

## RESUMEN EJECUTIVO

**Entidad:** Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV”

**Referencia:** Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV” 2016 - 2020

**Informe N°:** SP/GP49/J20-G1

### **Objetivo:**

El objetivo de la presente supervisión es emitir una opinión independiente sobre la articulación y concordancia del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV” 2016 - 2020, emitido por la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV”, en su calidad de responsable de la planificación empresarial pública; generando recomendaciones tendientes a mejorar la planificación de mediano plazo de la empresa pública, de tal forma que permita una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y ajuste del mismo.

### **Objeto:**

El objeto de la presente supervisión es el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV”», emitido por la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV” en su calidad de responsable de la planificación empresarial pública.

Complementariamente, nuestro objeto incluye al Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del Plan Estratégico Ministerial (PEM) 2016-2020 ajustado, emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con código MPD/VPC/DGSPIE - DCC 0003/2019 de fecha 13 de septiembre de 2019, la Resolución Ministerial MC-DGAJ-GA-RM N° 117/2019 de fecha 20 de septiembre de 2019 que en la parte resolutive primera, párrafo III aprueba el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión BOLIVIA TV, emitida por José Manuel Canelas Jaime, Ministro de Comunicación.

Adicionalmente, forma parte del objeto de supervisión: la estructura organizacional, personal e instrumentos técnicos con los que cuenta la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV”.

### **Alcance:**

El alcance de la supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV”», Resolución de Directorio N° 07/2019 de 20 de septiembre 2019, Resolución Ministerial MC-DGAJ-GA-RM N° 117/2019 de fecha 20 de septiembre de 2019, el cual se inicia con

la promulgación de la Ley 786 de 9 de marzo de 2016 y concluye con la emisión de la Resolución que aprueba el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV”».

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

Como resultado de la Supervisión en relación al objetivo descrito precedentemente, se han establecido las siguientes observaciones y recomendaciones:

#### **3.1. Denominación del plan estratégico empresarial**

De la revisión efectuada, se puede observar que la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV”, utilizó diversos denominativos en el proceso de formulación y aprobación del PEE, entre los que se encuentran:

- En la aprobación: «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV”», «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión BOLIVIA TV gestión 2016-2020».
- Sin embargo, en el proceso de formulación se utilizan los siguientes denominativos: «Plan Estratégico Empresarial de BOLIVIA TV», «Plan Estratégico Empresarial de Bolivia TV 2016-2020», «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 Bolivia TV», «PEE de Bolivia TV 2016-2020», «PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL PEE 2016-2020», «Plan Estratégico Empresarial (PEE) Preliminar», «Plan Estratégico Institucional de la Empresa Estatal de Televisión Bolivia TV», referidos en notas e informes emitidos por la Empresa y notas del Ministerio de Comunicación, respectivamente, los cuales difieren del establecido en el punto 5.1 del presente informe.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda lo siguiente:

- a) A todas las instancias de la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV” en todo el proceso de formulación o ajuste del Plan hasta su aprobación consignen la denominación del PEE bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV” 2021-2025».
- b) Al Gerente General de la Empresa, en los procesos de formulación o ajuste de su Plan Estratégico Empresarial, consigne la denominación en el instrumento de autorización de aprobación, bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV” 2021-2025».
- c) Al Directorio como máxima instancia de la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV” al momento de aprobar Plan de la Empresa consigne la

denominación del PEE bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV” 2021-2025».

### **3.2. Plazos del proceso de aprobación del plan estratégico empresarial**

Analizada la documentación que respalda al proceso de formulación del PEE de la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV”, proporcionada a la Comisión de Supervisión, se puede señalar lo siguiente:

#### **Incumplimiento en el plazo de 120 días por parte de Bolivia TV, para la remisión del PEE al Ministerio de Comunicación**

Del análisis a la información presentada, se establece que la empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” no cumplió con los plazos y procesos de formulación y presentación conforme los 120 días establecidos en la Ley 777, proceso que debía ser paralelo a la formulación del «Plan Estratégico Ministerial (PEM) 2016 -2020» del Ministerio de Comunicación. Pese a las reiteraciones de emisión y remisión del PEE al Ministerio es en fecha 03 de junio de 2019 donde la empresa Bolivia TV remite el PEE 2016-2020 al Ministerio teniendo una demora de 1001 días considerando que la Ley 777 establecía como fecha límite el 05 de septiembre de 2016.

