



## RESUMEN EJECUTIVO

**Entidad:** Empresa Pública Agencia Boliviana Espacial - ABE

**Referencia:** Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial – ABE 2016 -2020

**Informe N°:** SP/GP48/J20-G1

### 1. Objetivo

El Objetivo de la presente Supervisión es emitir una opinión independiente sobre la articulación y concordancia del Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial – ABE 2016 - 2020, emitido por la Empresa Pública Agencia Boliviana Espacial, en su calidad de responsable de la planificación empresarial pública; generando recomendaciones tendientes a mejorar la planificación de mediano plazo de la empresa pública, de tal forma que permita una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y ajuste del mismo.

### 1.2. Objeto

El Objeto de la presente Supervisión es el «Plan Estratégico 2016-2020» (denominativo consignado en la carátula del plan), emitido por la Empresa Pública Agencia Boliviana Espacial en su calidad de responsable de la planificación empresarial pública.

Complementariamente, nuestro objeto incluye al Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) 2016-2020 del Sector Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información y Comunicación, emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con código MPD/VPC/DGSPIE N° 0019/2016 de fecha 31 de Octubre de 2016 y la Resolución Ministerial 544 de fecha 30 de Diciembre del 2016 que señala «Aprobar los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de las entidades bajo tuición del Ministerio de Obras Públicas» emitida por el Ministro de Obras Públicas Servicios y Vivienda, Milton Claros Hinojosa.

Adicionalmente, forma parte del Objeto de Supervisión: la Estructura Organizacional, Personal e Instrumentos Técnicos con los que cuenta la Empresa Pública Agencia Boliviana Espacial.

### 2. Alcance

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «Plan Estratégico 2016-2020» (denominativo consignado en la carátula del plan), el cual se inicia con la promulgación de la Ley 786 de 9 de marzo de 2016 y concluye

con la emisión de la Resolución Ministerial 544 de fecha 30 de diciembre de 2016 que dispone el «Aprobar los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de las entidades bajo tuición del Ministerio de Obras Públicas».

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

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

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

De la revisión efectuada, se puede observar que la Agencia Boliviana Espacial, formuló un Plan con el denominativo: «Plan Estratégico 2016-2020» (denominativo consignado en la carátula del plan) y «...Planes Estratégicos Institucionales...», denominativo consignado en la aprobación mediante Resolución Ministerial 544 de fecha 30 de Diciembre del 2016; evidenciando que en ambos casos no concuerda con el criterio establecido en el punto 4.1, en virtud que se plantea en el primer caso un denominativo genérico sin tomar en cuenta el nombre de la Empresa Pública, en cuanto a la segunda denominación es propio de un plan para una entidad pública y no así una Empresa Pública.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda lo siguiente:

- a) Al Director General Ejecutivo que, al momento del siguiente proceso de formulación o ajuste de su Plan Estratégico Empresarial, consigne la denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial - ABE 2021-2025».
- b) Al Directorio como máxima instancia de aprobación de planes, al momento de aprobar el Plan consigne la denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial – ABE 2021-2025», permitiendo que el mismo cuente con una precisión técnica y legal imprescindible para su adecuada identificación y difusión.

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

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

- a) **Incumplimiento en la formulación del Plan Estratégico Empresarial por el Director General Ejecutivo de la ABE**

La Agencia Boliviana Espacial en cumplimiento a lo dispuesto en el Decreto Supremo 599 al cambiar su naturaleza de Institución Pública a Empresa Pública y de conformidad a la Ley 777, así como la Circular N° 0012/2016 de fecha 5 de mayo de 2016, la Circular N° 013/2016 de fecha 24 de mayo de 2016 y la Circular N° 018/2016 de fecha 29 de junio de 2016 emitido por el MOPSV, a través de su Director General Ejecutivo debió formular un Plan Estratégico Empresarial; sin embargo, se verifica la inobservancia e incumplimiento del precitado ordenamiento jurídico, en virtud de que su Director General Ejecutivo a través de oficio ABE-DGE 364/2016 de fecha 29 de junio de 2016, presenta al Ministerio Cabeza de Sector un Plan Estratégico 2016-2020, mismo que no se encuentra acorde al punto 4.2 del presente informe.

Esta acción es validada a través de las respuestas brindadas por los actuales y ex Ejecutivos de la Agencia Boliviana que señalan en las preguntas «2. *¿Cuál fue el procedimiento técnico y legal que la empresa utilizó para la formulación y aprobación del PEE 2016-2020?*», pregunta «3. *¿Cuál fue la participación del Ministerio Cabeza de Sector en la formulación y aprobación del PEE 2016-2020?*» y «5. *¿Cuál fue su participación en la formulación del PEE 2016-2020 y adjuntar la documentación de respaldo?*» y pregunta «6. *¿Cuál fue la participación de su área en la formulación del PEE 2016-2020, y cuáles son los productos incorporados en el mencionado plan?*».

