

## RESUMEN EJECUTIVO

**Entidad:** Empresa Pública Transportes Aéreo Militar – EP-TAM

**Referencia:** Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Transportes Aéreo Militar – EP-TAM 2016 -2020

**Informe N°:** SP/GP50/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 Empresa Pública Transporte Aéreo Militar - TAM 2018 - 2020, emitido por la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar, 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 Empresarial 2018-2020», aprobado mediante Resolución de Directorio N° 003/2019 de 28 de mayo de 2019 emitido por el Directorio de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar (Resolución que se encuentra con una sola firma de 8 miembros del Directorio), 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 Defensa, emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con código MPD/VPC/DESP N° 0004/2016 de fecha 4 de agosto de 2016.

Adicionalmente, forma parte del Objeto de Supervisión: la Estructura Organizacional, Personal e Instrumentos Técnicos con los que cuenta la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar.

### 2. Alcance

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «Plan Estratégico Empresarial 2018-2020», Resolución de Directorio N° 003/2019 de fecha 28 de mayo 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 2018-2020».

### **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 Pública Transporte Aéreo Militar, utilizó diversos denominativos en el proceso de formulación, entre los que se encuentran: «Plan Estratégico Empresarial 2018-2020», «Plan Estratégico Empresarial 2017-2020», «PEE de la Empresa Pública TAM», « Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Transportes Aéreo Militar (EP-TAM) 2018-2020», referidos en notas, informes por parte de la empresa y Ministerio de Defensa, y la Resolución de Directorio de aprobación del Plan, los cuales difieren del establecido en el punto 5.1 del presente informe.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda lo siguiente:

- a) Al Gerente Ejecutivo al momento del siguiente proceso de formulación o ajuste de su Plan Estratégico Empresarial, consigne en su denominación la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar - TAM 2021-2025».
- b) Al Directorio de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar, como instancia de aprobación del plan, consigne en su denominación la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar -TAM 2021-2025».

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

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

##### **a) Falta de informes técnicos en el proceso de formulación del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar 2018-2020**

De la documentación remitida a la Contraloría General del Estado mediante nota G.G.EP-TAM. Stria. Gral. N° 140/20 de 16 de octubre de 2020, se puede evidenciar la falta del informe final al proceso de formulación del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública de Transporte Aéreo Militar 2018-2020; asimismo, se verifica la inexistencia de un informe legal por las instancias correspondientes de la Empresa Pública, incumpliendo lo dispuesto en su Manual de Organización y Funciones.

**b) Incertidumbre sobre la legalidad de aprobación del PEE**

El «Plan Estratégico Empresarial 2018-2020», aprobado mediante Resolución de Directorio 003/2019 de 28 de mayo de 2019, contempla la firma de un solo miembro: Gral. Brig. Aé. Carlos Cándido Campos Ruilobar, Jefe del Departamento IV Logístico de la Fuerza Aérea Boliviana y se encuentra sin firmas.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda que en el próximo proceso de formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar – TAM 2021-2025, realicen las siguientes acciones:

- a) Al Jefe de la Unidad de Planificación y/o Responsable de Planificación, Técnicos de Planificación y Jefe de Asesoría Jurídica, una vez cumplidas las formalidades pertinentes emitir los correspondientes Informes Técnicos de viabilidad del Plan Estratégico Empresarial.
- b) A todos los miembros del Directorio como máxima instancia de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar cumplir con las formalidades para la aprobación del Plan Estratégico Empresarial.

**3.3. Plazos del proceso de aprobación del Plan Estratégico Empresarial**

Analizada la documentación que respalda al proceso de aprobación del PEE de EPTAM, proporcionada a la Comisión de Supervisión, se puede señalar lo siguiente:

**a) Incumplimiento del plazo por parte de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar, para la remisión del PEE al Ministerio de Defensa**

Del análisis a la información presentada, se puede establecer que la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar incumplió con el plazo establecido por el Ministerio de Defensa (hasta el 12 de septiembre de 2017) para la formulación y remisión del Plan Estratégico Empresarial, tal como se evidencia en la nota MD-SD-DIGEPLA-UPEO.SPE. N° 3072 de fecha 6 de septiembre de 2017 y su reiteración mediante nota MD-SD-DIGEPLA-UPEO.SPE. N° 4218 de fecha 22 de diciembre de 2017, fecha en la que el plan aún no fue remitido al Ministerio cabeza de sector y no se cuenta con evidencia de su envío al Ministerio que ejerce tuición sobre la EPTAM.

