANIFICACIÓN	50
6. PRESUPUESTO QUINQUENAL	50

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	5 de 51

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ejes Estratégicos del PDES 2021-2025	12
Tabla 2: Ejes Estratégicos y Metas del PDES 2021-2025 relacionadas al SEDEM	13
Tabla 3: Metas y Resultados del PSDI relacionados al SEDEM – Sector Industrial	14
Tabla 4: Descripción del “Modelo de Etapas de crecimiento de una Empresa”	22
Tabla 5: Situación de las EPPs del SEDEM al 2020	23
Tabla 6: Principales logros de EPPs del SEDEM (Periodo 2016-2020)	23
Tabla 7: Detalle del crecimiento de la producción de las EPPs del SEDEM, 2016-2020	25
Tabla 8: Detalle de los ingresos de las EPPs del SEDEM, 2016-2020	25
Tabla 9: Detalle de los Subsidios Distribuidos por El SEDEM, 2018-2020	26
Tabla 10: Resumen cumplimiento de atribuciones y PEI del SEDEM, periodo 2016 - 2020	26
Tabla 11: Descripción de la Estructura Organizacional del SEDEM	27
Tabla 12: Distribución del personal del SEDEM por Gerencias, Gestión 2022	32
Tabla 13: Distribución del personal por EPP a cargo del SEDEM, Gestión 2022	32
Tabla 14: Principales procesos y procedimientos del SEDEM y las EPPs a su cargo	33
Tabla 15: Ejecución del presupuesto del SEDEM y sus EPPs dependientes, periodo 2016-2020	34
Tabla 16: Presupuesto proyectado del SEDEM y EPPs (Gasto Corriente), periodo 2021-2025	35
Tabla 17: Detalle de la ejecución de inversión pública de las Empresas Públicas Productivas del SEDEM, periodo 2016-2020	35
Tabla 18: Detalle de la inversión pública proyectada en las Empresas Públicas Productivas del SEDEM, Periodo 2021-2025	36
Tabla 19: Detalle de ingresos de las EPPs del SEDEM, periodo 2016-2020 y gestión 2021	38
Tabla 20: Detalle de las Utilidades de las EPPs del SEDEM, periodo 2016-2020	38
Tabla 21: Detalle de empleos generados por las EPPs del SEDEM, 2016-2020	39
Tabla 22: Análisis interno del SEDEM	39
Tabla 23: Análisis interno de las EPPs del SEDEM	40
Tabla 24: Análisis Contexto Externo del SEDEM	42
Tabla 25: Análisis Contexto Externo de las EPPs del SEDEM	44
Tabla 26: Identificación de los Objetivos Estratégicos Institucionales	46
Tabla 27: Definición de Estrategias Institucionales	47
Tabla 28: Identificación de acciones estratégicas institucionales y articulación los resultados del PDES, PSDI	48
Tabla 29: Programación financiera de recursos para ejecutar las acciones estratégicas institucionales, periodo 2021-2025	50

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	6 de 51

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Articulación de los planes de largo, mediano y corto plazo (SPIE)	10
Figura 2: Organigrama Institucional - SEDEM	27
Figura 3: Organigrama de la Empresa Pública Productiva de Envases de Vidrio de Bolivia	28
Figura 4: Organigrama de la Empresa Pública Productiva Papeles de Bolivia	29
Figura 5: Organigrama de la Empresa Pública Productiva Cementos de Bolivia	29
Figura 6: Organigrama de la Empresa Pública Productiva Cartones de Bolivia	30
Figura 7: Organigrama de la Empresa Estratégica de Producción de Abonos y Fertilizantes	30
Figura 8: Organigrama de la Empresa Estratégica de Producción de Semillas	31

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	7 de 51

INTRODUCCION

El Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas (SEDEM) hace suyos los principios y valores del Estado Plurinacional de Bolivia expresados en la Constitución Política del Estado (CPE), mismos que están reflejados en sus principios y valores institucionales. Asimismo, enfoca sus acciones estratégicas en el Vivir Bien, como representación del progreso comunitario integral y complementario coadyuvando a mejorar los canales de distribución y redistribución de productos y bienes sociales respetando las diversidades culturales de los pueblos.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) del SEDEM toma como referentes principales a la Agenda Patriótica 2025, el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-2025, el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien – Sector Industrial del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (PSDI), así como el marco legal que fija las atribuciones y competencias del SEDEM.

En este sentido, la finalidad del SEDEM, por mandato del Decreto Supremo de creación (D.S. N° 590) y otros decretos y normas vigentes que amplían las competencias de la entidad, es la de apoyar la puesta en marcha de Empresas Públicas Productivas bajo los principios de generación de valor agregado o excedente económico para redistribución y su articulación a la matriz productiva del país.

Actualmente la Entidad tiene bajo su dependencia las siguientes EPPs, en cuya puesta en marcha está coadyuvando: Empresa Pública Productiva Cartones de Bolivia – CARTONBOL; Empresa Pública Productiva Papeles de Bolivia – PAPELBOL; Empresa Pública Productiva Cementos de Bolivia – ECEBOL; Empresa Estratégica Productiva de Abonos y Fertilizantes – EEPAF; Empresa Estratégica de Producción de Semillas – EEPS; Empresa Pública Productiva de Envases de Vidrio de Bolivia – ENVIBOL.

Así mismo, el SEDEM tiene atribuciones en relación a la distribución del “Subsidio Prenatal, de Lactancia” y el “Subsidio Universal Prenatal por la Vida”, con los que se benefician todas la madres y niños del país. Y en los últimos años (2020 y 2021), la Entidad ha distribuido otros subsidios dirigidos a otros sectores vulnerables del país.

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	8 de 51

1. MARCO LEGAL

El “Plan Estratégico Institucional (PEI) del Servicio de Desarrollo de Empresas Públicas (SEDEM) 2021 – 2025”, se enmarca en las disposiciones establecidas en la ley suprema del país: la “**Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia**” (CPE), fundamentalmente las referidas al modelo de economía plural asumido, orientado al desarrollo productivo y la redistribución de los ingresos para mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y los bolivianos.

El PEI del SEDEM 2021-2025, como instrumento de planificación de mediano plazo, de acuerdo a la Ley N° 777 del 21 de enero de 2016, referida al **Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE)**; se articula a las estrategias establecidas en los Pilares de la “**Agenda Patriótica 2025**” y el “**Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 (PDES): Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones**”, que restituye el Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP) y el papel protagónico del Estado en la economía del país en la promoción, aprovechamiento y maximización de los excedentes generados por los sectores estratégicos y la redistribución de los ingresos, para el Vivir Bien de bolivianos y bolivianas.

El PEI del SEDEM 2021-2025, obedece también al mandato otorgado en su creación, mediante los Decreto Supremo N° 0590, del 4 de agosto de 2010. **El Servicio de Desarrollo de Empresas Públicas Productivas SEDEM**, fue creado como institución pública descentralizada, de derecho público, con personalidad jurídica y autonomía de gestión administrativa, financiera, legal, técnica y patrimonio propio, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP), con la finalidad de apoyar la puesta en marcha y acompañar las etapas posteriores de desarrollo Empresas Públicas Productivas, bajo los principios de generación de valor agregado y su articulación a la matriz productiva. Finalidad que ratificada y complementada mediante el Decreto Supremo N° 2946, del 12 de octubre de 2016. Además del Decreto Supremo N° 3319, del 6 de septiembre de 2017, que amplía las atribuciones y competencias de la Entidad.

Finalmente, el PEI 2021-2025, se enmarca en todas las disposiciones que regulan las operaciones del SEDEM en cuanto Entidad Pública: i) la Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, **de Administración y Control Gubernamentales**, que establece los sistemas para la administración pública y dispone que la ejecución de los recursos públicos está sujeta a control de responsabilidad por la función pública, a cuyo efecto debe cumplir las normas legales en actual vigencia; ii) la Ley N° 2042 de 21 de diciembre de 1999, **de Administración Presupuestaria**, que establece las normas generales a las que se debe regirse el proceso de administración presupuestaria de cada ejercicio fiscal, que comprende del 1° de enero al 31 de diciembre de cada año; iii) **las Directrices de Formulación Presupuestaria**, aprobadas mediante Resolución Bi-Ministerial N° 2 de 21 de julio de 2017, establecen los lineamientos para la formulación del Presupuesto Plurianual; iv) la Ley N° 446 **Ley de la Empresa Pública**, del 26 de diciembre de 2013, que establece el régimen de las empresas públicas del nivel central del Estado.

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	9 de 51

1.1 La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia

De acuerdo a la Constitución Política del Estado (CPE), el Estado Plurinacional de Bolivia tiene como fundamentos y fines principales: el Suma Qamaña (**Vivir Bien**), Ñandereko (**Vida Armoniosa**), Teko Kavi (**Vida Buena**), Ivi-Maraei (**Tierra Sin Mal**) y Qhapaj Ñan (**Camino o Vida Noble**); principios compartidos que reflejan pluralidad y su composición plurinacional.

La CPE en el Artículo 9, Numeral 6 establece como fines y funciones esenciales del Estado, entre otras, el **promover y garantizar el aprovechamiento** responsable y planificado de los **recursos naturales, e impulsar su industrialización**, a través del desarrollo y del **fortalecimiento de la base productiva** en sus diferentes dimensiones y niveles, así como la conservación del medio ambiente para el bienestar de las generaciones actuales y futuras.

El Artículo 306 de la CPE, señala que **el modelo económico boliviano es plural** y está **orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien** de todas las bolivianas y los bolivianos (Numeral I). La **economía plural está constituida** por las formas de organización **económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa** (Numeral II). Respecto a la forma de organización **económica estatal**, la CPE en su Artículo 309 señala que esta **comprende a las empresas y otras entidades económicas de propiedad estatal**. Estas cumplirán los siguientes objetivos, entre otros: administrar a nombre del pueblo boliviano los derechos propietarios de los recursos naturales y **ejercer el control estratégico de las cadenas productivas y los procesos de industrialización** de dichos recursos (Numeral 1); **producir directamente bienes y servicios** (Numeral 3).

Por otro lado, el Artículo 45 de la CPE, establece que **la seguridad social se presta bajo los principios de universalidad, integralidad, equidad, solidaridad**, unidad de gestión, economía, oportunidad, interculturalidad y eficacia. **Su dirección y administración corresponde al Estado**, con control y participación social (Numeral II). Asimismo, que **las mujeres tienen derecho a la maternidad segura**, con una visión y práctica intercultural; **gozarán de especial asistencia y protección del Estado durante el embarazo, parto y en los periodos prenatal y posnatal** (Numeral V).

Finalmente, respecto a los procesos de programación financiera en el Estado Plurinacional del Bolivia, el Artículo 321 de la CPE, establece que la administración económica y financiera del Estado y de todas las entidades públicas se rige por su presupuesto, y señala que la determinación del gasto y de la Inversión Pública tendrán lugar por medio de mecanismos de participación ciudadana y de planificación técnica y ejecutiva estatal. El Artículo 340 de la CPE, dispone que el Órgano Ejecutivo Nacional establecerá las normas destinadas a la elaboración y presentación de los proyectos de presupuestos de todo el sector público, incluidas las autonomías.

1.2 El Sistema de Planificación Integral del Estado

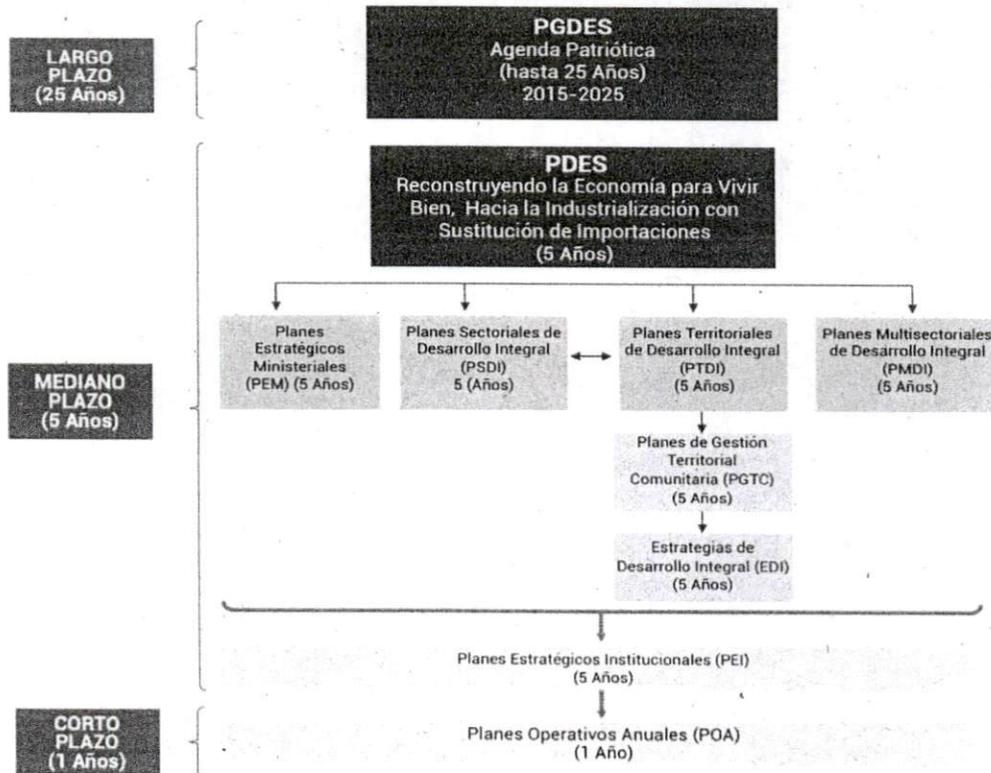
El Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), Ley N°777 del 21 de enero de 2016.

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	10 de 51

El SPIE, establece el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, que permita alcanzar los objetivos del Vivir Bien.

De acuerdo al SPIE, el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia se hace efectivo en tres niveles de concreción de la planificación a nivel nacional, los mismo que se describen en la Figura N°1.

Figura 1: Articulación de los planes de largo, mediano y corto plazo (SPIE)



FUENTE: Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD)

Los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) permiten a cada entidad pública establecer, en el marco de sus atribuciones, su contribución a la implementación del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES); los Planes Sectoriales (PSDI, PEM, PMDI) y Planes Territoriales (PTDI y PGTC), según corresponda.

1.3 Marco Estratégico Largo Plazo – Agenda Patriótica 2025

La Agenda Patriótica 2025 constituye una visión conjunta de desarrollo a largo plazo que permita materializar el mandato de la CPE. Es el primer plan de largo plazo del Estado Plurinacional de Bolivia (PGDES), con el propósito fundamental de que los planes de desarrollo de los diferentes niveles del Estado, de mediano y corto plazo, tengan una visión

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	11 de 51

articulada e integrada de modo que se cumplan las metas de desarrollo establecidas. Al efecto, el PGDES plantea trece (13) pilares de la Bolivia Digna y Soberana, los cuales son:

1. Erradicación de la extrema pobreza.
2. Universalización de los servicios básicos.
3. Salud, Educación y Deporte para la formación de un ser humano integral.
4. Soberanía científica y tecnológica con identidad propia.
5. Soberanía comunitaria financiera sin servilismo al capitalismo financiero.
6. Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista.
7. Soberanía sobre nuestros recursos naturales.
8. Soberanía alimentaria.
9. Soberanía ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra.
10. Integración complementaria de los pueblos con soberanía.
11. Soberanía y transparencia en la gestión pública
12. Disfrute y felicidad.
13. Reencuentro soberano con nuestra alegría, felicidad, prosperidad y nuestro Mar.

Estos trece pilares constituyen los lineamientos generales para el desarrollo integral del país, en el horizonte del Vivir Bien, bajo los cuales se deberá articular los planes de mediano y corto plazo, orientado el accionar de los actores públicos, privados y comunitarios del país.