Esta demora es sustentada a través de informe CITE: BTV/JPP/Nº 062/2016 de fecha 08 de agosto de 2016, que establece que ante la ausencia de la contratación de un consultor para la elaboración del PEE no se formuló dicho plan en el plazo establecido, información que es ratificada a través del cuestionario aplicado, donde se establece que “No se cumplió con dicho plazo”.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de Bolivia TV en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública, que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” 2021-2025» y posteriores, cumplir con los requisitos y plazos establecidos tanto internos como externos en el marco del ordenamiento legal vigente emitido por el Ministerio del cual se encuentre bajo tuición y el Órgano Rector de Planificación, sin perjuicio de la responsabilidad por la función pública.

### **3.3. Participación del nivel ejecutivo en la formulación del plan estratégico empresarial**

Del análisis efectuado a la documentación remitida por Bolivia TV, se establece la ausencia de participación de los niveles ejecutivos de la empresa en la formulación del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV”», puesto que no se evidencia una convocatoria formal a participar en la formulación del PEE; asimismo, no se identifica las propuestas planteadas por parte

de las 6 Gerencias que conforman la empresa para que estas sean incluidas en el Plan de referencia.

De la misma manera, se pudo verificar que en el acápite 4 Planificación del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV”», no se expone ningún producto que establezca como responsable a las 6 Gerencias que conforman la empresa.

Por cuanto se concluye, que Bolivia TV no generó mecanismos de participación que evidencien y garanticen la participación total de las 6 Gerencias que conforman la empresa para que sus propuestas sean convertidas en productos y estas sean incorporadas en el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” 2016-2020 así como en la misión, visión, estrategias, objetivos estratégicos y productos de la empresa.

Por lo expuesto precedentemente, se recomienda al Gerente General de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV”, realizar acciones conjuntas con el Jefe de Planificación y Proyectos para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” 2021-2025 y posteriores, se desarrolle una metodología para la formulación del Plan Estratégico Empresarial que establezca la obligatoriedad de asistencia del personal ejecutivo de la empresa, de tal forma que permita garantizar la participación y compromiso de los mismos.

### **3.4. Marco legal para la generación de productos del plan estratégico empresarial**

Del análisis realizado a los acápites «2.2 marco legal», «2.2.1 Mandato Legal», «4.2 Programación de acciones por resultados», «4. Planificación» y «4.3 Articulación competencial» establecidos en el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020», se pudo constatar lo siguiente:

#### **a) Bolivia TV no incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el Plan Estratégico Empresarial**

De la revisión a la documentación, se establece la usencia de un acápite de análisis legal competencial de los productos empresariales y administrativos en el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» de Bolivia TV puesto que en el acápite 2 «Diagnóstico» se encuentra el punto «2.3.1 Atribuciones, Competencias y Productos», hace referencia a las competencias de la empresa, sin establecer la vinculación con los productos empresariales y administrativos a ser generados en el quinquenio planificado.

**b) Las «Objetivos Específicos» planteadas en el Plan Estratégico Empresarial de Bolivia TV no contiene productos finales o terminales**

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» se constató que los 4 objetivos específicos del área sustantiva del acápite «3.8.1 Matriz de Objetivos y Acciones Estratégicos según Perspectiva» del Plan sujeto a supervisión se encuentran planteados de manera genérica y que se están desarrollando a nivel de productos intermedios.

En consecuencia, se establece que el PEE de Bolivia TV no contiene objetivos estratégicos a nivel de productos finales y/o terminales dentro la planificación estratégica empresarial quinquenal.

**c) Áreas administrativas de Bolivia TV que no cuentan con «Productos Esperados» en el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020»**

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» de Bolivia TV se constató que 7 áreas administrativas de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” no cuentan con productos intermedios formulados en el acápite «3.8.1 Matriz de Objetivos y Acciones Estratégicos según Perspectiva» 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 Empresarial 2016-2020» de Bolivia TV no ha tomado en cuenta a las 7 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 Gerente Ejecutivo de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” realizar acciones conjuntas con el Jefe de Planificación y Proyectos para que al momento formular o de ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” 2021-2025 y posteriores, 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 Bolivia TV 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 Bolivia TV de acuerdo a la normativa legal vigente.