Por otra parte, el Ministerio de Planificación del Desarrollo en su Dictamen de Compatibilidad y Concordancia MPD/VPC/DGSPIE No 0019/2016 de 31 de octubre de 2016, del PSDI del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, señala que se adjunta el Plan Estratégico Institucional de la Agencia Boliviana Espacial; sin embargo, en el precitado Dictamen en su acápite 2.4.2. Articulación de entidades por acción, en cuanto a las «Empresas», hace referencia a la Agencia Boliviana Espacial, existiendo contradicción en la formulación de un PEI por una Empresa Pública.

Por consiguiente, la Agencia Boliviana Espacial debió formular un Plan Estratégico Empresarial y no un Plan Estratégico Institucional (PEI), conforme se evidencia en la Resolución de Aprobación del mismo, que a pesar de la existencia del Decreto Supremo 599 que modifica la naturaleza jurídica de la ABE a Empresa Pública, haber recibido los Lineamientos Transitorios para la Formulación de Planes Estratégicos Empresariales y Planes Estratégicos Corporativos y de haber recibido invitación para participar en el taller para la elaboración de Planes Estratégicos Empresariales.

### **b) Incumplimiento en la aprobación de un Plan Estratégico Empresarial**

El «Plan Estratégico 2016-2020» (denominativo consignado en la carátula del plan) formulado por la Agencia Boliviana Espacial fue aprobado mediante Resolución Ministerial 544 de fecha 30 de diciembre de 2016 por el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, como Plan Estratégico Institucional; asimismo, el MOPSV debió realizar la observación pertinente en cuanto al incumplimiento de la ABE al no formular un PEE. Por otra parte, el Plan debió ser aprobado por el Directorio de la Empresa, como Plan Estratégico Empresarial, por lo cual esta situación difiere de lo establecido en el punto 4.2 del presente informe.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda:

- a) Al Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial realizar las acciones necesarias conjuntamente con la unidad de Planificación y Control de Gestión y Asesoría Legal en formular un Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial y remitir al Directorio para su aprobación, cumpliendo con las funciones emergentes a sus cargos previstas en los Decretos Supremos 423 y 599, así como el Manual de Organización y Funciones de la Empresa.
- b) Al Directorio como máxima instancia de la Agencia Boliviana Espacial una vez cumplidas las formalidades pertinentes apruebe el Plan Estratégico Empresarial a través de la emisión del instrumento jurídico para el efecto; sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.

### **3.3. Plazos del proceso de formulación del Plan Estratégico Empresarial**

Analizada la documentación que respalda al proceso de formulación de un Plan Estratégico Institucional y no un Plan Estratégico Empresarial por la Agencia Boliviana Espacial, proporcionada a la Comisión de Supervisión, se puede establecer la siguiente disfunción:

#### **- Incumplimiento en el plazo de formulación de un Plan Estratégico Empresarial**

Del análisis de la información proporcionada, se puede establecer que la Agencia Boliviana Espacial remitió su PEI y no PEE elaborado en fecha 30 de junio de 2016 al Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, en el plazo establecido en la Circular CIR/MOSPV/DGP N° 018/2016 de 29 de junio de 2016, que dispone la fecha límite hasta el 4 de julio de 2016, así como dentro del plazo establecido por la Ley 777, es decir, hasta el 8 de julio de 2016, considerando que implícitamente el PEI aprobado tuvo un proceso de elaboración conforme refiere los correos electrónicos emitidos por distintos servidores públicos de la empresa citados anteriormente.

Este hecho se ratifica a través de las respuestas vertidas por la Ex – jefe de Planificación y Control de Gestión y Profesional de Planificación cuando responden a la pregunta expuestas en el «CUADRO DE RESPUESTAS DE SERVIDORES PUBLICOS DE LA ABE A CUESTIONARIOS SOBRE LOS PLAZOS ESTABLECIDOS PARA LA FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL 2016-2020»; a lo cual indican el cumplimiento al plazo de presentación emitido por el MOPVS.

Sin embargo, se demuestra que la ABE hizo caso omiso a lo estipulado en el artículo 20 (PLANES DE EMPRESAS PÚBLICAS) de la Ley 777 y Circular CIR/MOSPV/DGP N° 0012/2016 de 5 de mayo de 2016, lo cual denota una contravención al formular un Plan Estratégico Institucional y no Plan Estratégico Empresarial remitirlo al MOPSV para su aprobación mediante Resolución Ministerial N° 544; este hecho es validado por la asesora legal en la respuesta vertida en la pregunta 4 del cuadro anteriormente señalado.

Por cuanto, se concluye que la ABE cuenta con un Plan Estratégico Institucional y no con un Plan Estratégico Empresarial por lo que los plazos para la formulación de un PEE no fueron cumplidos por la ABE.

Se recomienda al Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial realizar las acciones necesarias conjuntamente con la unidad de Planificación y Control de Gestión y Asesoría Legal, que al momento de formular y/o ajustar el « Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial – ABE 2021-2025», cumplir con los requisitos y plazos establecidos tanto internos como externos en el marco del ordenamiento legal vigente para la formulación del Plan Estratégico Empresarial articulado e integrado al Plan Sectorial de Desarrollo Integral del Sector en Telecomunicaciones y Tecnologías de Información y Comunicación.