1.4 El Plan de Desarrollo Económico Social - PDES

El “Plan de Desarrollo Económico Social 2021-2025 (PDES): Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”, restituye el Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP) que promueve el desarrollo económico, el desarrollo social, el desarrollo comunitario y el desarrollo productivo del país y a su vez garantiza la justicia social a partir de la redistribución del ingreso y la reducción de la desigualdad, en sus diferentes manifestaciones. El MESCP, resalta el papel protagónico del Estado en la economía del país mediante la promoción, el aprovechamiento y la maximización de los excedentes generados por los sectores estratégicos y la redistribución de los ingresos, para el Vivir Bien de los bolivianos y las bolivianas.

El modelo de desarrollo económico y social, concreta el mandato de Economía Plural de la CPE, y *“fue conceptualizado desde la identificación de la potencialidad de dos grandes sectores: i) el estratégico, de donde se genera la mayor parte del ingreso del país: hidrocarburos, minería y electricidad; y ii) el sector generador de ingresos y empleo, que incluye los sectores económicos potenciales que aún no fueron desarrollados en su totalidad: agropecuario, industria manufacturera, construcción, vivienda y turismo entre otros”*¹. El MESCP, proyecta resolver los problemas socioeconómicos y las profundas asimetrías en la distribución del ingreso mediante la intervención del Estado, apropiándose de los excedentes

¹ Ministerio de Planificación del Desarrollo (2021). “Plan de Desarrollo Económico Social 2021-2025. Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”. Pág. 76.

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	12 de 51

económicos, asignarlos óptimamente entre los sectores generadores de ingresos y empleo. El estado tiene también la tarea de conducir el modelo a través de la creación de empresas públicas en sectores estratégicos².

Por tanto, el Estado Plurinacional es promotor y protagonista del desarrollo económico, social y productivo, a través de la articulación de los sectores estratégicos que generan excedentes, ingreso y empleo, a objeto de lograr el bienestar social, económico y productivo.

A efectos de consolidar el MESCP, el PDES 2021-2025, considerando el horizonte estratégico definido con los 13 pilares de la Agenda Patriótica, define 10 Ejes estratégicos que orienten las acciones en este último periodo.

Tabla 1: Ejes Estratégicos del PDES 2021-2025

EJE PDES 2021-2025		PILARES AGENDA PATRIOTICA 2025		
1	Reconstruyendo la economía, retomando la estabilidad macroeconómica y social.	PILAR 1- Erradicación de la Pobreza	PILAR 2 - Universalización de Servicios Básicos	PILAR 5 – Soberanía Comunitaria. Financiera
2	Industrialización con sustitución de importaciones.	PILAR 6- Soberanía Productiva con Diversificación	PILAR 7 – Soberanía sobre nuestros Recursos Naturales	
3	Seguridad alimentaria con Soberanía, promoción de exportaciones con valor agregado y desarrollo turístico.	PILAR 6- Soberanía Productiva con Diversificación	PILAR 8 – Soberanía Alimentaria	
4	Profundización del proceso de industrialización de los recursos naturales.	PILAR 7 – Soberanía sobre nuestros Recursos Naturales		
5	Educación, investigación, ciencia y tecnología para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades y potencialidades productivas.	PILAR 3- Salud, Educación y Deportes.	PILAR 4 – Soberanía Científica y Tecnológica.	PILAR 6- Soberanía Productiva con Diversificación
6	Salud y deportes para proteger la vida con cuidado integral en tiempos de pandemia.	PILAR 3- Salud, Educación y Deportes.		
7	Reforma judicial, gestión pública digitalizada y transparente; seguridad y defensa integral con soberanía nacional.	PILAR 11- Soberanía y Transparencia en la Gestión Pública.	PILAR 12 – Disfrute y Felicidad.	
8	Medio ambiente sustentable y equilibrado en armonía con la Madre Tierra.	PILAR 9- Soberanía Ambiental con Desarrollo Integral.		
9	Integración y relaciones internacionales con soberanía	PILAR 10- Integración Complementaria.	PILAR 13 – Reencuentro Soberano con Nuestro Mar	
10	Culturas descolonización y despatriarcalización, para la revolución democrática cultural	PILAR 1- Erradicación de la Pobreza	PILAR 12 – Disfrute y Felicidad.	

Fuente: Ministerio de Planificación del Desarrollo. PDES 2021-2025.

En este marco estratégico, el PDES 2021-2025 establece las metas, resultados y acciones para avanzar en el último tramo hacia el cumplimiento de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025. Los Ejes y Metas concernientes al SEDEM son:

² Ibíd., págs. 76-77.

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	13 de 51

Tabla 2: Ejes Estratégicos y Metas del PDES 2021-2025 relacionadas al SEDEM

EJE 1: Reconstruyendo la economía, retomando la estabilidad macroeconómica y social.

- **META 1.1:** Reconstruir la economía reinstaurando el modelo económico social comunitario productivo con estabilidad macroeconómica.
- **META 1.3:** Devolver a la política social el carácter prioritario para el estado, reduciendo la desigualdad económica, social y de género en el marco de la pluralidad.

EJE 2: Industrialización con sustitución de importaciones.

- **META 2.1.:** Impulsar nuevas industrias de productos estratégicos orientadas a la sustitución de importaciones que permitan reducir nuestra dependencia de la producción externa.
- **META 2.2.:** Incrementar volúmenes de producción de bienes de consumo importados y de insumos, bienes y servicios sustitutos de importación.
- **META 2.3.:** Promover políticas de transformación de materias primas e insumos para generar cadenas productivas de valor que permitan aumentar los volúmenes de producción nacional.

EJE 3: Seguridad alimentaria con soberanía, promoción de exportaciones con valor agregado y desarrollo turístico.

- **META 3.2.:** Diversificar e incrementar la productividad agropecuaria para el abastecimiento del mercado interno y la industrialización con sustitución de importaciones, con miras a la exportación con valor agregado.

Fuente: Elaboración propia a partir del PDES 2021-2025.

Por tanto, la asignación de recursos (inversión pública y gasto corriente) para las operaciones, programas y proyectos de mediano plazo del SEDEM, debe realizarse priorizando estos Ejes Estratégicos y Metas planteadas en la estructura programática del PDES 2021-2025, considerando los lineamientos de la planificación sectorial y las atribuciones de la entidad.

1.5 Ley del Bicentenario del Estado Plurinacional de Bolivia

Mediante la **Ley del Bicentenario del Estado Plurinacional de Bolivia**, Ley N° 1347 del 17 de noviembre de 2020, se declararán los años 2020 a 2025, como el quinquenio de preparativos del Bicentenario de la fundación de Bolivia, en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia y se establecen los mecanismos de coordinación interinstitucional e intergubernamental, para la celebración del Bicentenario a conmemorarse el 6 de agosto de 2025 (Art. 1).

Como principal mecanismo de coordinación, se crea el Consejo Nacional del Bicentenario, entre cuyas atribuciones se destacan (Art. 5, Numeral I):

- Promover actividades innovadoras para generar desarrollo económico y productivo con la instalación de nuevas industrias.
- Proponer políticas e incentivos pertinentes, para dar facilidad a los emprendimientos de empresas privadas y públicas que cumplan con los objetivos del Plan Estratégico Nacional del Bicentenario.
- Proponer la creación o fortalecimiento de centros de innovaciones tecnológicas, agropecuaria, ciencia, medicina y la realización de eventos académicos, sociales, culturales, turísticos y otros que permitan celebrar el Bicentenario en su real dimensión.

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	14 de 51

Promover actividades económicas, sociales, culturales, turísticas y otros a nivel nacional e internacional.

A efectos del cumplimiento de estas atribuciones, los delegados y delegadas del Consejo Nacional del Bicentenario, deberán: i) elaborar y aprobar el Plan Estratégico Nacional del Bicentenario 2020-2025, dentro del primer año, desde el momento de su posesión, para implementar los fines de la presente Ley; ii) aprobar una propuesta de presupuesto y cronograma de actividades, cada inicio de gestión, con miras a cumplir las metas trazadas rumbo al Bicentenario; iii) gestionar financiamiento a nivel nacional e internacional para la celebración del Bicentenario; entre otras obligaciones (Art. 5, Numeral II).

La ley establece también que, a efectos de la celebración del Bicentenario del Estado Plurinacional de Bolivia, se deberá priorizar el desarrollo de los siguientes ejes temáticos: a) Infraestructura. b) Salud, educación, ciencia y tecnología. c) Asuntos económicos. d) Asuntos sociales, culturales, turísticos y deportivos. (Art. 6).

1.6 Plan Sectorial de Desarrollo Integral – Sector Industrial

De acuerdo a la Ley N° 777 del SPIE, el Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) articula las propuestas del sector y del conjunto de las entidades, instituciones y Empresas Públicas relacionadas, de manera simultánea y complementaria, con miras a la implementación del Plan de Desarrollo Económico y Social definido para el periodo.

En la Tabla N° 3 se describen los Resultados y Acciones estratégicas vinculadas a los Ejes, Metas y Resultados específicos del PDES 2021-2025, y el PSDI a la cabeza del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP), en cuyo cumplimiento el SEDEM tendría una directa participación.

Tabla 3: Metas y Resultados del PSDI relacionados al SEDEM – Sector Industrial

Eje 1 Meta 1.: Reconstruir la economía reinstaurando el modelo económico social comunitario productivo con estabilidad macroeconómica (PDES)
E1, M1, R4. RESULTADO SECTORIAL: Se ha fortalecido la gestión empresarial de las empresas estratégicas del estado
ACCIONES SECTORIALES:
➤ Implementar estrategias, mecanismos y procedimientos que fortalezcan la gestión de las Empresas Públicas Productivas orientadas a lograr su autonomía financiera y de gestión empresarial.
Eje 1 Meta 3.: Devolver a la política social el carácter prioritario para el estado, reduciendo la desigualdad económica, social y de género en el marco de la pluralidad. (PDES)
E1, M3, R1. RESULTADO SECTORIAL: Se ha dado continuidad a las medidas de política social implementadas
ACCIONES SECTORIALES:
➤ Distribuir paquetes del Subsidio Universal Prenatal por la Vida conformado por productos nutricionales nacionales.
➤ Distribuir paquetes del Subsidio Prenatal y Lactancia conformados por productos nutricionales nacionales.

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	15 de 51

Eje 2 META 1.: Impulsar nuevas industrias de productos estratégicos orientadas a la sustitución de importaciones que permitan reducir nuestra dependencia de la producción externa (PDES).

E2, M1, R1. RESULTADO SECTORIAL: Se cuenta con producción nacional en los sectores agrícolas, textil, farmacéutico y fertilizantes, que sustituyen importaciones

ACCIÓN SECTORIAL.

- Promover la producción nacional de productos sustitutos de importación, productos farmacéuticos, insumos para la producción de la industria
- Realizar estudios pre-inversión y poner en marcha proyectos estratégicos industriales, articuladas a la reconstrucción de la económica y la sustitución de importaciones.

E2, M1, R3. RESULTADO SECTORIAL: Se cuenta con industria farmacéutica y medicamentos de primera necesidad que sustituye importaciones.

ACCIÓN SECTORIAL.

- Fortalecer la industria farmacéutica para sustituir importaciones a través de una planta de insumos quimo farmacéuticos y medicamentos de primera necesidad.

E2, M1, R4. RESULTADO SECTORIAL: Implementar la industria de vidrio plano que sustituya importaciones.

ACCIÓN SECTORIAL.

- Implementar la industria de vidrio plano que sustituya importaciones.

Eje 2 META 2.: Incrementar volúmenes de producción de bienes de consumo importados y de insumos, bienes y servicios sustitutos de importación. (PDES).

E2, M2, R3. RESULTADO SECTORIAL: Se cuenta con una industria de producción nacional de resinas y aglomerados que sustituyen importaciones.

ACCIÓN SECTORIAL.

- Desarrollar la industria de aglomerados y multilaminados que sustituyen importaciones.

Eje 2 META 3.: Promover políticas de transformación de materias primas e insumos para generar cadenas productivas de valor que permitan aumentar los volúmenes de producción nacional. (PDES).

E2, M3, R2. RESULTADO SECTORIAL: Se ha desarrollado la industria de la química básica y encauzado el proceso de industrialización con sustitución de importaciones.

ACCIÓN SECTORIAL.

- Desarrollar la industria de la química básica, para la producción de: Ácido Sulfúrico, Ácido Clorhídrico, Carbonato de Sodio, Hidróxido de Sodio e Hidróxido de Calcio para sustituir importaciones.

E2, M3, R3. RESULTADO SECTORIAL: Se cuenta con industria medicinal y nutricional de la hoja de coca.

ACCIÓN SECTORIAL.

- Implementar la industria de la hoja de coca para mostrar los beneficios medicinales y nutricionales.

Eje 3 META 2.: Diversificar e incrementar la productividad agropecuaria para el abastecimiento del mercado interno y la industrialización con sustitución de importaciones, con miras a la exportación con valor agregado (PDES).

E3, M2, R3 RESULTADO SECTORIAL: Se cuenta con mayor disponibilidad y acceso a insumos agrícolas para incrementar la producción agrícola.

ACCIÓN SECTORIAL.

- Ampliar la producción de insumos para la producción agrícola.

Fuente: Elaboración propia a partir de lineamientos sectoriales emitidos por el MDPyEP

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	16 de 51

1.7 Mandatos del SEDEM de acuerdo a normativa vigente

El PEI 2021-2025 de la Entidad, responde también al mandato determinado mediante el Decreto Supremo N° 590, del 4 de agosto de 2010; complementado por el Decreto Supremo N° 2946, del 12 de octubre de 2016.

- Mediante el D.S. N° 590, se crea el Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, con la finalidad de apoyar la puesta en marcha de las Empresas Públicas Productivas³ (EPPs) y acompañar las etapas posteriores de desarrollo de las mismas, bajo los principios de generación de valor agregado y su articulación a la matriz productiva.
- El D.S. N° 2946, que modifica y amplía el D.S. N° 590, establece que el SEDEM apoyará la creación de nuevas empresas, prestando asesoramiento especializado desde la evaluación de la idea de negocio, hasta su puesta en marcha. Este decreto, ratifica el mandato institucional ampliado en la Ley N° 466 “Ley de la Empresa Pública”, de 27 de diciembre de 2013, que completa las atribuciones del SEDEM, señalado que *“además, se ocupará de apoyar la creación de nuevas empresas a partir de ideas de negocio presentadas por las instancias sectoriales, prestando asesoramiento en las áreas técnica, financiera, jurídica, económica, tecnológica y otras necesarias, y acompañando las fases de creación de las empresas públicas desde la evaluación de la idea de negocio, hasta su puesta en marcha”*.

Complementariamente, mediante el Decreto Supremo N° 3319 del 6 de septiembre de 2017, se otorga al SEDEM atribuciones en la definición de productos, la selección de proveedores y la distribución de los Subsidios Prenatal, de Lactancia y Universal Prenatal por la Vida. Mandato que es ratificado y complementado mediante Decreto Supremo N° 4507, del 19 de mayo de 2021, que establece que el SEDEM, para el cumplimiento de estas atribuciones debe priorizar los productos nacionales: *“en base a las listas aprobadas por el Ministerio de Salud y Deportes, conformará los paquetes con productos nacionales priorizando los alimentos con alto valor nutricional, para los Subsidios Prenatal, de Lactancia y Universal Prenatal por la Vida, elaborados por empresas públicas, empresas privadas, asociaciones de productores, Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias - OECAs y Organizaciones Económicas Comunitarias - OECOM.”*

Adicionalmente, el Decreto Supremo N° 4176, del 10 de marzo de 2020 y Decreto Supremo N° 4622, del 16 de noviembre de 2021, encomiendan al SEDEM la distribución de los siguientes paquetes excepcionales: de ayuda social humanitaria a los heridos y familiares de las víctimas de los conflictos sociales del 2019 y paquetes alimentarios con productos hechos en Bolivia a favor de las personas con discapacidad, respectivamente.

³ El Decreto se refiere específicamente a seis (6) Empresas Públicas Productivas creadas entonces: Lácteos de Bolivia – LACTEOSBOL; Papeles de Bolivia – PAPELBOL; Cartones de Bolivia – CARTONBOL; Cementos de Bolivia – ECEBOL; Azúcar de Bolivia-Bermejo - AZUCARBOL-BERMEJO; Empresa Boliviana de Almendra y Derivados - EBA.