**b) Incumplimiento del plazo para la remisión de los ajustes del PEE al Ministerio de Defensa**

La EPTAM remite los ajustes solicitados mediante nota PLANIF.TAM-EP N°15/19 con fecha de recepción del 28 de agosto de 2019 excediendo el plazo establecido por el Ministerio de Defensa para la remisión de los ajustes al PEE en dos días como se evidencia en nota MD-SD-DIGEPLA-UP-SPE.N°1993 de 22 de agosto de 2019, el Ministro de Defensa otorga una fecha límite para la presentación del PEE ajustado hasta el 26 de agosto de 2019, incumpliendo de esta manera, con la solicitud realizada por el Ministerio que ejerce tuición sobre la empresa supervisada.

### **Recomendación**

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y Control de Gestión que al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de Transporte Aéreo Militar - TAM 2021-2025, cumplir con los plazos establecidos para la formulación y/o ajuste de la planificación estratégica empresarial tanto en los lineamientos metodológicos, como los tiempos establecidos por el Ministerio que ejerce tuición.

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

De la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial 2018-2020» de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar y la documentación proporcionada se observan las siguientes disfunciones:

##### **a) Parcial participación de los ejecutivos de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar en la formulación del PEE**

De la evidencia contenida en la documentación remitida por la EPTAM se pudo verificar que solo dos áreas organizacionales cuentan con informes (Gerencias de operaciones y de informática) dentro del proceso de formulación del PEE. Para el resto de las áreas organizacionales de la empresa no se cuenta con información que evidencie su participación o del nivel ejecutivo de las mismas.

##### **b) Parcial incorporación de las unidades administrativas en el PEE de la EPTAM**

Como se pudo verificar en el «CUADRO DE ÁREAS ORGANIZACIONALES QUE FORMAN PARTE DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL (PEE) 2016 – 2020 DE TRANSPORTE AÉREO MILITAR», las unidades de Calidad, de Transparencia y de Atención al Consumidor (ODECO) no fueron tomadas en

cuenta en la formulación del «Plan Estratégico Empresarial 2018 – 2020», situación que evidencia una parcial incorporación de las unidades administrativas en el PEE.

### **Recomendación**

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y Control de Gestión que al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de Transporte Aéreo Militar - TAM 2021-2025, realice la siguiente acción:

- Utilice una metodología que permita la participación de todas las áreas organizacionales y niveles de la empresa a fin de que en el PEE se reflejen todos los productos sustantivos y administrativos, generando de esta forma el compromiso en el logro de los objetivos estratégicos de todo el personal de la empresa.

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

Del análisis realizado, se pudo constatar lo siguiente:

#### **a) La EPTAM no incorporó un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el PEE**

Se constató que el «Plan Estratégico Empresarial 2018 – 2020» no cuenta con un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos, puesto que el acápite 2. Diagnostico señala las normas donde se establecen los productos que debe generar competencialmente la EPTAM; empero, no se establece la vinculación con los productos empresariales y administrativos a ser generados en el quinquenio planificado.

#### **b) Los productos planteados en el PEE no se encuentran a nivel de producto final o terminal**

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial 2018-2020» se constató que los 8 productos planteados para el área sustantiva del Plan sujeto a Supervisión se encuentran planteados a nivel de insumo y producto intermedio..

#### **c) Áreas administrativas de la EPTAM que no cuentan con productos intermedios en el «Plan Estratégico Empresarial 2018-2020»**

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial 2018-2020» se constató que 4 áreas administrativas (Unidad de planificación y Control y Gestión, Unidad de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, Unidad de Asesoría Jurídica y Secretaría) de la EPTAM no cuentan con productos intermedios formulados en el acápite «5.4. Programación de Acciones por Resultado» del Plan sujeto a supervisión.