### **3.4. Participación del nivel ejecutivo en la formulación del Plan Estratégico Empresarial**

Producto del análisis efectuado a la documentación referida, se identifican disfunciones vinculadas a la participación de las 5 Direcciones de la empresa en la formulación del «Plan Estratégico 2016-2020», mismas que se presentan a continuación:

#### **a) La ABE no generó mecanismos de control que evidencien y garanticen la participación del total de las 5 direcciones en la formulación de un Plan Estratégico Institucional**

De la información y documentación remitida por la Agencia Boliviana Espacial se debe establecer que si bien existe correos electrónicos que denotan la notificación

colectiva de las 5 direcciones ejecutivas de la ABE para participar del taller de elaboración del «Plan Estratégico 2016-2020», no se tiene constancia a través de actas o listados de asistencia participativa a dichos eventos, ni de las propuestas planteadas por las 5 direcciones.

Esta situación es ratificada a través de las respuestas vertidas por el Director Ejecutivo de la ABE al cuestionario extendido por la CGE, expuestas en el «CUADRO DE RESPUESTAS DE SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ABE A CUESTIONARIOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LAS 5 DIRECCIONES EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DE LA ABE 2016-2020».

Asimismo, se debe considerar, que revisado el «Plan Estratégico 2016-2020», en su acápite 5.2 «Programación de Acciones por Resultados» no se exponen los productos de la:

1. Dirección General Ejecutiva.
2. Dirección Ingeniería y Desarrollo.
3. Dirección Comercial.

Por cuanto se concluye, que la ABE no generó mecanismos de control que evidencien y garanticen la participación total de las 5 direcciones convocadas ni de sus propuestas planteadas para incorporar en el «Plan Estratégico 2016-2020» la misión, visión, estrategias, objetivos estratégicos y productos de la ABE.

Por lo expuesto precedentemente, se recomienda al Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial realizar acciones conjuntas con el Jefe de Planificación y Control de Gestión para que al momento de formular y/o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial – ABE 2021 – 2025», se desarrolle una metodología de la formulación del Plan Estratégico Empresarial que establezca la obligatoriedad de asistencia del personal ejecutivo convocado que permita garantizar la participación y compromiso de los mismos.

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

Del análisis realizado a los acápites «1. Introducción», «2. Enfoque Político», «5.1 Identificación de Planes, Metas, Resultados y Acciones», «5.2 Programación de Acciones por Resultados» y «5.3. Articulación Competencial» establecidos en el «Plan Estratégico 2016-2020», se pudo constatar lo siguiente:

**a) La ABE no incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el Plan Estratégico Institucional**

De la revisión a la documentación, se establece la usencia de un acápite de análisis legal competencial de los productos empresariales y administrativos en el «Plan Estratégico 2016-2020» puesto que en los acápites «1. Introducción» y «2. Enfoque Político», hace referencia a las competencias de la ABE, sin establecer la vinculación con los productos empresariales y administrativos a ser generados en el quinquenio planificado.

**b) Incompleta planificación estratégica en el Plan de la ABE al no incorporar la totalidad de sus acciones**

Del análisis efectuado, se verifica una inconsistencia entre el acápite «4 Objetivos y Estrategias de la ABE» con el «Plan Estratégico 2016-2020», toda vez que no incorpora a 9 de las 14 acciones estratégicas establecidos en la «Matriz de Objetivos y Acciones Estratégicas» en la planificación estratégica de la empresa, incorporando dentro la misma solo a 5 acciones.

Por lo cual, se establece una incompleta distribución de sus acciones estratégicas empresariales de orden lógico causal, sincronizado y medible generado en el quinquenio planificado.

**c) Las «Acciones» planteadas en el Plan Estratégico de la ABE no se encuentran a nivel de producto final o terminal**

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico 2016-2020» se constató que las 5 acciones del área sustantiva del acápite «5.1 Identificación de Planes, Metas, Resultados y Acciones» del Plan sujeto a supervisión se encuentran planteados a nivel de actividad, efecto e impacto.

Por lo expuesto, ninguno de los Productos Esperados referidos en el punto «5.1 Identificación de Planes, Metas, Resultados y Acciones» del acápite 5. Diseño del Plan del «Plan Estratégico 2016-2020» ha sido planteado a nivel de producto final o terminal, puesto que se establece que estos se encuentran a nivel de actividad, efecto e impacto.

**d) Áreas administrativas de la Agencia Boliviana Espacial que no cuentan con «Productos Esperados» en el «Plan Estratégico 2016-2020»**

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico 2016-2020» y el marco legal expuesto en el punto 4.5 del presente informe, se constató que 9 áreas

administrativas de la Agencia Boliviana Espacial no cuentan con productos intermedios formulados en el acápite 5. «5.1 Identificación de Planes, Metas, Resultados y Acciones» del Plan sujeto a supervisión.