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	17 de 51

2. ENFOQUE POLÍTICO

El Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM, se constituye en una Entidad Descentralizada estratégica que, desde el ámbito de sus atribuciones y competencias articuladas a los Ejes, Resultados y Acciones establecidas en el “Plan de Desarrollo Económico Social 2021-2025 (PDES): Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones” y el “Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien – Sector Industrial PSDI 2021-2025”, contribuye a la implementación del “Plan General de Desarrollo Económico Social (PGDES): – Agenda Patriótica 2025”. En este marco, el SEDEM establece:

RAZÓN DE SER

Sembrar Empresas Públicas Productivas sostenibles y rentables para el Vivir Bien de las bolivianas y los bolivianos.

HORIZONTE POLÍTICO

Contribuir a la consolidación del Modelo Económico Social Comunitario Productivo del como **entidad especializada** en la **incubación de Empresas Públicas Productivas rentables** y **la mejora de la nutrición de madres-niños** y otros sectores vulnerables.

Entidad Especializada

El SEDEM es una entidad pública y descentralizada que, en el marco de sus atribuciones y competencias, ha desarrollado y consolidado:

- Un Modelo de Gestión para Empresas Públicas Productivas (EPPs), que posibilite el progreso eficiente de cada empresa durante cada una de las Etapas de Desarrollo, desde su incubación hasta su consolidación como empresa rentable y autónoma; y un Sistema específico para Medir el Desempeño de las EPPs, con indicadores pertinentes a las diferentes Etapas de Desarrollo e integrada con Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) que faciliten la toma oportuna de decisiones de las gerencias.
- Un Sistema eficiente para la distribución de los subsidios Prenatal, de Lactancia y Universal Prenatal por la Vida, desarrollando condiciones adecuadas y capacidades logísticas para garantizar el almacenamiento, conservación y distribución de los productos según normas de bioseguridad, higiene e inocuidad alimentaria.
- Un equipo de servidoras y servidores públicos capacitados, competentes y altamente comprometidos con los mandatos otorgados a la Entidad y el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales.

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	18 de 51

Incubación de Empresas Públicas Productivas

Apoya la puesta en marcha de Empresas Públicas Productivas, asesorando a las instancias sectoriales, a través de sus Ministerios cabeza de sector, en la evaluación de ideas de negocios innovadoras, la construcción de planes de negocios y las acciones iniciales de implementación de las empresas: constitución legal, proyectos de equipamiento e inversión, contratación y capacitación de personal de arranque, pruebas de producción; inicio de la producción y comercialización de productos, etc.

Mejora de la nutrición de madres-niños y otros sectores vulnerables

El SEDEM gestiona de forma eficiente la distribución de los "Subsidios Prenatal", "Subsidio de Lactancia" y "Subsidio Universal Prenatal por la Vida", además de otros subsidios otorgados a sectores y las personas más vulnerables del país. En el cumplimiento de esta atribución, prioriza la adquisición de productos nacionales elaborados por empresas públicas, empresas privadas, asociaciones de productores, Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias - OECAs y Organizaciones Económicas Comunitarias – OECOM.

2.1 Principios Institucionales

Un principio se entiende como un postulado, regla, norma o verdad fundamental, que rige la gestión institucional, el pensamiento y la conducta del personal del SEDEM. Estas verdades fundamentales son compartidas y permanecen en el tiempo.

- **Ama llulla (no seas mentiroso).** Los actos de los servidores públicos del SEDEM se rigen por la verdad.
- **Ama quilla (no seas flojo).** Los servidores públicos del SEDEM, realizan sus actividades con entereza y compromiso, cumpliendo con su trabajo productivamente, sin desperdiciar el tiempo para el logro de sus objetivos institucionales.
- **Ama suwa (no seas ladrón).** Los servidores públicos del SEDEM son custodios naturales de los bienes y activos de Patrimonio de la institución, por lo que su disposición y utilización se enmarcan dentro de lo legal y para el cumplimiento de su misión y objetivos buscados.
- **Igualdad.** Los servidores públicos del SEDEM brindan un trato equitativo a todos los usuarios y población en general, además de brindar las mismas oportunidades de acceso a la institución ante requerimientos de personal, dejando de lado cualquier tipo de discriminación.
- **Legitimidad.** Las actividades del SEDEM se enmarcan en las demandas sociales priorizadas por la sociedad, a través de los planes de desarrollo y sectoriales.
- **Legalidad.** Las actuaciones institucionales del SEDEM y de todo su personal se adscriben en las disposiciones legales vigentes en el país.
- **Imparcialidad.** El personal del SEDEM mantendrá sus posiciones y convicciones con la institución, más allá de las personas o situaciones coyunturales.

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	19 de 51

- **Interés social.** Las acciones del SEDEM están orientadas a lograr beneficios de la población boliviana.
- **Ética.** Actuar respetando las normas, los principios y las opiniones o iniciativas, tanto internas como externas. Actuar con honestidad, en tanto sus funciones exigen un proceso de toma de decisiones justo, objetivo, ponderado y socialmente responsable.
- **Transparencia.** El SEDEM en el marco de la política de transparencia informará periódicamente al público de los servicios que presta. Por tanto, los actos, documentos y la información de los procesos de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, son públicos.
- **Resultados.** La gestión del SEDEM está orientada a lograr los cambios que se esperan como efectos e impactos.
- **Control Social.** El SEDEM creará espacios de control social y proveerá la información que estos requieran para velar por la correcta ejecución de los recursos públicos, resultados, impactos y la calidad de bienes y servicios públicos.

2.2 Valores Institucionales.

Un valor se entiende como una cualidad o característica personal de carácter moral que se considera deseable o valiosa y que se comparte en una institución. Son la base de una Cultura Organizacional y es importante identificarlos y fomentar constantemente su ejercicio en el ámbito de la gestión institucional. Los valores priorizados para el SEDEM como mandatos morales de carácter interno para el personal de la entidad son los siguientes:

- **Innovación.** En el SEDEM se valora y promueve la iniciativa y generación de propuestas, conocimiento y desarrollo de tecnologías que favorezcan la productividad y la mejora en la calidad de sus servicios y por ende a un mejor desempeño institucional.
- **Confianza.** Se presume el correcto y ético actuar de los servidores públicos.
- **Respeto.** Reconocimiento y consideración personales entre los servidores públicos y con los ciudadanos.
- **Trabajo en Equipo.** El trabajo en equipo en todo nivel es promovido por el SEDEM, a través de la coordinación permanente en las dependencias y entre ellas, poniendo énfasis en la generación de sinergias para el logro de los objetivos.
- **Compromiso.** Los servidores públicos del SEDEM tienen plena identificación con la Misión, Visión, Principios y Valores institucionales.
- **Competencia.** Los servidores públicos del SEDEM tienen preparación, conocimientos y pericia como resultado del aprendizaje y capacitación constante.
- **Calidad.** La gestión del SEDEM está orientada a satisfacer las necesidades de los usuarios, aplicando una mejora continua para su desarrollo institucional.
- **Calidez.** El personal del SEDEM demuestra espíritu de buen trato y atención a los usuarios.

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	20 de 51

- **Honestidad.** Los actos de los servidores públicos del SEDEM son realizados con rectitud, honradez y probidad, manteniendo una conducta intachable.
- **Responsabilidad.** Los servidores públicos del SEDEM deben cumplir con toda la normativa vigente y asumir las consecuencias de sus actos y omisiones en el desempeño de las funciones públicas.
- **Eficiencia.** Se promueve el uso racional de los medios para alcanzar metas y objetivos de corto y mediano plazo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo.

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	21 de 51

3. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

3.1 Análisis Interno

3.1.1 Atribuciones y Competencias

El Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas (SEDEM), fue creado el 4 de agosto del 2010 mediante el Decreto Supremo N° 0590, como institución pública descentralizada, de derecho público, con personalidad jurídica y autonomía de gestión administrativa, financiera, legal, técnica y patrimonio propio, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP). El SEDEM tiene la finalidad de *“apoyar la puesta en marcha de Empresas Públicas Productivas y acompañar las etapas posteriores de desarrollo de las mismas, bajo los principios de generación de valor agregado y su articulación a la matriz productiva de las Empresas Públicas Productivas”*.

Mediante Decreto Supremo N° 2946, modifica y complementa el Decreto Supremo N° 0590, de 4 de agosto de 2010 y establece que el SEDEM (At. 3) *“apoyará la creación de nuevas empresas a partir de ideas de negocio presentadas por las instancias sectoriales a través de los Ministerios cabeza de sector, prestando asesoramiento especializado desde la evaluación de la idea de negocio, hasta su puesta en marcha”*.

En el marco de la normativa vigente, se estableciendo las siguientes funciones del SEDEM:

- “Apoyar la puesta en marcha de las Empresas Públicas Productivas”.
- “Coordinar y controlar la gestión de las Empresas Públicas Productivas buscando su modernización”.
- “Implementar un modelo corporativo de Empresas Públicas Productivas, potenciando las capacidades de articulación y complementariedad que puedan tener”.
- “Establecer e implementar un sistema integrado de indicadores de gestión con información precisa, veraz y oportuna para la toma de decisiones”.
- “Elaborar los estatutos y el Proyecto de Decreto Supremo de las Empresas Públicas Productivas bajo su dependencia, para su ingreso al régimen legal de la empresa pública, conforme a la normativa vigente”.
- “Asesorar a las empresas públicas productivas que habiendo estado bajo su dependencia ingresen al régimen legal de la empresa pública, a requerimiento de las mismas”
- “Otras que sean necesarias para cumplir sus objetivos institucionales”.

Por otro lado, el Decreto Supremo N° 3319, del 6 de septiembre de 2017, se otorga al SEDEM atribuciones complementarias en relación a los Subsidios Prenatal, de Lactancia y Universal Prenatal por la Vida:

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	22 de 51

- Realizar la selección de proveedores para los Subsidios Prenatal, de Lactancia y Universal Prenatal por la Vida, priorizando la adquisición de productos elaborados por empresas públicas, empresas privadas, asociaciones de productores, Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias - OECA's y Organizaciones Económicas Comunitarias – OECOM.
- Distribuir los Subsidios Prenatal, de Lactancia y Universal Prenatal por la Vida debiendo contar con condiciones adecuadas y capacidad logística de: almacenamiento, conservación y distribución de los productos de los citados subsidios según normas de bioseguridad, higiene, inocuidad alimentaria y manipulación de alimentos.
- Efectuar la verificación de la vigencia y registros de los productos adquiridos para los Subsidios Prenatal, de Lactancia y Universal Prenatal por la Vida y su posterior distribución.

Estas atribuciones son complementadas con el Decreto Supremo N° 4507, que establece que el SEDEM debe priorizar productos con alto valor nutricional y a los productores y empresas nacionales elaborados por empresas públicas, empresas privadas, asociaciones de productores, Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias - OECA's y Organizaciones Económicas Comunitarias - OECOM.

3.1.2 Evaluación del cumplimiento de sus atribuciones en el último quinquenio

El SEDEM a efecto de cumplir sus atribuciones, referidas a la creación y desarrollo de Empresas Públicas y Productivas que le fueran encomendadas, ha establecido un “**Modelo de Etapas de Crecimiento de una Empresa**”, que está compuesto por cinco etapas cuyas características son las siguientes:

Tabla 4: Descripción del “Modelo de Etapas de crecimiento de una Empresa”

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
Implementación	Es la etapa en la que la empresa es implementada y se realiza la puesta en marcha de la misma (en sus aspectos básicos como su constitución legal, plan de negocios inicial, contratación y capacitación de personal de arranque, pruebas de producción, inicio de producción y comercialización de productos)
Desarrollo.	Es la etapa en la que la empresa comienza a desarrollar sus capacidades empresariales en la búsqueda de resultados: el planteamiento de estrategias iniciales; el desarrollo y ejecución de planes operativos, productivos y de ventas; el inicio de la estandarización, la delegación de ciertas funciones operativas a través de normas de trabajo y el reflejo de las operaciones en los registros contables.
Logro de resultados	Es la etapa en la que la empresa comienza a alcanzar resultados financieros y crecimiento en las ventas, lo que lleva a la necesidad de enfocar en contar con prácticas empresariales más avanzadas (planificación, estandarización, control de costos y de gestión y herramientas de gestión)
Consolidación	Es la etapa en la que la empresa consolida sus prácticas empresariales a través del uso de procesos y sistemas estandarizados, el uso prácticas de mercado, la profesionalización de la gestión y el crecimiento de la participación de mercado
Madurez	Es la etapa en la que la empresa alcanza una madurez en la industria en la que compite y opera independientemente. Debiendo fortalecer de manera autónoma las capacidades que debe contar para desarrollar una visión estratégica, clara y objetiva del negocio, implementar procesos y políticas sólidas que le permitan operar de forma eficiente y efectiva dentro de un ambiente de control adecuado; asimismo, implementar una estructura organizacional consolidada, contar con tecnologías de la información que sirvan como herramienta de generación de información y faciliten la toma de decisiones interna; y finalmente, pueda contar con mecanismos de control y monitoreo basados en métricas e indicadores que permitan realizar el seguimiento y evaluación en operaciones, resultados y logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo

Fuente: SEDEM

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	23 de 51

Las tres primeras etapas del Modelo (**Implementación, Desarrollo y Logro de Resultados**) están alineadas a la finalidad y las atribuciones del SEDEM. Las etapas posteriores (**Consolidación y Madurez**) son etapas en las que las empresas deberán actuar de manera independiente una vez que estas migren al nuevo régimen legal de Empresa Pública.

En el periodo anterior (2016-2020), fue consolidada la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados (EBA), creada mediante Decreto Supremo N° 3592, el 13 de junio de 2018, donde se fusiona las Empresas: Lácteos de Bolivia (LACTEOSBOL), Empresa Boliviana de Almendra y Derivados (EBA) y la Empresa Pública Productiva Apícola (PROMIEL), todas incubadas por el SEDEM al presentar indicadores positivos.

A la conclusión del 2020, las Empresas Públicas Productivas que el SEDEM tiene bajo su dependencia son las siguientes:

- Empresa Pública Productiva Cartones de Bolivia – CARTONBOL
- Empresa Pública Productiva Papeles de Bolivia – PAPELBOL
- Empresa Pública Productiva Cementos de Bolivia - ECEBOL
- Empresa Estratégica Productiva de Abonos y Fertilizantes - EEPAF
- Empresa Estratégica de Producción de Semillas – EEPS
- Empresa Pública Productiva de Envases de Vidrio de Bolivia - ENVIBOL

La situación de estas EPPs, en relación al “Modelo de Etapas de Crecimiento de una Empresa” definida por el SEDEM, se describe en la Tabla N° 5:

Tabla 5: Situación de las EPPs del SEDEM al 2020

ETAPA	EPP
Implementación	ENVIBOL - ECEBOL
Desarrollo	ENVIBOL – EEPAF – EEPS - ECEBOL
Logro de Resultados	CARTONBOL – PAPELBOL

Fuente: SEDEM

En la Tabla N°6, se describen algunos hitos importantes del trabajo realizado por el SEDEM, durante el periodo comprendido entre las gestiones 2016 y 2020, mostrando la evolución de estas seis EPPs.

Tabla 6: Principales logros de EPPs del SEDEM (Periodo 2016-2020)

EPP	PROYECTOS	PLANTAS EN FUNCIONAMIENTO	IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DE NEGOCIOS
PAPELBOL	* Implementación de Planta Procesadora de Papel * Implementación de Planta Resmadora y Encuadernadora	La empresa cuenta con dos (2) Plantas en funcionamiento: i) Planta Villa Tunari (Cochabamba); ii) Planta Santibáñez (Cochabamba)	* Plan de Reactivación con Gestión Comercial adecuada, exportación al Perú, etc. * Acciones para la mejora de la Producción y Gestión Estratégica de Costos y Flujos de Efectivo.