### **3.5. Objeto del plan estratégico empresarial**

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por Bolivia TV, se constató que el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV”, considera un ámbito más institucional que empresarial; es decir, la empresa pública formuló el referido plan en un marco institucional diferente al establecido en la Ley 466, diferencias que se manifiestan con los procesos y procedimientos para la Administración de Bienes y Servicios y sus procesos de contratación así como los procedimientos, responsables, plazo y acciones que se enmarcan en el Sistema de Contabilidad Integral que la empresa efectúa en el marco de la Ley 1178, lo cual afecta en esencia al objeto de la planificación empresarial.

Con base a lo expuesto, recomendar al Gerente General de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” realizar acciones conjuntamente con el Jefe de Planificación y Proyectos y Gerente Jurídico, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” 2021-2025 y posteriores, realice lo siguiente:

- a) Aplicar una metodología que considere “Bolivia TV” como una empresa pública de manera integral, incluyendo los objetivos financieros sobre utilidades empresariales, de clientes y sobre la producción de productos priorizados empresariales (finales y terminales), procesos internos y uso de capacidad instalada que denoten un nuevo modelo empresarial.
- b) Que se tomen las acciones necesarias que permita la migración de Bolivia TV a la Ley 466 en el marco de las resoluciones y cronograma aprobado por el COSEEP y otras disposiciones emitidas para este fin

### **3.6. Objetivos estratégicos del plan estratégico empresarial**

Del análisis realizado a los acápites relacionados a la identificación de objetivos estratégicos empresariales del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” 2016-2020», se establece lo siguiente:

**a) Existencia de objetivos estratégicos empresariales correspondientes al giro de la empresa en el Plan Estratégico Empresarial**

De la revisión efectuada al Plan Estratégico Empresarial, se ha verificado que el Punto 3.6.1 Árbol de Problemas de la Empresa Bolivia TV contiene 4 «OBJ. ESTRATÉGICO».

Consiguientemente, se puede concluir la existencia de objetivos estratégicos empresariales de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV”, toda vez que el PEE contiene 4 de los objetivos establecidos en el criterio 5.7 del presente informe; sin embargo, se debe señalar que los mismo no se identifican en la planificación quinquenal del PEE.

**b) Inadecuada formulación técnica de objetivos estratégicos empresariales en el Plan Estratégico Empresarial**

De la verificación a los 2 «objetivos estratégicos» establecidos en el Plan Estratégico Empresarial se constató que tienen debilidades en cuanto a su formulación técnica, como ser la falta de meta, línea base, indicador, referencia geográfica y temporalidad.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” realizar acciones conjuntamente con el Jefe de Planificación y Proyectos, que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión Bolivia TV 2021-2025» y en posteriores, 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.

**3.7. Curso de acción del plan estratégico empresarial**

Del análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” 2016-2020», se estableció la existencia de 4 Objetivos Estratégicos (con las limitaciones técnicas identificadas expuestas en el punto 3.6 del presente informe), cada uno de estos objetivos no tienen una relación lógica causal con los 9 productos expuestos en el acápite «4 Planificación»; por cuanto, se establece la inexistencia de un curso de acciones en el PEE de Bolivia TV.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” realice las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de Planificación y Proyectos, para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión Bolivia TV 2021-2025» y posteriores, 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, como también se constituya en orientadores para la planificación de corto plazo.

### **3.8. Estructura financiera del plan estratégico empresarial**

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

#### **a) Incompleta proyección de costos, gastos administrativos, utilidades en el Plan Estratégico Empresarial**

De la revisión de la documentación recabada, se puede establecer que el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV”, no consideró dentro su planificación financiera quinquenal la estimación de gastos administrativos de la empresa, solo se observa en su acápite 5 «Presupuesto plurianual y Estructura de Financiamiento», una programación a ejecutarse en el periodo 2016-2020 de los ingresos, venta de servicios, activos financieros e incremento de otros pasivos y aportes de capital, lo cual denota una incompleta proyección de costos, de ingresos y utilidades en referido plan, además de que se pudo evidenciar que Bolivia TV en el periodo 2016-2020 tiene registrado costos, gastos administrativos y utilidades/pérdidas en el SIGEP.

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

De la revisión efectuada al PEE formulado por Bolivia TV 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 -190%.