En la planificación estratégica empresarial, una empresa debe considerar a todas las áreas organizacionales de la misma, incorporando sus productos, en este caso administrativos, para reflejar la real dimensión del trabajo que se realiza en la empresa; en este contexto, el «Plan Estratégico 2016-2020» no ha tomado en cuenta a las 9 unidades administrativas en su planificación, ni ha establecido productos administrativos para las mismas en el marco de la normativa vigente para el efecto.

Por lo expuesto precedentemente, se recomienda al Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial realizar acciones conjuntas con el Jefe de Planificación y Control de Gestión y Asesoría Legal, que al momento de formular y/o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial-ABE 2021 – 2025» realizar las siguientes acciones:

- a) Incorporar un acápite de análisis del marco legal competencial que permita identificar los productos empresariales y administrativos a generar en el siguiente quinquenio.
- b) Realizar un análisis del marco legal competencial de la ABE a fin de identificar los productos empresariales y priorizar su programación a nivel de producto final y/o terminal.
- c) Verificar que todos los productos contenidos en el Plan Estratégico Empresarial cuenten con el sustento normativo competencial de la Empresa, sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.
- d) Incorporar los productos administrativos (intermedios) de todas las áreas Administrativas de la ABE de acuerdo a la normativa legal vigente.

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

#### **- El objeto del Plan Estratégico 2016-2020 considera un ámbito institucional que Estratégico Empresarial**

La empresa pública formuló el «Plan Estratégico 2016-2020» en un marco institucional diferente al establecido en la Ley 466, estas diferencias se manifiestan en el PEI toda vez que el mismo no consideró los objetivos estratégico empresariales a nivel de impacto, productos y presupuesto empresariales como se estableció en los puntos 3.5, 3.7 y 3.11 del presente informe, lo cual afecta en esencia al objeto de la planificación estratégica empresarial.

La aplicación de un modelo de gestión empresarial distinto al de la Ley 466 se evidencia en un régimen de planificación empresarial que concibe a las empresa como una entidad más del nivel central, según su Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de la Empresa Pública Nacional Estratégica (RE-SABS-EPNE) Agencia Boliviana Espacial, aprobado mediante Resolución de Directorio N° 017/2020 del 21 de septiembre de 2020, Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Integrada, Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto aprobados mediante Resolución de Directorio N° 03/2020 de fecha 21 de febrero de 2020 entre otros, que incluyen procesos burocráticos de la administración de bienes y servicios, procesos presupuestarios y contables en distintos ciclos de la actividad comercial en telecomunicaciones, y otros que no son compatibles con la nueva dinámica empresarial establecida en la Ley 466.

Con base a lo expuesto, recomendar al Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial realizar acciones conjuntamente con el Jefe de Planificación y Control de Gestión y Asesoría Legal, para que al momento de la formulación y/o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial-ABE 2021-2025» realice lo siguiente:

- a) Aplicar una metodología que considere a la integralidad de la empresa corporativa incluyendo los objetivos financieros, de clientes, producción y procesos internos que denoten un nuevo modelo empresarial.
- b) Que se tomen las acciones necesarias que permita la migración de la ABE a la Ley 466 en el marco de las resoluciones y cronograma aprobado por el COSEEP y otras disposiciones emitidas para este fin.

### **3.7. Objetivos estratégicos del Plan Estratégico Empresarial**

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

#### **a) Parcial existencia de objetivos estratégicos de empresariales correspondientes que responden al giro de la empresa en el Plan Estratégico Empresarial**

De la revisión efectuada al Plan Estratégico, se ha verificado que su acápite 4 Objetivos y estrategias de la ABE contiene 5 Objetivos Estratégicos, los cuales son expuestos en la Tabla N° 1 Matriz de Objetivos y Acciones Estratégicas.

Consiguientemente, se puede concluir la existencia parcial de objetivos estratégicos empresariales de la Agencia Boliviana Espacial, toda vez que el PEI contiene 1 de 5 de los objetivos establecidos en el criterio 4.7 del presente informe,

excluyendo a 4 objetivos estratégicos empresariales vinculados a los ingresos empresariales, utilidades empresariales, impactos socioeconómicos, producción de productos priorizados empresariales y gestión de apoyo empresarial y administrativo de la empresa para el señalado quinquenio.

**b) Inadecuada formulación técnica del objetivo estratégico empresarial en el Plan Estratégico Empresarial**

De la revisión efectuada al único objetivo estratégico establecido en el Plan Estratégico, se ha identificado que el mismo cuenta con debilidades en cuanto a su formulación técnica.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial realizar acciones conjuntamente con el Jefe de Planificación y Control de Gestión, que al momento de la elaboración y/o ajuste del próximo «Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial-ABE 2021-2025», realice las siguientes acciones:

- a) Considerar a la ABE como empresa pública incluyendo al menos a los objetivos estratégicos empresariales orientados a los ingresos empresariales, utilidades, cuota de mercado, impactos socioeconómicos, producción y uso de la capacidad instalada, así como de gestión de apoyo empresarial y administrativo, de tal forma que cumpla el rol empresarial.
- b) Aplicar una metodología de planificación que defina técnicamente y explícitamente la redacción de los objetivos estratégicos empresariales con los elementos técnicos mínimos, para una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y control de los mismos.