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	24 de 51

EPP	PROYECTOS	PLANTAS EN FUNCIONAMIENTO	IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DE NEGOCIOS
ECEBOL	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación de Planta de Cemento Oruro * Implementación de Planta Cemento Potosí 	Planta de cemento Oruro	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión Comercial a Empresas constructoras y hormigoneras y en obras de infraestructura civil.
EEPS	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación y Equipamiento Planta Beneficiadora Semillas, departamento de Santa Cruz 	<ul style="list-style-type: none"> * Planta Beneficiadora Semillas, departamento de Santa Cruz 	<ul style="list-style-type: none"> * Convenios con productores de semilla a nivel nacional. * Articulación productiva con EMAPA y Subsidios. * Acciones estratégicas para la gestión comercial.
EPPAF	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación de la Planta de Tratamiento de Residuos Biodegradables para la producción de abonos el Municipio de Viacha (La Paz). 	<ul style="list-style-type: none"> * Planta de Tratamiento de Residuos Biodegradables para la producción de abonos el Municipio de Viacha (La Paz) * Tercialización de fertilizantes a partir de formulación propia. * Planta de Tratamiento de Residuos Biodegradables para la producción de abonos en el Municipio de Villa Tunari (Cochabamba) 	<ul style="list-style-type: none"> * Estudios de identificación nuevos proyectos: construcción del Almacén Montero; la implementación de Planta de Bioplaguicidas y Planta de producción de fertilizantes líquidos y granulados. * Comercialización de productos a instituciones públicas y programas del Estado en el sector productivo (asociaciones), así como pequeños y medianos productores de Santa Cruz, Cochabamba y La Paz.
ENVIBOL	<ul style="list-style-type: none"> * Cercamiento del área de almacenaje de productos terminados. * Puesta en marcha o inicio de operaciones de la "planta de envases de vidrios en Zudañes - Chuquisaca" 	Una planta en funcionamiento en Zudañes Chuquisaca.	<ul style="list-style-type: none"> * Incremento de los volúmenes de producción e implementando modelos de gestión. * Se está firmando diferentes acuerdos comerciales con empresas nacionales e internacionales, para tener la mayoría de la producción comprometida en acuerdos comerciales.
CARTONBOL	<ul style="list-style-type: none"> * No se implementaron proyectos en este periodo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Una planta fabricación de productos de cartón en Oruro. 	<ul style="list-style-type: none"> * Comercialización de productos a Empresas Públicas y Privadas. * Apertura de nuevas sucursales en el eje troncal del país. * Aplicación de nuevas estrategias comerciales como CARTONBOL EXPRESS. * Diversificación de productos mediante la producción de muebles para el hogar y la oficina.

Fuente: Empresas Públicas Productivas del SEDEM

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	25 de 51

En relación al factor productivo, todas las EPPs dependientes del SEDEM se encuentran produciendo. En la Tabla N° 7 se muestra el crecimiento de los volúmenes de producción registrados anualmente, durante el periodo 2016-2020:

Tabla 7: Detalle del crecimiento de la producción de las EPPs del SEDEM, 2016-2020
(En Toneladas, Metros Cúbicos y Kilogramos)

EMPRESA PÚBLICA PRODUCTIVA	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS	2016	2017	2018	2019	2020	ACUMULADO
CARTONBOL	Producción - Cartón corrugado	986	1.203	1.496	1.781	1.426	6.892
EEPS	Producción - Materia Prima procesada (beneficiado de semillas: trigo, maíz) (Tn.)	-	126	829	1.070	5.503	7.528
EPAF	Producción - Materia Prima procesada	320	1.782	1.785	748	247	4.882
	Recepción de residuos orgánicos (Tn.)	500	2.785	2.789	1.169	386	7.629
	Conformación de pilas de descomposición (M3)	10	78	247	270	-	605
ENVIBOL	Producción - Materia Prima procesada (TOTAL PRODUCIDO) (kg)	-	-	-	3.955.000	2.956.000	6.911.000
ECEBOL	Producción - Materia Prima procesada (TOTAL CEMENTO PRODUCIDO) (Tn)	-	-	-	135.123	153.159	288.282
PAPELBOL	Producción - Materia Prima procesada (TOTAL PRODUCIDO) (kg)	1.502.000	2.565.000	5.865.000	6.240.000	2.025.000	18.197.000

Fuente: Empresas Públicas Productivas del SEDEM

Los ingresos reportados por las Empresas Públicas Productivas, por la venta de sus productos, se muestra en la Tabla N°8.

Tabla 8: Detalle de los ingresos de las EPPs del SEDEM, 2016-2020
(En bolivianos)

EMPRESA PÚBLICA PRODUCTIVA	2016	2017	2018	2019	2020	ACUMULADO
ENVIBOL	-	-	-	1.483.311	9.838.031	11.321.342
CARTONBOL	15.606.061	16.771.418	22.279.220	32.625.469	18.268.163	105.550.331
PAPELBOL	2.141.667	8.949.561	41.529.267	37.475.292	18.303.701	108.399.488
ECEBOL	-	-	-	133.958.266	97.067.130	231.025.396
EEPS	12.150.804	25.753.937	33.095.669	27.270.015	11.608.644	109.879.069
EEPAF	5.183.412	17.708.882	12.683.178	20.973.386	11.139.602	67.688.460
TOTAL	35.081.944	69.183.798	109.587.334	253.785.739	166.225.271	633.864.086

Fuente: Empresas Públicas Productivas del SEDEM

Se observa que la crisis política y consecuentemente periodo de interrupción a la gestión democrática del gobierno nacional, incidió significativamente en la evolución de las EPPs.

Por otro lado, desde la gestión 2018 la entidad ha estado cumplimiento la atribución complementaria otorgada mediante Decreto Supremo N° 3319, del 6 de septiembre de 2017, referida a la distribución de los Subsidios Prenatal, de Lactancia y Universal Prenatal por la

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	26 de 51

Vida. El detalle de los paquetes distribuidos entre las gestiones 2018 a 2020, por tipo de subsidio, se muestra en la Tabla N° 9.

Tabla 9: Detalle de los Subsidios Distribuidos por El SEDEM, 2018-2020
(En número de paquetes)

PAQUETES DE SUBSIDIO	2018	2019	2020	ACUMULADO
Subsidio Universal Prenatal Por La Vida	421.048	353.244	275.495	1.049.787
Subsidio Prenatal y Lactancia	556.171	527.371	419.390	1.502.932
TOTAL DE PAQUETES DE SUBSIDIO DISTRIBUIDOS				2.552.719

Fuente: GSAP-SEDEM

El SEDEM ha distribuido, durante los tres años posteriores a la promulgación del D.S. N°3319, un total de 2.552.719 Paquetes de Subsidio.

En la Tabla N° 10, se presenta un resumen de los principales logros del SEDEM referidas al cumplimiento de sus atribuciones y las acciones de mediano plazo establecidas en el PEI del quinquenio 2016-2020.

Tabla 10: Resumen cumplimiento de atribuciones y PEI del SEDEM, periodo 2016 - 2020

ATRIBUCIÓN	ACCIONES PEI 2016-2020	LOGROS	ALCANCES
INCUBACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS PÚBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr que 3 Empresas Públicas Productivas del SEDEM superen la etapa de logro de resultados al 2018. - Desarrollar las capacidades productivas y comerciales de PAPELBOL, ECEBOL, EEPAF, EEPS, PROMIEL, ENVIBOL 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidación de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados (EBA), creada como empresa independiente el 2018, mediante D.S. 3592. - Desarrollo de 6 Empresas Públicas Productivas: PAPELBOL, CARTONBOL, ECEBOL, ENVIBOL, EEPAF y EEPS. 	<ul style="list-style-type: none"> - EBA se crea de la fusión de 3 Empresas Públicas incubadas por el SEDEM: Lácteos de Bolivia (LACTEOSBOL), Empresa Boliviana de Almendra y Derivados (EBA) y la Empresa Pública Productiva Apícola (PROMIEL). - EBA ofrece sus productos en el mercado interno y en programas sociales promovidos por el gobierno como el desayuno escolar y los subsidios prenatal y de lactancia. - Implementación de 8 fábricas y/o plantas productivas: 2 PAPELBOL, 1 CARTONBOL, 1 ECEBOL, 1 ENVIBOL, 2 EEPAF y 1 EEPS. - Al 2020, todas las Empresas se encuentran en fase de producción y comercialización de sus respectivos productos: papel reciclable, láminas de cartón, cemento, envases de vidrio, beneficiado de semillas y abonos orgánicos. - En el quinquenio 2016-2020, la venta de los productos de estas Empresas Públicas alcanzó la suma de 633 Millones de bolivianos. - Implementación de un sistema de gestión y distribución de subsidios a nivel nacional, mediante 38 distribuidoras directas y alianzas estratégicas con supermercados y distribuidoras del sector privado. - En el periodo 2018-2020, se distribuyó 1.049.787 paquetes de Subsidio Universal Prenatal por la Vida y 1.502.932 paquetes de Subsidio Prenatal y Lactancia.
DISTRIBUCIÓN DE SUBSIDIOS PRENATAL Y DE LACTANCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la distribución de 1.327.341 paquetes del Subsidio Universal Prenatal por la Vida - Garantizar la distribución de 2.034.116 paquetes del Subsidio Prenatal y Lactancia 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de 2.552.719 paquetes de subsidio a nivel nacional. 	

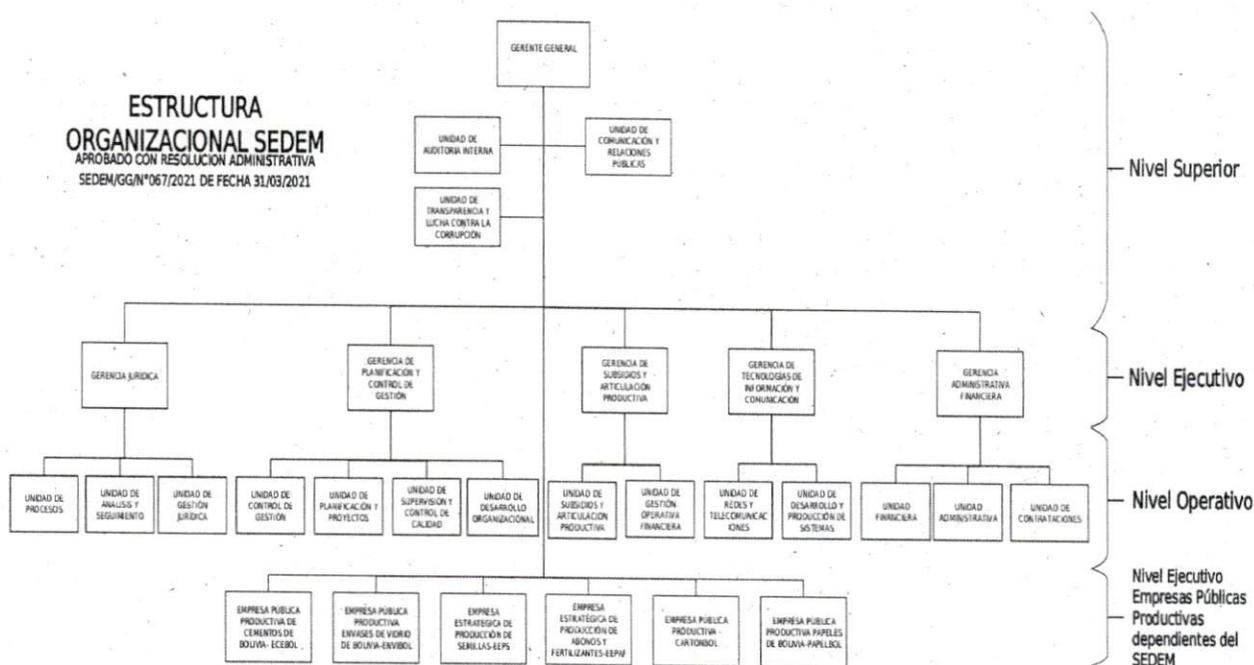
Fuente: EPPs y GSAP- PEI SEDEM 2016-2020.

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	27 de 51

3.1.3 Estado de Situación Actual.

3.1.3.1 Estructura organizacional SEDEM. El SEDEM, de acuerdo a Resolución Administrativa N°067/2021, aprobada el 31 de marzo de 2021, tiene actualmente el siguiente organigrama:

Figura 2: Organigrama Institucional – SEDEM



Fuente: Manual de Organización y Funciones - SEDEM

3.1.3.2 Descripción del organigrama. El organigrama del SEDEM, de acuerdo con lo establecido en su Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa y para el cumplimiento de los fines y funciones, cuenta con los siguientes niveles en su estructura organizacional:

Tabla 11: Descripción de la Estructura Organizacional del SEDEM

Nivel Ejecutivo	Gerencia General, designada mediante Resolución Suprema
Nivel Gerencial	Gerencias de Área
Nivel de Asesoramiento	Gestiones que apoyan a los niveles Ejecutivo y Gerencial
Nivel Operativo	Áreas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos
Nivel Desconcentrado	Empresas Públicas dependientes del SEDEM

Fuente: SEDEM

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	28 de 51

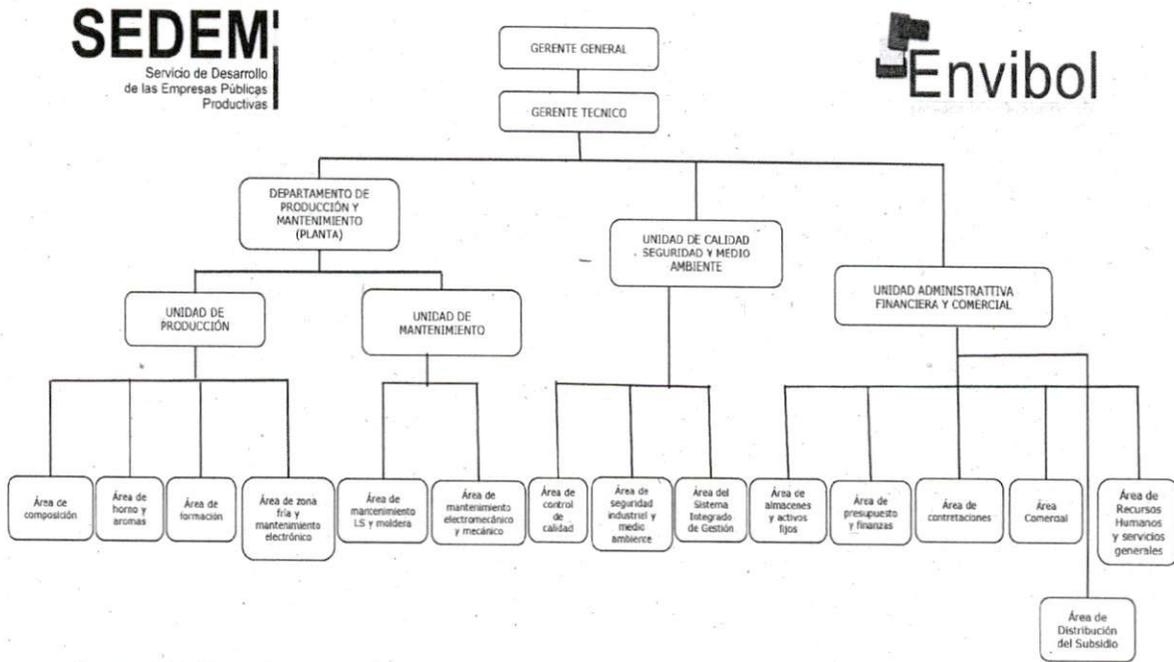
La estructura organizacional definida: tiene funciones relacionadas entre sí; responden a los objetivos establecidos; está ubicada en el nivel jerárquico que le corresponde y el grado o tipo de autoridad está claramente establecido.

3.1.3.3 Organigrama de las empresas del SEDEM. El organigrama de las diferentes Empresas Públicas Productivas dependientes del SEDEM se muestran a continuación.