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

De la revisión efectuada se pudo establecer que el acápite 5 «Presupuesto Plurianual y Estructura de Financiamiento» en los puntos 5.1. Estimación de Recursos específicos 2016-2020 y 5.2. Presupuesto Programado Estimado por Resultado y Acciones, se exponen el presupuesto plurianual del PEE de Bolivia TV; el cual, no considera una adecuada estructura financiera para la proyección de utilidades de la empresa, puesto que la misma, al utilizar los presupuestos de ingresos, sin considerar los gastos e inversiones totales a generar, 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 PEE 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 acápite 5 «Presupuesto Plurianual y Estructura de Financiamiento» expuesto en el PEE, no considera las proyecciones financieras integrales.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” realizar acciones conjuntamente con el Jefe de Planificación y Proyectos, que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión Bolivia TV 2021-2025» y posteriores, 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).

### **3.9. Articulación del plan estratégico empresarial**

Del análisis realizado a la documentación precedentemente señalada, se verificó:

**a) Limitación para establecer la articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEE y el PEM Ministerial**

De la revisión a la documentación mencionada precedentemente, no se puede establecer si el PEE de la Empresa Boliviana de televisión BOLIVIA TV y el PEM del ex – Ministerio de Comunicación se encuentran articulados puesto que no se cuenta PEM del ex – Ministerio.

**b) Inexistencia de articulación a nivel de productos y metas del PEE de la empresa con el PEM del ex - Ministerio de Comunicación**

Como se estableció en el punto 3.7 del presente informe, donde se establece la inexistencia de un curso de acciones en el PEE de Bolivia TV (ausencia de productos), se concluye que el PEE no se encuentra articulado con el PEM del ex - Ministerio de Comunicación.

**c) Inexistente articulación a nivel de presupuesto del PEE con el PEM del ex - Ministerio de Comunicación**

Como se estableció en el punto 3.8 del presente informe, donde se identificó una incompleta proyección de costos, de ingresos y utilidades en el PEE de Bolivia TV, se concluye que el Plan Estratégico Empresarial no se encuentra articulado a nivel presupuestario con el PEM del ex - Ministerio de Comunicación.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV”, realizar acciones conjuntamente con el Jefe de Planificación y Proyectos para que al momento de formular o ajustar al «Plan Estratégico Empresarial de la de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” 2021-2025» y posteriores, se logre una articulación con el «Plan Estratégico Ministerial 2021-2025» del Ministerio de la Presidencia, a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto a nivel sectorial.

### **3.10. Concordancia del plan estratégico empresarial**

Por lo señalado en los puntos precedentes, el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” 2016-2020» no guarda una coherencia integral entre el objeto, análisis de situación y entorno, el curso de acción empresarial, las proyecciones financieras, los objetivos estratégicos empresariales y la temporalidad de este, expuestas en los diferentes acápite del presente Informe.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV”, conjuntamente con el Jefe de Planificación y Proyectos que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” 2021-2025» y posteriores, establezcan una

metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la Planificación Estratégica Empresarial.

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

Del análisis realizado a la información proporcionada por la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV”, se evidenciaron las disfunciones siguientes:

#### **a) El Plan Estratégico Empresarial no cuenta con indicadores para medir los objetivos estratégicos planteados**

Del análisis realizado al acápite 4.1 Identificación de pilares, metas, resultados y acciones del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV”», se observa que contiene bajo título indicador de impacto e indicador de procesos, estos carecen de elementos técnicos para la correcta medición del objeto de planificación, como ser: falta de determinación de la unidad de medida, dato y de la meta que permita establecer el grado de utilización efectiva de los productos e impactos.

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

De la revisión realizada al cuadro correspondiente al acápite «4.1 Identificación de pilares, metas, resultados y acciones», del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” 2016-2020», donde se establece la planificación empresarial, 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, tal como se puede observar en el cuadro anterior.

#### **c) Parcial existencia de procedimientos normalizados, incorporación de un acápite en el PEE que exponga esta normativa y procedimientos**

De la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” 2016-2020», de Bolivia TV, se constató que el mismo cuenta con un acápite que cuenta con la normativa y procedimientos normalizados actualizados de la Empresa considerados en la formulación del mismo.