**3.8. Análisis de situación o entorno (Diagnostico) del Plan Estratégico Empresarial**

Del análisis realizado a la información proporcionada por la Agencia Boliviana Espacial, se concluye que al haber formulado un Plan Estratégico Institucional y no así un Plan Estratégico Empresarial por el alcance y enfoque de ambos planes se evidenciaron las siguientes debilidades, en el análisis de situación y entorno:

**a) Inexistencia del análisis y entorno relacionada al mercado y sector en Telecomunicaciones y Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)**

Como puede apreciarse en los antecedentes precedentemente, no se identificó ningún punto que establezca de forma clara y específica información relacionada a los mercados y el sector en Telecomunicaciones – TIC con los que se desenvuelve la Empresa; por lo que se evidencia la inexistencia de un análisis de situación y

entorno que permita proyectar los objetivos y productos estratégicos empresariales, vinculados al sector.

**b) El Plan Estratégico de la empresa no cuenta con estrategias emergentes del análisis de situación y entorno**

El «Plan Estratégico 2016-2020», en sus puntos «3.2.2. Problemas, obstáculos o limitantes que pueden contribuir o dificultar el logro de las metas y resultados previstos» y «3.2.1. principales variables económicas/financieras, tecnológicas, políticas, sociales que favorecen o afectan en el sector», no permiten identificar de manera clara y completa las estrategias defensivas, ofensivas, de supervivencia y reorientación, obtenidas a partir del análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que se debieron identificar en la ABE al momento de formular su plan; por tanto, el «Plan Estratégico 2016-2020» no cuenta con estrategias emergentes del análisis de situación y entorno.

**c) Inexistencia de vinculación de las estrategias con los objetivos estratégicos empresariales en el Plan Estratégico Empresarial**

De la revisión efectuada al Plan Estratégico Empresarial, se evidenció la inexistencia de estrategias empresariales, como se explicó en el inciso anterior; asimismo, de la revisión al punto «4 Objetivos y Estrategias de la ABE» del Plan si bien se presenta un cuadro donde se establece los objetivos estratégicos de la empresa, los mismos no se encuentran vinculadas con los puntos «3.2.2. Problemas, obstáculos o limitantes que pueden contribuir o dificultar el logro de las metas y resultados previstos» y «3.2.1. principales variables económicas/financieras, tecnológicas, políticas, sociales que favorecen o afectan en el sector»; por lo cual, se puede concluir que ante la inexistencia de estrategias formuladas a partir del análisis FODA no se puede definir una vinculación con los objetivos estratégicos empresariales propuestos en el Plan.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial realizar acciones conjuntamente con el Jefe de Planificación y Control de Gestión, para que al momento de formular y/o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial-ABE 2021-2025», realicen las siguientes acciones:

- a) Incorporar en el Plan Estratégico Empresarial el análisis de situación y entorno (diagnóstico) con información relacionada al mercado y sector (s) en el cual se desarrolla la empresa, que permita enfocar y definir los objetivos estratégicos empresariales a alcanzar.

- b) Garantizar la consistencia de las estrategias identificadas en el análisis de situación y entorno con los objetivos estratégicos empresariales definidos en el Plan Estratégico Empresarial.

### **3.9. Curso de acción del plan Estratégico Empresarial**

Del análisis realizado al «Plan Estratégico 2016-2020», se verificó que el curso de acción determinado para la generación de los productos empresariales se encuentra de la siguiente forma:

#### **a) Inexistencia del curso de acción del Plan Estratégico Empresarial**

De la revisión al Plan sujeto a supervisión, se establece que si bien se identificó 1 objetivo estratégico en el acápite «4 Objetivos y Estrategias de la ABE» este no se encuentra expuesta en la planificación, no está organizado en función al Objetivos Estratégicos Empresarial y menos cuentan con un orden lógico, causal y sincronizado en función a determinada orientación.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial realizar acciones conjuntamente con el Jefe de Planificación y Control de Gestión, para que en la formulación y/o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial-ABE 2021-2025», se incorpore todos los productos empresariales necesarios ordenados de manera lógica causal y medible de tal forma que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales y se constituya en orientadores para la planificación de corto plazo.

### **3.10. Temporalidad del Plan Estratégico Empresarial**

Del análisis realizado la Agencia Boliviana Espacial formuló un «Plan Estratégico 2016 – 2020» que comprende la temporalidad de un plan de mediano plazo; sin embargo, contraviene el ordenamiento legal vigente al momento de la formulación de Planes para las Empresas Públicas, en virtud a que debió formular un Plan Estratégico Empresarial con una temporalidad que abarque el periodo 2016-2020, conforme a la Resolución Ministerial 106 emitida por el Ministerio de Planificación del Desarrollo.