ENVIBOL

El organigrama de la Empresa ENVIBOL, aprobada mediante Resolución Administrativa SEDEM/GG/N° 097/2021 de 30 de abril de 2021, es el siguiente:

Figura 3: Organigrama de la Empresa Pública Productiva de Envases de Vidrio de Bolivia



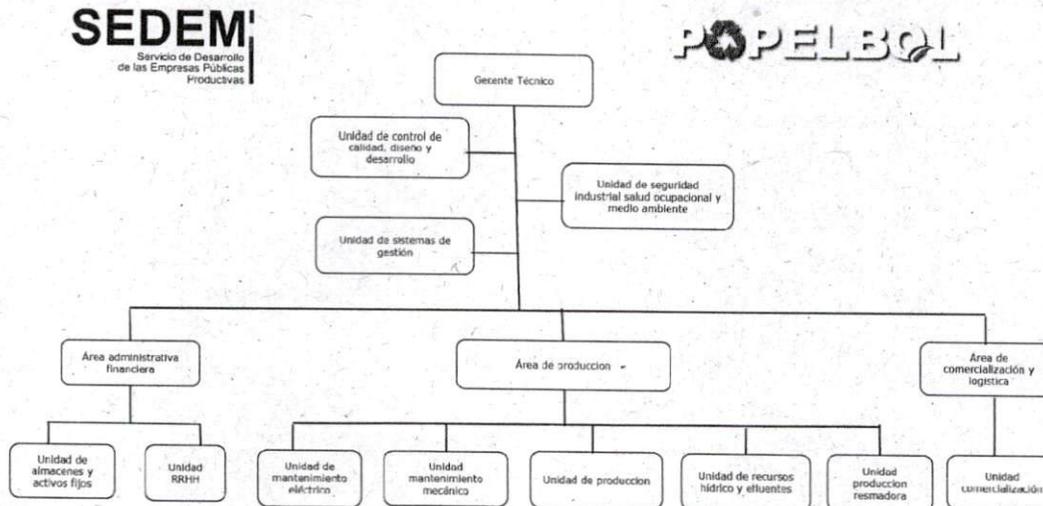
Fuente: ENVIBOL - SEDEM

PAPELBOL

El organigrama de la Empresa PAPELBOL, aprobada mediante Resolución Administrativa SEDEM/GG/N°095/2021, del 30 de abril de 2021, se muestra en la siguiente Figura:

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	29 de 51

Figura 4: Organigrama de la Empresa Pública Productiva Papeles de Bolivia

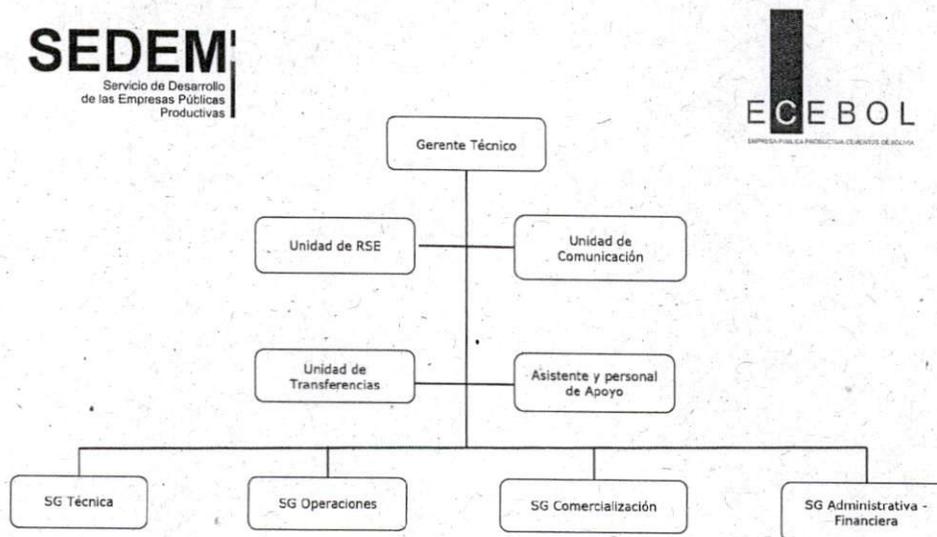


Fuente: PAPELBOL - SEDEM

ECEBOL

El organigrama de la Empresa ECEBOL, aprobada mediante Resolución Administrativa SEDEM/GG/N°300/2021, del 1 de diciembre de 2021, es el siguiente:

Figura 5: Organigrama de la Empresa Pública Productiva Cementos de Bolivia



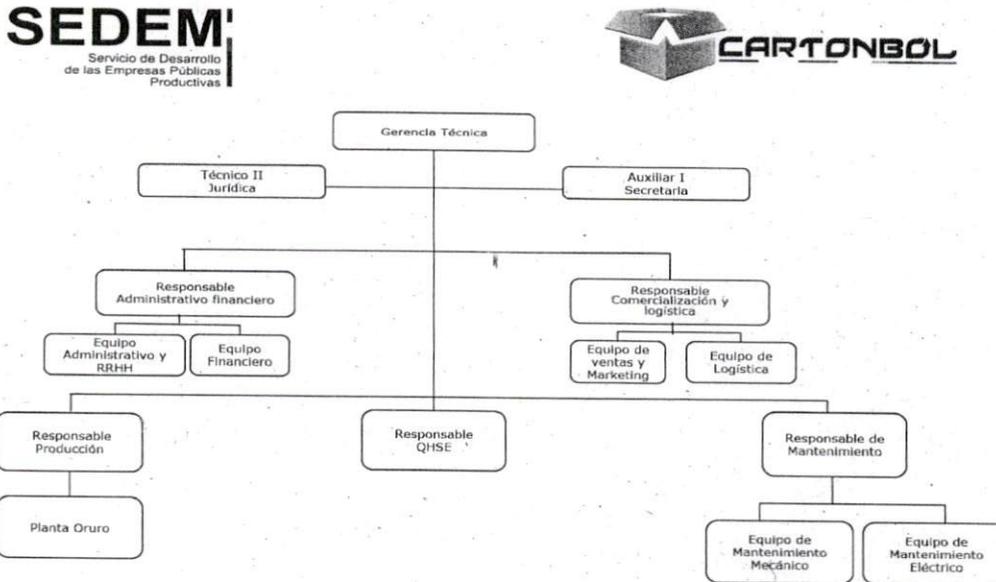
Fuente: ECEBOL - SEDEM

CARTONBOL

El organigrama de la Empresa CARTONBOL, aprobada mediante Resolución Administrativa SEDEM/GG/N° 100/2021 de 30 de abril de 2021, se muestra en la siguiente Figura.

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	30 de 51

Figura 6: Organigrama de la Empresa Pública Productiva Cartones de Bolivia

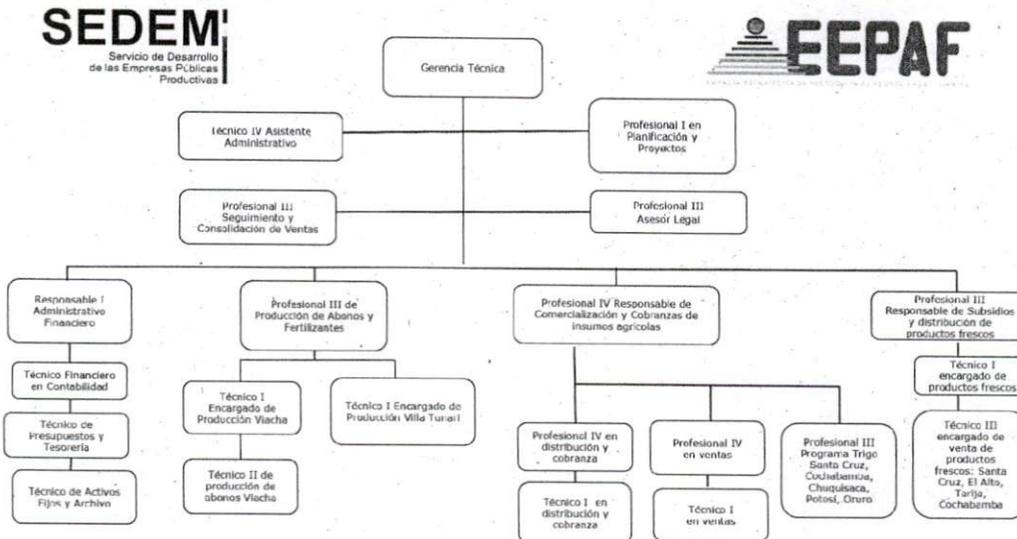


Fuente: CARTONBOL - SEDEM

EEPAF

El organigrama de la Empresa Estratégica de Producción de Abono y Fertilizantes (EEPAF), aprobada mediante Resolución Administrativa SEDEM/GG/N° 022/2022, del 4 de febrero de 2021, es el siguiente:

Figura 7: Organigrama de la Empresa Estratégica de Producción de Abonos y Fertilizantes



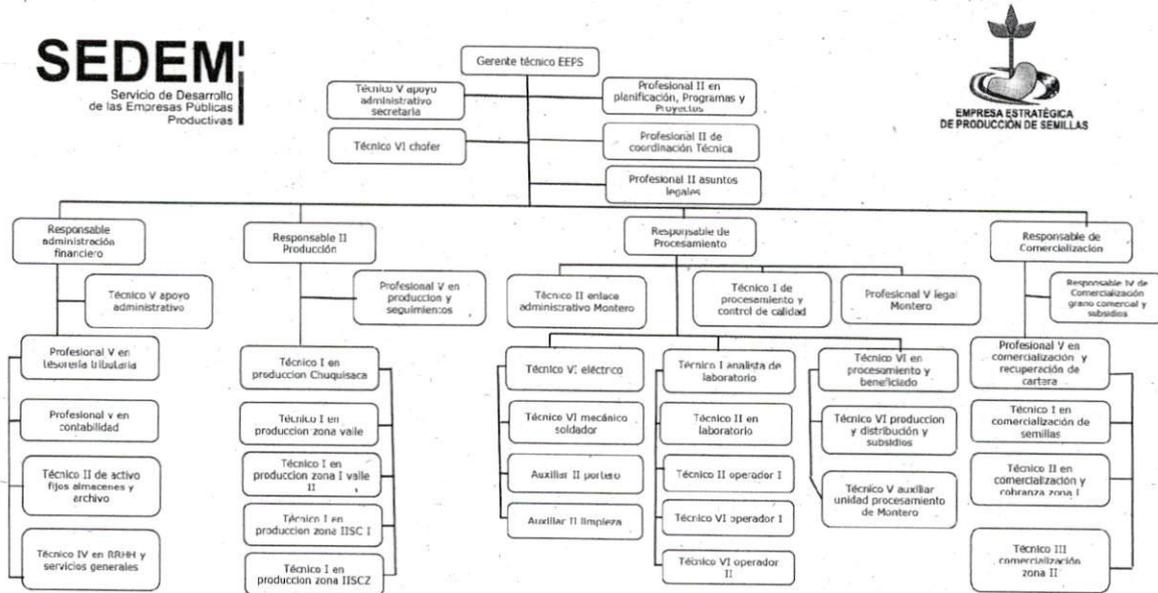
Fuente: EEPAF - SEDEM

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	31 de 51

EEPS

El organigrama de la Empresa Estratégica de Producción de Semillas (EEPS), aprobada mediante Resolución Administrativa SEDEM/GG/N° 099/2021 de 30 de abril de 2021, es el siguiente:

Figura 8: Organigrama de la Empresa Estratégica de Producción de Semillas



Fuente: EEPAF - SEDEM

3.1.3.4 Descripción del organigrama de las empresas del SEDEM. La estructura organizativa de las Empresas Públicas Productivas del SEDEM responden a las características y particularidades propias de los bienes o productos que ofrecen al mercado. Por ello, las diferencias que se observan en los diferentes gráficos.

En todo caso, existe una estructura básica compuesta por las siguientes áreas comunes:

- Una **Gerencia Técnica**, a cargo de la dirección y gerencia general de la empresa;
- Un área **Administrativa Financiera**, a cargo de los procesos y procedimientos administrativos y financieros;
- Un área de **Producción**, a cargo de las operaciones específicas para la producción de bienes o servicios de la empresa;
- Un área de **Comercialización**, a cargo de la oferta y el marketing de los bienes y productos que ofrece la empresa.

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	32 de 51

3.1.4 Recursos Humanos

El SEDEM, cuenta con 24 personas con ítems y 564 personas como personal eventual. La distribución de estos Recursos Humanos por las diferentes Gerencias y Áreas de la estructura organizacional, se muestra en la Tabla N° 12.

Tabla 12. Distribución del personal del SEDEM por Gerencias, Gestión 2022

GERENCIA	N° PERSONAL ÍTEM	%	N° PERSONAL EVENTUAL	%
Gerencia General	9	38%	18	3%
Gerencia Jurídica	1	4%	13	2%
Gerencia de Planificación y Control de Gestión	5	21%	15	3%
Gerencia Administrativa Financiera	5	21%	46	8%
Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicación	2	8%	13	2%
Gerencia de Subsidios y Articulación Productiva	2	8%	16	3%
GSAP- Personal involucrado en la distribución de Subsidios	-	-	443	79%
TOTAL	24	100%	564	100%

Fuente: SEDEM (enero 2022).

Por otro lado, el personal contratado para las Empresas Públicas Productivas dependientes del SEDEM, se describen en Tabla N° 13.

Tabla 13: Distribución del personal por EPP a cargo del SEDEM, Gestión 2022

EMPRESA PUBLICA PRODUCTIVA	N° PERSONAL EVENTUAL	%
CARTONBOL	119	15%
PAPELBOL	139	17%
ECEBOL	274	33%
ENVIBOL	199	24%
EEPAF	49	6%
EEPS	38	5%
TOTAL	818	100%

Fuente: Empresas Públicas Productivas del SEDEM (enero 2022).

3.1.5 Procesos del SEDEM y las EPPs

Los principales procesos del SEDEM y de las Empresas Públicas Productivas que están bajo su dependencia se describen en la siguiente Tabla N° 14.