### **Recomendaciones**

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva, conjuntamente con el jefe de la Unidad de Planificación y control de Gestión y el Área Jurídica al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de Transporte Aéreo Militar - TAM 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 EPTAM a fin de identificar los productos empresariales y priorizar su programación a nivel de producto final y/o terminal e incorporarlos en el Plan Estratégico Empresarial.
- c) Identificar e incorporar en el Plan Estratégico Empresarial todos los productos del área administrativa (Productos intermedios) de todas las áreas Administrativas de la EPTAM de acuerdo a la normativa legal vigente.

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

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

#### **a) El objeto del PEE considera un ámbito más institucional que empresarial**

La Empresa Pública Transporte Aéreo Militar formuló el «Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016 -2020» en un marco institucional diferente al establecido en la Ley 466, estas diferencias se manifiestan en el PEE toda vez que el mismo no consideró los objetivos relacionados a las utilidades empresariales e impactos socio económicos como se estableció en el punto 3.7 del presente informe, lo cual afecta en esencia al objeto de la planificación empresarial.

#### **b) No se incluyeron todas las áreas organizacionales en el Plan Estratégico Empresarial**

Solo 7 Gerencias de la EPTAM fueron incorporadas en los diferentes acápite del PEE como se muestra en el «Cuadro de Gerencias Consideradas en el Plan Estratégico Empresarial 2018-2020» (no se incorporó a la Sub Gerencia General), las mismas que fueron formuladas considerando los «Lineamientos Transitorios para Empresas Públicas del MPD».

### **Recomendación**

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la EPTAM en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente con el Gerente de Jefe de la Unidad de Planificación y Control de Gestión y al Jefe de la Unidad de Asesoría Jurídica, para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de Transporte Aéreo Militar - TAM 2021–2025» considere lo siguiente:

- Que se tomen las acciones necesarias que permitan la migración de la Empresa EPTAM al Régimen de 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 Empresarial 2018-2020» de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar, se establece lo siguiente:

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

De la revisión efectuada a los acápite mencionados precedentemente, en el acápite «4.2. Plan Estratégico», se encuentran 4 «objetivos estratégicos» los cuales no contienen objetivos estratégicos acerca de las utilidades empresariales ni de los impactos socioeconómicos, además de contar con deficiencias técnicas.

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

De la verificación a los 4 «objetivos estratégicos» establecidos en el PEE se constató que tienen debilidades en cuanto a su formulación técnica.

### **Recomendación**

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la

Empresa, conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y Control de Gestión que al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de Transporte Aéreo Militar - TAM 2021-2025, realice las siguientes acciones:

- Considerar al menos los objetivos estratégicos empresariales orientados a las utilidades, ingresos empresariales, cuota de mercado, producción y uso de la capacidad instalada, así como de gestión de apoyo empresarial y administrativo, de tal forma que cumpla el rol orientador empresarial.
- 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 (Diagnóstico) del Plan Estratégico Empresarial**

Del análisis realizado respecto a la situación y entorno expuesto en el «Plan Estratégico Empresarial 2018-2020» de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar, se puede observar lo siguiente:

- La EPTAM ha desarrollado en su diagnóstico, un análisis interno, en la cual realiza un análisis comparativo de la evolución del mercado nacional desde el 2013 al 2017 y determina que la participación de mercado de la empresa es del 8% en el transporte de pasajeros para el último periodo a nivel nacional. Este análisis muestra que la empresa pertenece al sector transporte, pero su alineamiento está enfocado al sector de defensa, aspecto que no permite identificar su contribución al sector transporte.
- Así también, para el producto de transporte de carga, se establece cuáles han sido los niveles a los que se alcanzó en los periodos 2016 y 2017 y se identifica, con base a este análisis, una estrategia para incrementar los ingresos y la rentabilidad concentrándose en las ventajas competitivas que se tenían al momento de la formulación del Plan.
- Del análisis externo realizado en el plan, se ha identificado que el principal problema son los pasivos heredados de acuerdo al DS 3025, las cuales no han permitido mostrar buena salud financiera a la empresa, pese a tener ventajas competitivas sobre la competencia.
- De la revisión del acápite «3. Objetivos y estrategias institucionales», en el que se elabora la matriz FODA se ha podido verificar que no se han planteado estrategias para la implementación de los objetivos estratégicos.