Se recomienda al Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial, en coordinación con la Unidad de Planificación, Control de Gestión y el área de Asesoría Legal, que al momento de formular su Plan Estratégico Empresarial, conforme el ordenamiento jurídico establecido para el efecto, consigne la temporalidad de 5 años.

### **3.11. Estructura financiera del Plan Estratégico Empresarial**

Producto del análisis efectuado a los acápite correspondientes al presupuesto del Plan sujeto a supervisión, se han encontrado las siguientes observaciones:

**a) Inexistencia de respaldo técnico de proyecciones de costos y utilidades en el Plan Estratégico Empresarial**

El Plan sujeto a Supervisión no cuenta con un acápite o anexo del cálculo técnico sustentado por un análisis de variables internas y externas así como sus tendencias, análisis de escenarios macro y microeconómicos vinculados al giro empresarial, que respalde técnicamente las proyecciones de los costos y de las utilidades de la Empresa para el quinquenio.

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

De la revisión efectuada al PEI formulado por la ABE se ha podido evidenciar que la proyección financiera presentada en el Plan y comparada con el desempeño financiero del 2016-2020 presenta inconsistencias, puesto que los ingresos totales programados en el periodo respecto a los recibidos tienen una diferencia de 141.14%.

Con relación a la información concerniente al gasto corriente proyectado respecto a lo ejecutado, inversiones programadas en relación a las inversiones ejecutadas, asimismo, las utilidades programadas, contrastada con las utilidades generadas, el PEI de la ABE no cuenta con un capítulo que se relacionen con los mismos, en el cual podamos apreciar sus diferencias o en su defecto la precisión con la que se llegó a generar.

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

De la revisión efectuada se pudo establecer que el cuadro N° 5 «Presupuesto Plurianual en Bolivianos» del «Plan Estratégico 2016-2020», no considera una adecuada estructura financiera para la proyección de utilidades de la empresa, puesto que la misma, al utilizar los presupuestos de ingresos y gastos no aplica el instrumento financiero adecuado; toda vez que un presupuesto proyecta los ingresos y gastos vinculados con la entrada y salida generalmente de dinero, buscando mantener el equilibrio entre los mismos y no así la determinación de la utilidad empresarial; el Estado de Resultados es el que permite establecer técnicamente la utilidad empresarial considerando todos los ingresos, costos de producción y gastos administrativos, instrumento que no utilizó la Empresa.

Por otra parte, las proyecciones de los ingresos del Plan Estratégico de la ABE 2016-2020 no consideran un punto de inicio (Balance General al 31 de diciembre de 2015), puesto que la Empresa, para el periodo 2016-2020 cuenta con activos, pasivos, patrimonio y resultados acumulados de gestiones anteriores que afectan al giro y proyecciones financieras de la empresa; una proyección financiera integral debe partir de un balance inicial a partir del cual se proyecten los resultados del giro de la empresa (ingresos, costos y gastos) que permitan establecer metas financieras y de esta forma materializar las proyecciones de utilidades previstas para el quinquenio, consiguientemente el « Presupuesto Plurianual en Bolivianos » expuesto en el Plan, no considera las proyecciones financieras integrales.

Se recomienda al Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial realizar acciones conjuntamente con el Jefe de Planificación y Control de Gestión, que al momento de formular y/o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial-ABE 2021-2025», considere los siguientes aspectos:

- a) Aplicar una metodología que permita incorporar en el PEE los cálculos técnicos para la proyección de los ingresos, costos de producción y gastos administrativos correspondientes al quinquenio planificado, tomando en cuenta las variables internas y externas, vinculados al giro empresarial.
- b) Mejorar las proyecciones financieras de los ingresos, costos de producción y gastos administrativos (Estado de Resultados), activos, pasivos y patrimonio (Balance General) de la Empresa para el quinquenio.
- c) Utilizar integralmente los Estados proyectados de Resultados y Balance General de la Empresa a fin de exponer técnicamente los excedentes económicos y el incremento del patrimonio empresarial en el PEE para el quinquenio (como referencia ver Anexo 1).

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

Del análisis realizado a los acápite del Plan Estratégico de la Agencia Boliviana Espacial, se verificó:

- a) **Inexistencia de la articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEI y el PSDI del Sector Telecomunicaciones - TIC**

Verificada la información se puede establecer la inexistencia de la articulación de los objetivos estratégicos entre el PEI de la ABE y el PSDI del Sector Telecomunicaciones – TIC.

- En el acápite 4. Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico de la ABE se verifica a través de la Tabla N°1 Matriz de Objetivos y Acciones Estratégicas la ausencia de la articulación de los mismos con el PSDI del Sector Telecomunicaciones – TIC.
- En el punto 3.3. Articulación del PSDI con las Entidades y/o Empresas Públicas bajo Tuición, Sujeción y/o Dependencia del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, del informe N° SP/GP40/N17-G1, se observa la alineación de 1 acción de la ABE que se encuentra articulado a 1 Resultado del PDES del Sector de Telecomunicaciones – TIC (120); de igual manera se encuentra en el Informe de Compatibilidad y Concordancia MPD/VPC/DGSPIE N° 0019/2016 de fecha 31 de Octubre de 2016 en el punto 2.4.1 Articulación entre pilares, metas, resultados y acciones, donde la ABE participa en 1 acción planteada en el PSDI del Sector de Telecomunicaciones – TIC; sin embargo, esta no se encuentra técnicamente formulada a nivel de Objetivo Estratégico Empresarial.