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	33 de 51

Tabla 14: Principales procesos y procedimientos del SEDEM y las EPPs a su cargo

GERENCIAS SEDEM Y EPP's	PROGRAMA, MANUALES, REGLAMENTOS, PROCEDIMIENTOS	CON APOYO DE SISTEMA INFORMÁTICO
GAF	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Evaluación del Desempeño - Manual de Procesos y Procedimientos - Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto - Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Integrada - Reglamento Específico del Sistema de Crédito Público - Reglamento Específico del Sistema de Tesorería - Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios - Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios - Reglamento Específico de Contratación de Bienes y Servicios en el Extranjero - Reglamento Específico de Adquisición de Bienes y Servicios de las EPP's. - Reglamento de Documentación Respaldata de Comprobantes C-31 - Reglamento Interno de Personal - Reglamento Específico de Administración de Personal - Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa 	SI
GJ	<ul style="list-style-type: none"> - Normativa Administrativa 	SI
GPCG	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Organización y Funciones SEDEM - Manual de Descripción de Cargos SEDEM - Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones - Manual de Fiscalización de Proyectos - Procedimiento de Aprobación de Instrumentos Normativos SEDEM—EPP's - Guía de Elaboración y Control de Instrumentos Normativos SEDEM-EPP's 	SI
GSAP	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamento para la contratación directa de bienes y servicios para la adquisición, conformación y distribución del paquete alimentario a favor de las personas con discapacidad - Reglamento para la contratación directa de bienes (productos) para los subsidios - Reglamento de Infracciones y Sanciones para Proveedores de Subsidios - Reglamento para la Distribución de los Subsidios 	SI
GTIC	<ul style="list-style-type: none"> - Manual del Sistema Informático de Activos - Manual de usuario de página web institucional - Manual de Sistema Informativo de Recursos Humanos 	SI
Unidad de Transparencia y Lucha contra la Corrupción	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Reglamento de la Unidad de Transparencia y Lucha contra la Corrupción 	SI
Unidad de Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de Control Interno - Manual de Prácticas de Auditoría Interna 	SI
Unidad de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Marca de Imagen - Procedimiento de Aprobación de Línea Gráfica, Material Gráfico y Marcas de Productos 	SI
CARTONBOL	<ul style="list-style-type: none"> - Estatuto Orgánico - Manual de Organización y Funciones, Manual de Descripción de Cargos, Cuadro de Equivalencia, Estructura Organizacional - Manual de Procesos - Manual de Línea Gráfica y Ficha Técnica - Reglamento de Fondo Rotatorio - Reglamento Interno de Comité de Calidad - Procedimiento de Producción - Procedimiento de Comercialización - Procedimiento de Control de Calidad - Procedimiento de Almacenamiento - Procedimiento Gestión de Acciones Correctivas y Preventivas 	SI

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	34 de 51

GERENCIAS SEDEM Y EPP's	PROGRAMA, MANUALES, REGLAMENTOS, PROCEDIMIENTOS	CON APOYO DE SISTEMA INFORMÁTICO
PAPELBOL	- Estatuto Orgánico - Manual de Organización y Funciones, Manual de Descripción de Cargos, Cuadro de Equivalencia, Estructura Organizacional	SI
ECEBOL	- Estatuto Orgánico - Manual de Organización y Funciones, Manual de Descripción de Cargos, Cuadro de Equivalencia, Estructura Organizacional	SI
ENVIBOL	- Estatuto Orgánico - Manual de Organización y Funciones, Manual de Descripción de Cargos, Cuadro de Equivalencia, Estructura Organizacional	SI
EEPAF	- Estatuto Orgánico - Manual de Organización y Funciones, Manual de Descripción de Cargos, Cuadro de Equivalencia, Estructura Organizacional - Manual de Tratamiento de Residuos Biodegradables para la Producción de Humucompost - Reglamento para la Baja de Fertilizantes y Otros Insumos de los Almacenes - Reglamento para la Venta de Residuos Sólidos Reciclables y Disposición Final de Residuos No Reciclables - Reglamento para la Venta de Abonos, Fertilizantes y Otros Insumos con Pago Diferido	SI
EEPS	- Estatuto Orgánico - Manual de Organización y Funciones, Manual de Descripción de Cargos, Cuadro de Equivalencia, Estructura Organizacional - Manual de Control de Plagas - Manual para la Aplicación de Mermas en el Manejo de Granos - Reglamento de Venta de Semillas Con Pago Diferido - Reglamento para la Prestación de Servicios de la Unidad Beneficiadora de Montero - UBM	SI

Fuente: UDGO-SEDEM (Ene. 2022).

3.1.6 Recursos Económicos y Financieros

En el periodo 2016-2020, el SEDEM y las EPPs, tienen la siguiente ejecución de su presupuesto, por gestiones.

Tabla 15: Ejecución del presupuesto del SEDEM y sus EPPs dependientes, periodo 2016-2020
(En bolivianos)

DESCRIPCIÓN	2016	2017	2018	2019	2020
132-00- ADMINISTRACIÓN CENTRAL SEDEM	8.123.194,85	9.386.148,28	14.194.321,32	20.563.649,10	19.802.458,61
21- PAPELBOL	8.335.207,40	27.121.274,00	35.889.473,00	64.102.793,00	17.348.871,00
22- ECEBOL	-	-	3.973.704,00	17.471.260,00	121.047.874,00
24- EEPAF	7.172.695,18	21.959.439,03	15.427.230,47	22.928.393,24	23.524.276,38
25- EEPS	17.353.121,00	32.426.788,00	37.191.463,00	30.859.943,00	19.504.662,00
28- ENVIBOL	104.545.603,00	104.296.347,00	57.800.841,00	60.173.212,00	28.866.449,00
576-00- CARTONBOL	13.872.949,37	15.104.150,74	20.988.341,10	33.163.488,81	19.645.436,96
TOTALES	159.402.770,80	210.294.147,05	185.465.373,89	249.262.739,15	249.740.027,95

Fuente: SEDEM; EPPS

Para el periodo 2021-2025, el SEDEM y las EPPs, han previsto la siguiente ejecución presupuestaria de su Gasto Corriente, por gestión.

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	35 de 51

Tabla 16: Presupuesto proyectado del SEDEM y EPPS (Gasto Corriente), periodo 2021-2025
(En bolivianos)

SEDEM - EPP	2021*	2022	2023	2024	2025	ACUMULADO
SEDEM ADMINISTRACION CENTRAL	24.367.793	46.668.715	46.668.715	46.668.715	46.668.715	211.042.653
CARTONBOL	25.414.934	28.335.401	30.030.009	34.009.510	35.610.937	153.400.791
PAPELBOL	49.852.168	49.529.196	59.640.000	67.080.000	71.520.000	297.621.364
ECEBOL	572.541.471	471.434.150	504.846.276	522.902.309	608.488.701	2.680.212.906
ENVIBOL	46.360.203	135.065.573	71.631.832	82.556.584	86.076.609	421.690.802
EEPAF	15.945.673	22.881.462	24.917.193	30.359.487	38.563.762	132.667.576
EEPS	28.796.187	31.603.037	32.500.000	27.800.000	30.100.000	150.799.224
GSAP	1.121.552.600	1.228.306.000	1.243.698.000	1.258.202.000	1.272.886.000	6.124.644.600
TOTAL PPTO GASTO CORRIENTE	1.884.831.029	2.013.823.534	2.013.932.025	2.069.578.605	2.189.914.724	10.172.079.916

*Gestión 2021 Presupuesto Ejecutado.

Fuente: SEDEM; EPPS

Por otro lado, en el periodo 2016-2020, el SEDEM realizó inversiones en 4 de las Empresas Públicas Productivas, con proyectos de inversión cuyo detalle se muestra en la Tabla N°17. La empresa ECEBOL realizó la mayor inversión con Bs 2.614.028.894.

Tabla 17: Detalle de la ejecución de inversión pública de las Empresas Públicas Productivas del SEDEM, periodo 2016-2020
(En bolivianos)

EPP - PROYECTO	2016	2017	2018	2019	2020	ACUMULADO
PAPELBOL						
Planta Procesadora de Papel – Villa Tunari	11.247.814	4.099.924	737.624	410.563.51	-	16.522.925
Planta de Resmado y Encuadernado - Santivañez	8.254.873	3.268.175	-	104.658	-	11.627.705
SUB TOTAL PAPELBOL	19.504.703	7.370.115	739.642	106.677	2.020	28.150.630
ECEBOL						
Implementación de planta de cemento en Chiyutara (Potosí)	281.666.552	452.712.529	153.979.521	194.821.448	4.302.690	1.087.482.740
Implementación de planta de Cemento en Oruro	-	512.374.838	711.669.915	268.016.468	34.484.933	1.526.546.154
SUB TOTAL ECEBOL	281.666.552	965.087.367	865.649.436	462.837.916	38.787.623	2.614.028.894
ENVIBOL						
Implementación de planta de envases de vidrio en Chuquisaca - municipio de Zudáñez	104.545.603	104.296.347	57.800.841	60.173.212	28.866.449	355.682.452
SUB TOTAL ENVIBOL	104.545.603	104.296.347	57.800.841	60.173.212	28.866.449	355.682.452
EEPAF						
Implementación Planta de abonos Viacha - La Paz	-	2.501.272	494.836	-	-	2.996.108
SUB TOTAL EEPAF	-	2.501.272	494.836	-	-	2.996.108
CARTONBOL						
* No ejecutó proyectos de inversión durante el periodo	-	-	-	-	-	-
EEPS						
* No ejecutó proyectos de inversión durante el periodo	-	-	-	-	-	-

Fuente: Empresas Públicas Productivas - SEDEM

Para el periodo 2021-2025, el SEDEM realizará inversiones en todas las Empresas Públicas Productivas a su cargo y en nuevos proyectos cuyo detalle se muestra en la Tabla N°18.

Tabla 18: Detalle de la inversión pública proyectada en las Empresas Públicas Productivas del SEDEM, Periodo 2021-2025 (En bolivianos)

EPP	PROYECTO	2021	2022	2023	2024	2025	ACUMULADO
PAPELBOL	Implementación de línea de producción de bolsas de papel Kraft multiplego.	-	375.000	375.000	-	-	750.000
	Implementación de sistema de recuperación de finos (fibras) provenientes de las aguas residuales del proceso de producción de papel - Proyecto de Efluentes.	-	-	-	730.800	-	730.800
	Implementación de líneas de producción para papel Kraft EXTENSIBLE a través del sistema CLUPACK.	-	-	-	-	3.500.000	3.500.000
	Implementación Sistemas de Limpieza más selectivos en el proceso de fabricación del papel Villa Tunari - Depuración de Pasta a Alta Presión	-	-	-	700.000	-	700.000
	Equipamiento de maquina rebobinadora para aumentar la capacidad de producción de producto terminado en la Planta de Papelbol Villa Tunari	-	-	-	2.100.000	-	2.100.000
	Equipamiento con Prensa de Tornillo para Deshidratar Lodo Residual para 30 m3/hora Inversión en la planta de Papelbol de Villa Tunari.	-	-	-	750.000	-	750.000
	Remodelación de las oficinas administrativas en la planta de Villa Tunari.	-	-	-	895.000	-	895.000
	*Implementación de Nueva Nave de Producción para la Elaboración de Papeles Blancos y de Gramajes Menores en la planta de Villa Tunari	-	-	-	-	20.000.000	20.000.000
	*Implementación de Planta de Tratamiento y Aprovechamiento de Lodos para la Elaboración de Maples de Cartón en la planta de Villa Tunari	-	-	770.000	-	-	770.000
	*Implementación de Máquina Rodeladora para la confección de tubos de cartón para la industria de papel higiénico	-	-	500.000	-	-	500.000
TOTAL PAPELBOL	-	375.000	1.645.000	5.175.800	23.500.000	30.695.800	
ECEBOL	Implementación de la planta de cemento Oruro	266.590.987	40.000.000	19.806.507	-	-	326.397.494
	Implementación de la planta de cemento Potosí	139.576.513	118.060.665	386.413.238	-	-	644.050.416
	TOTAL ECEBOL	406.167.500	158.060.665	406.219.745	-	-	970.447.910
ENVIBOL	Implementación planta de envases de vidrio en Chuquisaca - Municipio de Zudañez	17.798.639	4.014.597	-	-	-	21.813.237
	Ampliación de la planta de envases de Vidrio Bolivia en Zudañez - Chuquisaca	-	26.000.000	76.657.880	104.000.000	53.342.120	260.000.000
	TOTAL ENVIBOL	17.798.639	30.014.597	76.657.880	104.000.000	53.342.120	281.813.237

EPP	PROYECTO	2021	2022	2023	2024	2025	ACUMULADO
EEPAF	Construcción del almacén montero Santa Cruz	1.549.733	-	-	-	-	1.549.733
	Implementación de nuevas tecnologías de manejo de residuos orgánicos para la producción de abonos en las Planta de Viacha	-	3.000.000	-	-	-	3.000.000
	Implementación de nuevas tecnologías del manejo de residuos orgánicos para la producción de abonos en las Plantas de Villa Tunari	-	4.000.000	-	-	-	4.000.000
	TOTAL EEPAF	1.549.733	7.000.000	-	-	-	8.549.733
EEPS	Implementación de un ingenio arrocero en el municipio de montero del departamento de Santa Cruz	-	12.122.602	-	-	-	12.122.602
	TOTAL EEPS	-	12.122.602	-	-	-	12.122.602
CARTONBOL	Implementación de línea de producción de bolsas de papel Kraft multiplego.	-	-	37.716.459	45.259.751	45.259.751	128.235.961
	Construcción de una nave de producción que permita la reorganización del proceso productivo, coadyuvando a la optimización de los procesos.	-	-	6.240.384	4.160.256	-	10.400.640
	TOTAL CARTONBOL	-	-	43.956.843	49.420.007	45.259.751	138.636.601
SEDEM	Implementación de Industria nacional de vidrio plano	-	292.560.000	633.880.000	48.760.000	-	975.200.000
	Implementación Industria farmacéutica de insumos farmacéuticos y medicamentos nacionales	-	548.532.000	1.188.486.000	91.422.000	-	1.828.440.000
	Implementación Industria de hoja de coca	-	28.071.229,50	34.309.280,50	-	-	62.380.510
	Industria de química básica implementada y en operación	-	402.500.000	690.000.000	57.500.000	-	1.150.000.000
	Industria de producción de aglomerados de madera implementada	-	33.580.000	125.925.000	8.395.000	-	167.900.000
	Plantas de bioinsumos implementadas y en operación	-	15.850.000	31.700.000	15.850.000	-	63.400.000
	Proyectos de inversión implementados por el SEDEM	-	43.434.000	271.462.500	228.028.500	-	542.925.000
TOTAL SEDEM	-	1.364.527.230	2.975.762.780	449.955.500	-	4.790.245.510	
TOTAL PRESUPUESTO DE ENVERSIÓN SEDEM - EPPs		425.515.872	1.572.100.094	3.504.242.248	608.551.307	122.101.871	6.232.511.393

* PAPELBOL implementará tres proyectos con recursos de gasto corriente: i) Construcción de Galpones para la recepción y conservación de la materia prima recepcionada en la Planta de Papelbol Villa Tunari; ii) Implementación área de laboratorio de control de calidad fuera de la nave de producción en la planta de Papelbol Villa Tunari; iii) Equipamiento con una enfardadora para el refil proveniente del corte de las resmadoras en planta de Santivañez.

Fuente: Empresas Públicas Productivas y SEDEM

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	38 de 51

3.1.7 Análisis de Estados financieros de la entidad

Las EPPs que se encuentra en las etapas de Desarrollo y Logro de Resultados han generado ingresos por la venta de sus productos; el detalle se muestra a continuación:

Tabla 19: Detalle de ingresos de las EPPS del SEDEM, periodo 2016-2020 y gestión 2021
(En bolivianos)

EPP	2016	2017	2018	2019	2020	ACUMULADO EN EL PERIODO	GESTIÓN 2021
ENVIBOL	-	-	-	1.483.311	9.838.031	11.321.342	54.402.704
CARTONBOL	15.606.061	16.771.418	22.279.220	32.625.469	18.268.163	105.550.331	37.806.781
PAPELBOL	2.141.667	8.949.561	41.529.267	37.475.292	18.303.701	108.399.488	30.176.025
ECEBOL	-	-	-	133.958.266	97.067.130	231.025.396	195.415.130
EEPS	12.150.804	25.753.937	33.095.669	27.270.015	11.608.644	109.879.069	18.812.953
EEPAF	5.183.412	17.708.882	12.683.178	20.973.386	11.139.602	67.688.460	20.193.528
TOTAL (Bs)	35.081.944	69.183.798	109.587.334	253.785.739	166.225.271	633.864.086	356.807.121
CRECIMIENTO	Bs	-	34.101.854	40.403.536	144.198.405	-87.560.468	598.782.142
	%	-	97%	58%	132%	-35%	360%

Fuente: Empresas Públicas Productivas del SEDEM

De donde se concluye, que las Empresas Públicas Productivas han incrementado significativamente sus ingresos totales (en un 360%, respecto al inicio del periodo); sin embargo, no están generando excedentes o recursos de redistribución suficientes que pueda ser utilizada en las políticas sociales implementadas por el gobierno nacional.

Tabla 20: Detalle de las Utilidades de las EPPs del SEDEM, periodo 2016-2020
(En bolivianos)

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020	ACUMULADO
ENVIBOL	-	-	-	-47.383.901	-80.452.306	-127.836.207
PAPELBOL	-8.079.175	-11.404.539	10.548.267	-36.004.653	-14.353.087	-59.293.187
ECEBOL	-	-	-	115.870.085	-9.878.617	105.991.468
EEPAF	-361.079	253.269	-1.751.791	-715.262	-7.866.020	-10.440.883
CARTONBOL	238.720,01	705.775,17	1.463.972,58	628.136,92	-8.845.638	*-5.809.033
EEPS	1.381.930	3.473.124	171.903	-8.599.177	-2.380.251	-5.952.471

* Contemplado sin Subsidios

Fuente: Empresas Públicas Productivas del SEDEM

Si bien las Empresas Públicas Productivas han reportado importantes ingresos por ventas, la situación de la mayoría en cuanto a la generación de utilidades es mínima.