Por otra parte, de la información remitida por la empresa se constató que la misma cuenta con procedimientos definidos para los productos de las unidades de apoyo; sin embargo, no pasa lo mismo con los que refiere a los manuales de procesos, procedimientos o similares vinculados a cada producto empresarial como ser manuales de operaciones de equipos móviles, u otros similares, por cuanto se

concluye, la parcial existencia de procedimientos normalizados que no se encuentran incluidos en el PEE de la empresa sujeta a supervisión.

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

A través de nota BTV GG/UPP N° 294/2020 de 25 de agosto de 2020 Bolivia TV remite un resumen ejecutivo de seguimiento al POA y Presupuesto; sin embargo, no hace referencia a la herramienta tecnológica que coadyuve a la generación de captura, sistematización, conserva y protección de la información empresarial para la generación de reportes de control, seguimiento y evaluación para el PEE, POA y Presupuesto vinculado a sus objetivos empresariales, productos, operaciones y actividades; Por cuanto, se concluye la inexistencia de la herramienta tecnológica requerida para la generación de información del PEE.

Esta situación es confirmada en la respuesta vertida por la jefe de Planificación y Proyectos expuesto en el «CUADRO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS SOBRE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN Y SISTEMAS TECNOLÓGICOS CON LOS QUE CUENTA BOLIVIA TV PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL», donde señala que en cuanto a sistemas tecnológicos se cuenta con una base de datos en Excel para el seguimiento y evaluación al POA, Presupuesto y los productos del PEE, y no así de un sistema tecnológico que coadyuve la emisión de información para control, seguimiento y evaluación del PEE.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Estatal de Televisión “Bolivia TV” realizar acciones conjuntamente con el Jefe de Planificación y Proyectos y Gerente Administrativo y Financiero, que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión Bolivia TV 2021-2025» y posteriores, 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 bajo tuición, 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 la totalidad de 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.

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

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV”, se constató que:

- No cuentan con un Manual de Puestos debidamente aprobado y vigente.
- Respecto a la documentación remitida por la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV”, señalan que los funcionarios se encuentran bajo la modalidad de Consultoría en Línea y el Jefe de planificación con Ítem, aspecto que contraviene la normativa del régimen laboral que establece el Decreto Supremo 0078, mismo que señala que la empresa se encuentra bajo el Estatuto del Funcionario Público.
- Por otra parte, del cuestionario realizado al Responsable de Recursos Humanos en cuanto a la incorporación de los servidores públicos desde el cuarto nivel a la Unidad de Planificación y Proyectos, se evidencia que su incorporación es por designación directa (por memorando) y no se encuentran dentro de la Carrera Administrativa.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Estatal de Televisión “BOLIVIA TV” realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Responsable 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 para la planificación de mediano y corto plazo conforme la Ley 777.
- 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 sectoriales.

Las recomendaciones emitidas son aplicables en tanto la Empresa no haya realizado la migración a la Ley 466, en cuyo caso se deberá considerar la normativa correspondiente.

#### **4. Requisitos y Aspectos Técnicos del PEE Cumplidos**

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

- 4.1. Responsable de la elaboración y aprobación del plan estratégico empresarial
- 4.2. Análisis de situación o entorno (diagnóstico) del plan estratégico empresarial
- 4.3. Temporalidad del plan estratégico empresarial
- 4.4. Estructura organizacional del área de planificación

#### **4. 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:

- 4.1. Denominación del plan estratégico empresarial
- 4.2. Responsable de la elaboración y aprobación del plan estratégico empresarial
- 4.3. Plazos del proceso de aprobación del plan estratégico empresarial
- 4.4. Participación del nivel ejecutivo en la formulación del plan estratégico empresarial
- 4.5. Marco legal para la generación de productos del plan estratégico empresarial
- 4.6. Objeto del plan estratégico empresarial
- 4.7. Objetivos estratégicos del plan estratégico empresarial
- 4.8. Análisis de situación o entorno (diagnóstico) del plan estratégico empresarial
- 4.9. Curso de acción del plan estratégico empresarial
- 4.10. Temporalidad del plan estratégico empresarial
- 4.11. Estructura financiera del plan estratégico empresarial
- 4.12. Articulación del plan estratégico empresarial
- 4.13. Concordancia del plan estratégico empresarial
- 4.14. Instrumentos técnicos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del plan estratégico empresarial
- 4.15. Estructura organizacional del área de planificación
- 4.16. Reclutamiento de personal en la estructura de planificación

-----0-----