Por tanto, se establece la inexistencia de la articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales entre el PEI y el PSDI del Sector Telecomunicaciones – TIC.

**b) Parcial existencia de articulación a nivel de productos y metas del PEE de la empresa con el PSDI del Sector Telecomunicaciones - TIC**

Respecto a la articulación a nivel de productos entre el PSDI y el PEI se puede establecer una articulación parcial considerando lo siguiente:

- El acápite 5.1 Identificación de pilares, metas, resultados y acciones del Plan Estratégico de la ABE refleja la relación de 5 acciones con el pilar 4: meta 1: y Resultado 120 del PDES; sin embargo, estas se formularon a nivel de actividad (3), efecto (1) e impacto (1), por lo que no se encuentran a nivel de producto por consiguiente, se establece la ausencia de un acápite que refleja la articulación con el PSDI del Sector Telecomunicaciones - TIC.
- El Informe de Supervisión N° SP/GP40/N17-G1 sobre la articulación y concordancia del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral» establece 2 acciones del PSDI (distintos niveles de exposición) de los cuales no se encuentran a nivel de producto sin embargo, se verifica que las metas se encuentran alineadas.

**c) Inexistencia de articulación a nivel de presupuesto de inversión entre el PSDI y el PEE**

De la revisión a la información precedente, se constató que no existe una articulación entre el PEE y el PSDI a nivel de presupuesto de inversión, puesto que:

- El PEI de la ABE no contiene un punto donde evidencie presupuesto plurianual que demuestre la articulación entre los planes, como se muestra en el acápite 5.6 «Presupuesto Plurianual de las contrapartes» cuadro N° 6 el Presupuesto Plurianual de las Contrapartes del Nivel Central y Entidades Territoriales autónomas (en bolivianos) del Plan Estratégico de la ABE.
- En el Informe de Supervisión N° SP/GP40/N17-G1, se estableció que la Agencia Boliviana Espacial no tiene asignado un presupuesto plurianual en sus acciones donde participa esta empresa en el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral», aprobado por el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y vivienda mediante Resolución Ministerial N° 544.

Por lo expuesto, se recomienda al Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial, realizar acciones conjuntamente con el Jefe de Planificación y Control de Gestión para que al momento de la formulación y/o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial-ABE 2021-2025», se logre una articulación con el « Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Telecomunicaciones y Tecnologías de información y Comunicación 2021-2025», a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto a nivel sectorial.

**3.13. Concordancia del Plan Estratégico Empresarial**

El «Plan Estratégico 2016-2020» de la Agencia Boliviana Espacial no guarda una coherencia integral, puesto que el objeto de la empresa es más institucional que empresarial, excluye a 4 objetivos estratégicos del giro empresarial de la empresa, no contempla dentro del plan información relacionada al mercado y sector en Telecomunicaciones y Tecnologías de Información y Comunicación, no existe un curso de acciones para la generación de productos empresariales y de apoyo empresarial para los objetivos estratégicos empresariales finalmente, no contempla la proyecciones financieras de costos y utilidades dentro del plan para el quinquenio.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial, conjuntamente con el Jefe de Planificación y Control de Gestión que al momento de la elaboración y/o ajuste «Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial-ABE 2021-2025», establezcan una metodología que

enfatices la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la Planificación Estratégica Empresarial.

### **3.14. Instrumentos técnicos operativos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del Plan Estratégico Empresarial**

Del análisis realizado a la información proporcionada por la Agencia Boliviana Espacial, se concluye que al haber formulado un Plan Estratégico Institucional y no así un Plan Estratégico Empresarial por el alcance y enfoque de ambos planes se evidenciaron las siguientes debilidades:

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

Tal como se pudo observar tanto en el «indicador de impacto» como en los «indicadores de proceso» expuestos en el Plan Estratégico de la ABE, los mismos carecen en su formulación de elementos técnicos para la correcta medición del objeto de planificación, como ser: falta de determinación de la unidad de medida, del dato y de la meta que permita establecer el grado de utilización efectiva del satélite.

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

De la revisión realizada al «Plan Estratégico 2016-2020», se constató que carece de un sistema de ponderaciones vinculadas a los objetivos estratégicos empresariales y a los productos empresariales y administrativos de la empresa.

#### **c) Inexistencia de procedimientos normalizados en el Plan Estratégico Empresarial**

De la revisión efectuada al «Plan Estratégico 2016-2020», se constató que el mismo no cuenta con un acápite que contenga los procedimientos normativos considerados en la formulación del mismo.