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	39 de 51

Tabla 21: Detalle de empleos generados por las EPPS del SEDEM, 2016-2020

AÑO	2016		2017		2018		2019		2020	
	EMPLEOS	DIREC.	INDIREC.	DIREC.	INDIREC.	DIREC.	INDIREC.	DIREC.	INDIREC.	DIREC.
CARTONBOL	71	50	72	70	74	90	107	120	132	200
PAPELBOL	80	240	80	240	107	321	139	417	128	384
EEPS	56	168	52	156	37	111	32	96	43	129
EEPAF	11	18	12	15	23	12	39	42	28	10
ENVIBOL	4	12	5	15	56	168	164	492	162	600
ECEBOL	19	57	19	57	111	333	256	768	259	777
TOTAL	241	545	240	553	408	1035	737	1935	752	2.100

Fuente: Empresas Públicas Productivas del SEDEM

En todo caso, como se muestra en la Tabla N° 21, las Empresas Públicas Productivas del SEDEM se constituyen en importantes generadoras de empleo para los habitantes de los municipios y regiones donde están ubicadas las plantas industriales, brindando durante todo el periodo un total de 8.546 empleos directos e indirectos.

3.1.8 Capacidades y falencias identificadas

El análisis del contexto interno del SEDEM, fue realizado mediante talleres de cada una de las gerencias y empresas en operación. Los factores internos positivos (fortalezas, capacidades) y negativos (debilidades, falencias) identificados en las Gerencias de la Administración Central y la Gerencia de Subsidio y Articulación Productiva, se describen en la Tabla N°22.

Tabla 22: Análisis interno del SEDEM

AREA	POSITIVOS	NEGATIVOS
SEDEM ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y GERENCIA DE SUBSIDIOS Y ARTICULACIÓN PRODUCTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con nuevas autoridades que restituyen el sentido y los propósitos de creación de la Entidad y las EE. PP • Todas las EE. PP están reactivadas y encaminadas al logro de resultados • Experiencia acumulada en la incubación y puesta en marcha de Empresas Públicas Productivas. • Personal comprometido, dinámico y proactivo en el cumplimiento de objetivos y la resolución de problemas. • Coordinación y articulación con las EE.PP, como brazos operativos del subsidio. • Articulación y apoyo a las organizaciones de producción campesina y originaria (OECAS) y comunitarias (OECOM), etc. • Importante fuente de empleo directo e indirecto a nivel nacional, por ser la incubadora de empresas públicas EE.PP • Avance en la gestión de planes, programas y procedimientos específicos a 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con infraestructura propia. • Limitaciones de equipamiento en distribuidoras y agencias regionales, debilitando la presencia de subsidios a nivel nacional. • Insuficiente personal para el nivel de funciones asignadas a las diferentes gerencias. • Alta rotación de personal y persistencia de burocracia en los procesos de contratación. • Política Salarial de las EE.PP no favorece el incremento de la productividad de sus trabajadores. • Ambientes no óptimos para el almacenaje de productos alimenticios. • Insuficiente dotación de equipos de informáticos y vehículos adecuados para el traslado de los productos de los subsidios.

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	40 de 51

AREA	POSITIVOS	NEGATIVOS
	<p>la incubación y desarrollo de EE.PP y la distribución de subsidios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exclusividad en la distribución de asignaciones familiares. • Trabajo en equipo y capacidad de relacionamiento interno y externo. • Sistema SISUB implementado para la operativa y control de operaciones de la GSAP. • Experiencia en la distribución de paquetes del subsidio a madre-niños y adaptabilidad para la distribución de otros subsidios a otros sectores vulnerables. • Transparencia en los procesos de contratación para los subsidios. • Aporte efectivo al bono Juancito Pinto 	

Fuente: SEDEM y GSAP

El análisis de los factores internos, positivos y negativos, identificadas en las EPPs dependientes del SEDEM se describen a continuación.

Tabla 23: Análisis interno de las EPPs del SEDEM

EPP	POSITIVOS	NEGATIVOS
CARTONBOL	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestión de Calidad Certificado en base a la ISO 9001:2015 (todos los procesos de la empresa). • Productos de calidad • Personal identificado y comprometido de los trabajadores con la empresa para el logro de objetivos (auto-sostenibilidad). • Responsabilidad Social empresarial mediante la generación de trabajo inclusivo. • Compromiso con el medio ambiente mediante políticas de gestión de residuos del proceso productivo. • Atención Personalizada a clientes. • Implementaciones tecnológicas a medida de los procesos. • Capacidad de resolución de problemas. • Alta tasa de disponibilidad y fiabilidad del área de mantenimiento del patrimonio productivo, apoyo y servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Producción Limitada. (Capacidad Instalada) • Procesos administrativos de contratación y adquisiciones demasiado burocráticos. • Limitada capacidad para enfrentar deudas a corto plazo. • Falta de derecho propietario del terreno ocupado por la empresa. • No se cuenta con un Sistema Integrado de Información. • Sobre Stock de Productos residuales de Ordenes de Producción. • Falta de estudio de mercado para diversificación de productos. • Stock de seguridad deficiente debido al poder adquisitivo y falta de espacios en almacenes. • Maquinaria en depreciación. • Normativa que limita a las empresas públicas a hacer promociones, descuentos, campañas, Marketing digital, etc.
PAPELBOL	<ul style="list-style-type: none"> • Una de las pocas empresas productoras de Papel Ecológico reciclado en el país • Mercado interno amplio sin cobertura • Venta de Papel Ecológico a empresas gubernamentales e Instituciones Públicas • Respaldo y disponibilidad de recursos del estado • Ofrece precios muy competitivos en Papel Kraft y en Servicio de Maquila 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de reacción muy largos ante contingencias (proveedores, precios, mercado) • Precios de producto terminado muy poco competitivos en la línea Papel Ecológico • Ausencia de políticas de precios para ventas al por mayor • Marca muy poco conocida y sin posicionamiento en el mercado • Falta de cobertura de mercado

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	41 de 51

EPP	POSITIVOS	NEGATIVOS
ECEBOL	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología e infraestructura de última generación • Precios competitivos • Buena calidad del producto final • Yacimiento de caliza propio 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo organizacional burocrático en adquisición y contratación • Falta coordinación en la comunicación entre oficina Central y planta. • Dificultad de comercialización de cemento a granel • Falta de condiciones en planta, infraestructura y ambiente de trabajo, para el servidor público
EEPS	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa vigente que contribuye a la producción de semilla y grano comercial de calidad. • Apoyo del SEDEM en la incubación de Empresas Estratégicas. • Producto final Certificado: El producto final cuenta con Certificación del INIAF. • Integración de las cadenas productivas (Trigo). • Articulación con operadores semilleros a nivel nacional (Trigo, soya, maíz y otros). • Certificación ambiental industrial para producción de semilla y grano comercial. • Equipamiento y maquinaria para el procesamiento de calidad de semilla, grano comercial y otros. • Personal con experiencia en la producción de semilla y grano comercial en volúmenes significativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados costos de producción. • Alto nivel de burocracia en los procesos de contratación. • Ausencia de terrenos agrícolas propios. • Falta de un sistema informático para la centralización de información generada de datos históricos y proyección de producción. • Escasas políticas gubernamentales de apoyo a la producción semillera e investigación. • Escasos recursos asignados por el gobierno central. • Producción de semilla estocada sin demanda en mercado nacional.
EPPAF	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa vigente que contribuye a logro de nuestras acciones. • Recursos financieros disponibles. • Recursos humanos capacitados para la producción de abonos orgánicos a partir de los residuos biodegradables • Disponibilidad de materia prima (residuos orgánicos) • Alto grado de articulación entre instituciones públicas, Ministerios, programas de desarrollo agrícola. • Adaptabilidad en la producción y comercialización de insumos agrícolas a nivel nacional. • Experiencia en la formulación de fertilizantes que se ajustan a las necesidades de cada rubro productivo agrícola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos administrativos burocráticos y con periodo de tiempos largos NO compatibles con el ciclo agrícola. • Falta de interrelación directa con entidades del sector (público/ privada) para la comercialización. • Carencia de infraestructura adecuada para los procesos de producción y comercialización. • Bajo nivel tecnológico para la producción de abonos orgánicos y otros fertilizantes. • Medios de producción de abonos artesanales, poco eficientes y ausencia de control de calidad de los productos finales. • Falta de conocimiento de las entidades públicas sobre la función de la EPPAF, inherentes a la producción de fertilizantes. • Inexistencia del componente de investigación y desarrollo de nuevas líneas de productos.

Fuente: Empresas Públicas Productivas SEDEM

3.1.9 Desafíos para el periodo 2021 - 2025

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	42 de 51

Los desafíos identificados para el SEDEM, producto del análisis interno realizado y los problemas identificados por los equipos de trabajo, se sintetizan en los siguientes aspectos:

- *Mejorar la producción.* Las EPPs del SEDEM tienen que mejorar su producción, incrementando los volúmenes de los productos actuales y/o diversificando su cartera de productos.
- *Diversificación de productos.* Es importante que las EPPs generen nuevas líneas de producción mediante el desarrollo e innovación de productos que incremente su cartera de clientes a nivel nacional e internacional.
- *Mejorar los ingresos.* El incremento de la producción de las EPPs tendrá impacto directo en sus ingresos. Así mismo, la ampliación de cartera de clientes contribuirá a ello.
- *Contar con utilidades.* Consecuentemente, las EPPs tienen que incrementar su rentabilidad o utilidad, como condición para que se constituyan en Empresas Públicas independientes.
- *Mejorar los procesos productivos.* La Entidad y sus EPPs debe continuar mejorando sus diferentes procesos productivos en la mira de lograr las certificaciones de calidad correspondientes.
- *Mejora de procesos administrativos.* Los procesos de apoyo y soporte, de las diferentes áreas o gerencias que constituyen la Administración Central del SEDEM, deben también mejorarse de forma continua.

3.2. Análisis Externo

El análisis externo se realizó también mediante talleres internos, a nivel de las Gerencias y las Empresas Públicas Productivas del SEDEM.

El análisis del Contexto Externo realizado por las Gerencias de Administración y la Gerencia de Subsidio y Articulación Productiva del SEDEM, se detalla en la tabla N°24

Tabla 24: Análisis Contexto Externo del SEDEM

AREA	POSITIVOS	NEGATIVOS
SEDEM ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y GERENCIA DE SUBSIDIO Y ARTICULACION PRODUCTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de estado y de gobierno favorables a la reactivación del modelo de economía plural y a las empresas públicas productivas. • Importante apoyo financiero a través de créditos y donaciones a nivel gubernamental e internacional. • Industrias priorizadas con potencial de crear valor agregado y la generación de excedentes para su redistribución en políticas sociales. • Industrias priorizadas con alta probabilidad de sustituir importaciones. • Apoyo de las comunidades locales y municipios donde operan las empresas. • Interés de organizaciones económicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno complejo y altamente dinámico que, al igual que a otras entidades y empresas del contexto, obligan al cambio continuo. • Movimientos sociales ejercen presión sobre las EPPs incidiendo en la toma de decisiones muchas veces políticas antes que basadas en variables de competitividad para las empresas. • Normativa legal no específica para las empresas estatales • Incumplimiento de plazos de entrega de productos y documentación de los proveedores de los subsidios. • Facturación parcial de ingresos. • Restricciones presupuestarias por parte del MEFP.

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	43 de 51

AREA	POSITIVOS	NEGATIVOS
	<p>campesinas y comunitarias (OECAS, OECOM, etc.) en la producción de alimentos para los subsidios a cargo del SEDEM.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de acceso a medios de comunicación masivos. • Apertura de nuevos mercados. • Fortalecimiento del sistema SISUB mediante otras entidades públicas y privadas que coadyuven a la creación de normativas específicas. • Trabajo interinstitucional coordinado con el Programa Bono Juana Azurduy y otras entidades involucradas en los subsidios. • Existencia de terrenos e inmuebles incautados por el estado para la disposición de la Entidad y las distribuidoras de subsidios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de abastecimiento y/o pérdida de productos por fuerza mayor atribuible a los conflictos sociales.

Fuente: SEDEM

El análisis del Contexto Externo realizado por las diferentes Empresas Públicas Productivas dependientes del SEDEM, se detalla en la Tabla N° 25.

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	44 de 51

Tabla 25: Análisis Contexto Externo de las EPPs del SEDEM

EPP	POSITIVOS	NEGATIVOS
CARTONBOL	<ul style="list-style-type: none"> • Constante crecimiento del mercado de empaques. • Creciente concientización de la sociedad para la utilización de productos reciclables. • Alta demanda de Productos de Empaque (Bolsas de Papel Kraft para cemento) y Posibilidad de diversificación de productos. • E-commerce en crecimiento debido a la posibilidad de realizar pagos mediante banca electrónica. • Ley 1356 de PGE. • Crecimiento de la implementación de las TIC's en la industria 4.0. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis mundial por la pandemia del COVID-19. • Crecimiento en la importación de empaques debido a precios poco competitivos en el mercado nacional. • Economías de escala aplicadas por la competencia nacional. • Contrabando. • Permanente actualización de procesos intensivos en tecnología y capital por parte de la competencia. • Sistema Administrativo no acorde a Empresas Públicas Productivas por falta de reglamentación específica para empresas (Ley N°466).
PAPELBOL	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un mercado grande y con mucho potencial de crecimiento para abarcar. • Al no existir políticas de concientización establecidas, respecto al reciclado de papel para cuidar el medio ambiente, es posible generar campañas con mensajes de fácil asimilación que posicionen a Papelbol como la 1ra empresa del país que produce de manera sustentable y amigable con el medio ambiente. • Si se logra bajar costos de producción y ofrecer precios más competitivos es posible iniciar el proceso de sustitución del papel blanco por el Papel Ecológico. • Obtener más apoyo de instituciones gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de concientización sobre el uso responsable de papel a las empresas y el mercado en general. • Permanencia de la Pandemia de COVID-19, que conlleva la aplicación de la virtualidad en la enseñanza, disminuyendo el uso de papel y sus derivados. • Contracción de la economía. • Aparición de productos de papel ecológico de contrabando y del mercado informal con precios muy bajos.
ECEBOL	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera potencial de clientes • Posibilidad de exportación • Lograr mejores acuerdos con los proveedores • Necesidad del producto en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia agresiva y consolidada en el mercado • Riesgo para la producción y distribución por conflictos sociales (comunidades aledañas, que derivan en bloqueos a planta u otras medias de presión de otros sectores) • Posible publicidad negativa en redes • Cambio de la regulación normativa • Influencia de sindicatos de proveedores de servicios • Ubicación geográfica alejada y dificultoso acceso caminero.
EEPS	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas gubernamentales de apoyo al sector semillero. • Mercados potenciales (Subsidios, EMAPA, asociaciones semilleristas). • Demandas insatisfecha de semilla y grano comercial (trigo, arroz, frejol). • Producción de dos cosechas anuales en el departamento de Santa Cruz. • Zonas identificas con potencial de producción agrícola en el cultivo de trigo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas privadas dedicadas al rubro de producción de semilla y grano comercial. • Importación de semilla por conductos irregulares (contrabando). • Factores climáticos adversos por la producción de semilla y grano comercial. • Precios bajos de productores privados amenazan la estabilidad de la Empresa caminero.

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver:	Página
			1.0	45 de 51

EPP	POSITIVOS	NEGATIVOS
EEPAF	<ul style="list-style-type: none"> • Programas del Estado que apoyan a la producción agrícola y especialmente a la recuperación de suelos. • Sistemas preferenciales para convenios interinstitucionales para tratamiento de Residuos Sólidos Biodegradables y producción de fertilizantes. • Demanda de empresas privadas productoras de Residuos Sólidos Biodegradables para su tratamiento. • Creciente demanda para el uso de abonos y fertilizantes agrícolas orgánicos. • Demanda creciente de abonos, fertilizantes y otros insumos agrícolas. • Incremento en la presencia de plagas y enfermedades en cultivos extensivos y monocultivos que aumentan la demanda e importación de productos químicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • En las empresas distribuidoras de agroinsumos del país, existe un riesgo laboral alto porque no cuentan con políticas de incentivos. • Monopolio de las empresas privadas dedicadas al rubro de venta y distribución de insumos agrícolas. • Presencia de insumos agrícolas de dudosa procedencia (contrabando) que ejercen una preferencia de parte de los productores por su precio más bajo.