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

Con base a la nota ABE – DGE 441/2020 de fecha 25 de junio de 2020, que señala que no cuentan con herramientas tecnológicas y la identificación de las fuentes de información expuestas en el acápite 2. Diagnóstico de la ABE del «Plan Estratégico 2016-2020» que corresponde a fuente de información propia de la empresa; se establece, la ausencia de instrumentos que permitan generar, capturar, sistematizar, conservar y proteger la información empresarial para realizar el

seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos empresariales, productos, operaciones y actividades. Situación que es ratificada a través de las respuestas de los servidores públicos de la ABE a las consultas realizadas por la Comisión de Supervisión de la CGE respecto a la existencia de herramientas tecnológicas.

Por lo expuesto, se recomienda al Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial realizar acciones conjuntamente con el Jefe de Planificación y Control de Gestión y Gerente Administrativo Financiero, que al momento de formular y/o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Agencia Boliviana Espacial-ABE 2021-2025», realizar las acciones para:

- a) Aplicar una metodología que permita definir técnicamente y de manera oportuna los indicadores de impacto y producto considerando los elementos básicos para la correcta medición del objeto de planificación de manera que éstos sean consistentes con los indicadores de impacto definidos por el Ministerio Cabeza de Sector, para realizar el seguimiento, evaluación y control de los impactos y productos del Plan Estratégico Empresarial y su contribución empresarial y sectorial.
- b) Implementar un sistema de ponderaciones que permita realizar el seguimiento y evaluación del grado de desempeño empresarial de la empresa.
- c) Incorporar un acápite donde se identifique los procedimientos normalizados que tiene la empresa.
- d) Prever y gestionar los recursos financieros y humanos para la generación de información que permitan la sistematización y protección de la información relacionada a los indicadores de impacto y productos; de tal forma, que permita contar con fuentes de información actualizada y confiable.

### **3.15. Estructura organizacional del área de planificación**

Del análisis a la información expuesta precedentemente, se evidencia que existe un Manual de Organización y Funciones la cual contempla una Unidad de Planificación y Control de Gestión, la referida Unidad cuenta con funciones generales de Planificación Estratégica Institucional y POA; sin embargo, no cuenta con funciones explícitas para el desarrollo de la Planificación Estratégica Empresarial (mediano plazo) y el Plan Anual de Ejecución de las Empresas Públicas (corto plazo), en el marco de lo establecido en la Ley 777 y el Decreto Supremo 599 de 18 de agosto de 2010.

Se recomienda al Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial conjuntamente al Responsable de la Unidad de Planificación y Control de Gestión,

realizar las gestiones necesarias para ajustar el Manual de Organización y Funciones de la ABE, de tal forma que el mismo incorpore explícitamente las competencias planificadoras (formulación, implementación, seguimiento, evaluación y ajuste) de mediano y corto plazo (PEE y PAE) conforme a la Ley 777 y Decreto Supremo 599.

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

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la Agencia Boliviana Espacial, se constató:

- Que mediante Resolución Administrativa N° 01-A/2020 de 3 de enero de 2020, se aprueba el Manual de Puestos de la ABE, se adjunta el POAI de la Unidad de Planificación y Control de Gestión.
- De los cuestionarios realizados y la documentación que respalda la incorporación de los servidores públicos desde cuarto nivel a la Unidad de Planificación y Control de Gestión, se evidencia que su incorporación es por invitación directa y no se encuentran dentro de la Carrera Administrativa.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Director General Ejecutivo de la Agencia Boliviana Espacial realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Encargado de Gestión de Recursos Humanos para:

- a) Contar con el Manual de Puestos aprobado, que describa los objetivos, funciones planificadoras, requisitos y resultados del Área de Planificación conforme la Ley 777 y el Decreto Supremo 599.
- b) Institucionalizar al personal del área de Planificación, que se encuentre dentro los alcances establecidos en la Ley 2027 y Sistema de Administración de Personal, de tal forma que permita la continuidad, calidad, oportunidad, eficacia y eficiencia en la implementación de políticas empresariales.

## **5. Criterios de la Supervisión**

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

- 5.1. Denominación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.2. Responsable de la Formulación y Aprobación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.3. Plazos del Proceso de Formulación y Aprobación del Plan Estratégico Empresarial

- 5.4. Participación del Nivel Ejecutivo en la Formulación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.5. Marco Legal para la Generación de Productos del Plan Estratégico Empresarial
- 5.6. Objeto del Plan Estratégico Empresarial
- 5.7. Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Empresarial
- 5.8. Análisis de Situación y Entorno (Diagnóstico) del Plan Estratégico Empresarial
- 5.9. Curso de Acción del Plan Estratégico Empresarial
- 5.10. Temporalidad del Plan Estratégico Empresarial
- 5.11. Estructura Financiera del Plan Estratégico Empresarial
- 5.12. Articulación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.13. Concordancia del Plan Estratégico Empresarial
- 5.14. Instrumentos Técnicos Operativos para la Formulación, Implementación, Seguimiento, Evaluación y Control del Plan Estratégico Empresarial
- 5.15. Estructura Organizacional del Área de Planificación
- 5.16. Reclutamiento de Personal de Planificación

-----0-----