Fuente: EPPs - SEDEM

Los desafíos identificados para el SEDEM, producto del análisis externo realizado de las oportunidades y amenazas identificadas en el contexto nacional e internacional, se sintetizan en los siguientes aspectos:

- *Fortalecer la industria nacional.* El SEDEM tiene que aprovechar las políticas nacionales de apoyo a la industria nacional para la sustitución de las importaciones, previstas en el PDES 2021-2025, brindando apoyo en la evaluación de las ideas de negocio y la puesta en marcha de nuevas empresas públicas productivas que contribuyan a este fin.
- *Articular sectores y organizaciones productivas.* La crisis política con la interrupción democrática y la crisis sanitaria del COVID 19, han golpeado profundamente a la economía nacional; a las PyMES nacionales y las organizaciones productivas comunitarias. El SEDEM, en el marco de sus políticas de apoyo a los productores nacionales como proveedores potenciales de los productos que se distribuyen en los paquetes de subsidios, tiene que coadyuvar en la reactivación económica de estos sectores aliados.
- *Mejorar procesos de comercialización y marketing digital.* La coyuntura post pandemia, demanda a las entidades e instituciones del país, la implementación y/o fortalecimiento de sus procesos y procedimientos con tecnología digital. El SEDEM y las Empresas Públicas Productivas a su cargo tienen que asumir también este desafío.

	PLAN		CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025		Ver.	Página
			1.0	46 de 51

4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

El Plan Estratégico Institucional 2021 – 2025 del Servicio de Empresas Publicas Productivas, establece los lineamientos estratégicos que regirán las actividades de la Institución en este periodo, alineados de manera causal a los mandatos y atribuciones de la organización y articulados con el “Plan de Desarrollo Económico Social 2021-2025 (PDES): Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones” y el “Plan Sectorial de Desarrollo Integral - Sector Industrial”, en el marco del Sistema de Planificación Integral del Estado.

Objetivos y estrategias institucionales

Considerando los ejes fundamentales de las competencias otorgadas a la institución, según normativa vigente, se han determinado los objetivos estratégicos del SEDEM para el periodo 2021-2025, los mismos que se articulan a los Ejes y Resultados establecidos en el PDES y el PSDI, de este mismo periodo, de la siguiente manera:

Tabla 26. Identificación de los Objetivos Estratégicos Institucionales

Resultado del PDES, PSDI	Objetivo Estratégico Institucional
(PDES) Se ha fortalecido la gestión empresarial de las empresas estratégicas del estado.	Fortalecer la gestión institucional, coadyuvando de forma efectiva a la puesta en marcha y consolidación de empresas públicas productivas y la implementación de las políticas sociales a cargo del SEDEM.
(PDES) Se ha dado continuidad a las medidas de política social implementadas.	Lograr la distribución de paquetes con productos nacionales de alto valor nutricional a las/los beneficiarias/os de los subsidios Prenatal, Lactancia y otros paquetes alimenticios a sectores vulnerables, en el marco de la normativa vigente.
(PDES) Se cuenta con producción nacional en los sectores agrícola, textil, farmacéutico y fertilizantes que sustituyen importaciones.	Fortalecer la producción nacional en los sectores agrícolas, farmacéutico y fertilizantes, que sustituyen Importaciones.
(PDES) Se cuenta con industria farmacéutica y medicamentos de primera necesidad que sustituye importaciones.	Implementar la industria farmacéutica y medicamentos de primera necesidad que sustituye importaciones.
(PDES) Se cuenta con industria nacional de vidrio plano que sustituye importaciones.	Implementar la industria nacional de vidrio plano que sustituye importaciones.
(PDES) Se cuenta con una industria de producción nacional de resinas y aglomerados que sustituyen importaciones.	Implementar la industria de producción nacional de resinas y aglomerados que sustituyen importaciones.
(PDES) Se ha desarrollado la industria de la química básica y encauzado el proceso de industrialización con sustitución de importaciones.	Implementar la industria de la química básica y encauzado el proceso de industrialización con sustitución de importaciones
(PDES) Se cuenta con industria medicinal y nutricional de la hoja de coca.	Implementar la industria medicinal y nutricional de la hoja de coca
(PDES) se cuenta con mayor disponibilidad y acceso a insumos agrícolas para incrementar la producción agrícola.	Promover una mayor disponibilidad y acceso a insumos agrícolas para incrementar la producción agrícola.

Los Objetivos Estratégicos del SEDEM se concretan en las siguientes estrategias institucionales:

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	47 de 51

Tabla 27: Definición de Estrategias Institucionales

Objetivo Estratégico institucional	Estratégicas Institucionales
Fortalecer la gestión institucional, coadyuvando de forma efectiva a la puesta en marcha y consolidación de empresas públicas productivas y la implementación de las políticas sociales a cargo del SEDEM.	Implementar estrategias, mecanismos y procedimientos que fortalezcan la gestión de las Empresas Públicas Productivas orientadas a lograr su autonomía financiera y de gestión empresarial.
	Mejorar la gestión administrativa, técnica, legal y el desempeño institucional, contribuyendo eficientemente al cumplimiento de los objetivos institucionales.
	Mejorar la gestión de CARTONBOL para generar excedentes económicos en beneficio del desarrollo social y productivo del país, logrando su consolidación y salida de la incubadora de empresas
	Mejorar la eficiencia de la empresa PAPELBOL, incrementando sus volúmenes de producción, ventas y utilidades para consolidar su autonomía de gestión.
	Consolidar la presencia de ECEBOL a nivel nacional e internacional, ampliando la cartera de clientes e innovando la oferta de productos y servicios.
	Lograr resultados óptimos y consolidar la incubación de la Empresa ENVIBOL a fin de posicionar su liderazgo en la fabricación y comercialización de envases de vidrio.
	Mejorar la eficiencia de la empresa EPPAF, incrementando sus capacidades productivas, desarrollando líneas de producción, generando canales de ventas y utilidades para consolidar su autonomía de gestión.
Lograr la distribución de paquetes con productos nacionales de alto valor nutricional a las/los beneficiarias/os de los subsidios Prenatal, Lactancia y otros paquetes alimenticios a sectores vulnerables, en el marco de la normativa vigente.	Consolidar la incubación y el alcance nacional de la EEPS en la producción y distribución de semillas de calidad al sector agrícola.
	Distribuir paquetes del Subsidio Universal Prenatal por la Vida conformado por productos nutricionales nacionales.
Fortalecer la producción nacional en los sectores agrícolas, farmacéutico y fertilizantes, que sustituyen Importaciones.	Distribuir paquetes del Subsidio Prenatal y Lactancia conformados por productos nutricionales nacionales.
	Promover la producción nacional de productos sustitutos de importación, productos farmacéuticos, insumos para la producción de la industria.
Implementar la industria farmacéutica y medicamentos de primera necesidad que sustituye importaciones.	Realizar estudios pre-inversión y poner en marcha proyectos estratégicos industriales, articuladas a la reconstrucción de la económica y la sustitución de importaciones.
	Fortalecer la industria farmacéutica para sustituir importaciones a través de una planta de insumos quimo farmacéuticos y medicamentos de primera necesidad.
Implementar la industria nacional de vidrio plano que sustituya importaciones.	Implementar la industria de vidrio plano que sustituya importaciones

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	48 de 51

Objetivo Estratégico institucional	Estratégicas Institucionales
Implementar la industria de producción nacional de resinas y aglomerados que sustituyen importaciones.	Desarrollar la industria de aglomerados y multilaminados que sustituyen importaciones
Implementar la industria de la química básica y encauzado el proceso de industrialización con sustitución de importaciones	Desarrollar la industria de la química básica, para la producción de: Ácido Sulfúrico, Ácido Clorhídrico, Carbonato de Sodio, Hidróxido de Sodio e Hidróxido de Calcio para sustituir importaciones.
Implementar la industria medicinal y nutricional de la hoja de coca	Implementar la industria de la hoja de coca para mostrar los beneficios medicinales y nutricionales.
Promover una mayor disponibilidad y acceso a insumos agrícolas para incrementar la producción agrícola.	Ampliar la producción de insumos para la producción agrícola.

Sintetizando, los objetivos y acciones estratégicas institucionales se articulan con los resultados del PDES y PSDI, definidos para el periodo 2021-2025, según se describe en la Tabla N°28.

Tabla 28: Identificación de acciones estratégicas institucionales y articulación los resultados del PDES, PSDI

Resultado del PDES, PSDI	Objetivo Estratégico institucional	Acciones Estratégicas Institucionales
(PDES) Se ha fortalecido la gestión empresarial de las empresas estratégicas del estado.	Fortalecer la gestión institucional, coadyuvando de forma efectiva a la puesta en marcha y consolidación de empresas públicas productivas y la implementación de las políticas sociales a cargo del SEDEM.	Implementar estrategias, mecanismos y procedimientos que fortalezcan la gestión de las Empresas Públicas Productivas orientadas a lograr su autonomía financiera y de gestión empresarial.
		Mejorar la gestión administrativa, técnica, legal y el desempeño institucional, contribuyendo eficientemente al cumplimiento de los objetivos institucionales.
		Mejorar la gestión de CARTONBOL para generar excedentes económicos en beneficio del desarrollo social y productivo del país, logrando su consolidación y salida de la incubadora de empresas
		Mejorar la eficiencia de la empresa PAPELBOL, incrementando sus volúmenes de producción, ventas y utilidades para consolidar su autonomía de gestión.
		Consolidar la presencia de ECEBOL a nivel nacional e internacional, ampliando la cartera de clientes e innovando la oferta de productos y servicios.
		Lograr resultados óptimos y consolidar la incubación de la Empresa ENVIBOL a fin de posicionar su liderazgo en la fabricación y comercialización de envases de vidrio.
		Mejorar la eficiencia de la empresa EPPAF, incrementando sus capacidades productivas, desarrollando líneas de producción,

	PLAN	CÓDIGO GPCG-PLN-001	
	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021- 2025	Ver.	Página
		1.0	49 de 51

Resultado del PDES, PSDI	Objetivo Estratégico institucional	Acciones Estratégicas Institucionales
		generando canales de ventas y utilidades para consolidar su autonomía de gestión. Consolidar la incubación y el alcance nacional de la EEPS en la producción y distribución de semillas de calidad al sector agrícola.
(PDES) Se ha dado continuidad a las medidas de política social implementadas.	Lograr la distribución de paquetes con productos nacionales de alto valor nutricional a las/los beneficiarias/os de los subsidios Prenatal, Lactancia y otros paquetes alimenticios a sectores vulnerables, en el marco de la normativa vigente.	Distribuir paquetes del Subsidio Universal Prenatal por la Vida conformado por productos nutricionales nacionales. Distribuir paquetes del Subsidio Prenatal y Lactancia conformados por productos nutricionales nacionales.
(PDES) Se cuenta con producción nacional en los sectores agrícola, textil, farmacéutico y fertilizantes que sustituyen importaciones.	Fortalecer la producción nacional en los sectores agrícolas, farmacéutico y fertilizantes, que sustituyen Importaciones.	Promover la producción nacional de productos sustitutos de importación, productos farmacéuticos, insumos para la producción de la industria. Realizar estudios pre-inversión y poner en marcha proyectos estratégicos industriales, articuladas a la reconstrucción de la económica y la sustitución de importaciones.
(PDES) Se cuenta con industria farmacéutica y medicamentos de primera necesidad que sustituye importaciones.	Implementar la industria farmacéutica y medicamentos de primera necesidad que sustituye importaciones.	Fortalecer la industria farmacéutica para sustituir importaciones a través de una planta de insumos quimo farmacéuticos y medicamentos de primera necesidad.
(PDES) Se cuenta con industria nacional de vidrio plano que sustituye importaciones.	Implementar la industria nacional de vidrio plano que sustituye importaciones.	Implementar la industria de vidrio plano que sustituya importaciones
(PDES) Se cuenta con una industria de producción nacional de resinas y aglomerados que sustituyen importaciones.	Implementar la industria de producción nacional de resinas y aglomerados que sustituyen importaciones.	Desarrollar la industria de aglomerados y multilaminados que sustituyen importaciones
(PDES) Se ha desarrollado la industria de la química básica y encauzado el proceso de industrialización con sustitución de importaciones.	Implementar la industria de la química básica y encauzado el proceso de industrialización con sustitución de importaciones	Desarrollar la industria de la química básica, para la producción de: Ácido Sulfúrico, Ácido Clorhídrico, Carbonato de Sodio, Hidróxido de Sodio e Hidróxido de Calcio para sustituir importaciones.
(PDES) Se cuenta con industria medicinal y nutricional de la hoja de coca.	Implementar la industria medicinal y nutricional de la hoja de coca	Implementar la industria de la hoja de coca para mostrar los beneficios medicinales y nutricionales.
(PDES) se cuenta con mayor disponibilidad y acceso a insumos agrícolas para incrementar la producción agrícola.	Promover una mayor disponibilidad y acceso a insumos agrícolas para incrementar la producción agrícola.	Ampliar la producción de insumos para la producción agrícola.

5. PLANIFICACIÓN

En el marco de los objetivos y las acciones estratégicas establecidas por la Entidad y su articulación con el “Plan de Desarrollo Económico Social 2021-2025 (PDES): Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones” y el “Plan Sectorial de Desarrollo Integral - Sector Industrial”, definido con el Órgano Rector, la programación del “PEI del Servicio de Desarrollo de Empresas Públicas Productivas 2021-2025 se describen en el **Anexo: Matriz PEI-SEDEM 2021-2025**.

6. PRESUPUESTO QUINQUENAL

El presupuesto de Inversión Pública y Gasto Corriente (Expresado en bolivianos) del Servicio de Desarrollo de Empresas Públicas Productivas, previsto para el periodo 2021-2025, se muestra en la Tabla N° 29.

Tabla 29: Programación financiera de recursos para ejecutar las acciones estratégicas institucionales, periodo 2021-2025
(En Millones de bolivianos)

PEI	Pilar	EE	M	R	GASTO CORRIENTE					GASTO DE INVERSIÓN					Sub total
					2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025	
Sub total PEI SEDEM	5	1	1	4	744,00	743,94	728,66	769,80	875,45	425,52	207,57	528,48	158,60	122,10	5.304,13
Sub total PEI					744,00	743,94	728,66	769,80	875,45	425,52	207,57	528,48	158,60	122,10	5.304,13
Acción PSDI SEDEM	5	1	1	4	19,27	41,58	41,58	41,58	41,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	185,58
	5	1	3	1	1.121,55	1.228,31	1.243,70	1.258,20	1.272,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.124,64
	6	2	1	1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	43,43	271,46	228,03	0,00	542,93
	6	2	1	3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	548,53	1.188,49	91,42	0,00	1.828,44
	6	2	1	4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	292,56	633,88	48,76	0,00	975,20
	6	2	2	3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33,58	125,93	8,40	0,00	167,90
	6	2	3	2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	402,50	690,00	57,50	0,00	1.150,00
	6	2	3	3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,07	34,31	0,00	0,00	62,38
6-8	3	2	3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,85	31,70	15,85	0,00	63,40	

PEI	Pilar	EE	M	R	GASTO CORRIENTE					GASTO DE INVERSIÓN					Sub total
					2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025	
Sub total acciones PSDI					1.140,83	1.269,88	1.285,27	1.299,78	1.314,46	0,00	1.364,53	2.975,76	449,96	0,00	11.100,47
Total PEI 2021 -2025					1.884,83	2.013,82	2.013,93	2.069,58	2.189,91	425,52	1.572,10	3.504,24	608,55	122,10	16.404,59

Fuente: EPPs - SEDEM