Por lo expuesto, se concluye que la EPTAM, no incorporó todos los elementos suficientes en el diagnóstico para identificar el mercado nacional e internacional en el cual podrían desarrollar sus actividades, el sector al que pertenecen, su posición competitiva y otros elementos que hacen al giro empresarial, así como las estrategias que emplearan para afrontar los nuevos objetivos estratégicos, limitando su análisis a ciertas ventajas competitivas que se podrían tener al ser parte de las Fuerzas Armadas de Bolivia.

### **Recomendación**

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar - TAM, realice las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y Control de Gestión, para que al momento de formular y/o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de Transporte Aéreo Militar - TAM 2021-2025, realicen las siguientes acciones:

- Incorporar en el análisis de situación y entorno (diagnóstico) información relacionada al mercado nacional e internacional, tanto de pasajeros como de carga. y orientar su análisis al sector al que pertenece en el cual se desarrolla la empresa, que permita enfocar y definir los objetivos estratégicos empresariales a alcanzar en el quinquenio.
- Generar estrategias capaces de responder a las necesidades que surgieron del análisis de situación y entorno, vinculadas a los objetivos estratégicos empresariales definidos en el PEE.

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

Del análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial 2018-2020» de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar, se verificó que el curso de acción determinado para la generación de los productos empresariales se llega a las siguientes observaciones:

#### **a) Inexistencia de curso de acción en el Plan Estratégico Empresarial**

De la revisión al plan sujeto a Supervisión, se establece que ninguno de los objetivos estratégicos empresariales de producción (perspectiva procesos) considerados en el acápite «4.2. Plan Estratégico», han sido considerados para el establecimiento de los productos institucionales del acápite «5.4. Programación de Acciones por Resultado», por lo que no se ha podido verificar la existencia de un curso de acción para los productos empresariales de la EPTAM. Tampoco se ha podido establecer si se ha incluido en la planificación, todos los productos necesarios para obtener un diseño coherente del plan y si los productos expuestos en el PEE son los suficientes.

### **Recomendación**

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de EPTAM, realice las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y Control de Gestión, para que en la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de Transporte Aéreo Militar - TAM 2021–2025, aplique una metodología que permita incorporar 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.

#### **3.10. Estructura financiera del Plan Estratégica 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 PEE formulado por la EPTAM se ha podido evidenciar que la proyección financiera presentada en el PEE y comparada con el desempeño financiero del 2016-2020 presenta inconsistencias, puesto que los ingresos totales programados en el periodo respecto a los recibidos tiene una diferencia de - 90.23%; el gasto corriente proyectado respecto a lo ejecutado, en promedio para el quinquenio, presenta un desfase de 87.85%; no existe inversión programada y tampoco utilidades programadas.

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

De la revisión efectuada se pudo establecer que no existen proyecciones de inversión y utilidades del PEE, no considera una estructura financiera para la proyección de utilidades de la empresa, puesto que la misma, al utilizar los

presupuestos de ingresos y gastos totales, no aplica el instrumento financiero adecuado. 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.

### **Recomendación**

Se recomienda al Gerente General de la EPTAM, en coordinación con el Jefe de la Unidad de Planificación y Control de Gestión, que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de Transporte Aéreo Militar - TAM 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).

### **3.11. Articulación del Plan Estratégica Empresarial**

Del análisis realizado a los acápites del «Plan Estratégico Empresarial 2018-2020» de la EPTAM, se establece lo siguiente:

- a) **Inexistencia de articulación técnica a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el Plan Estratégico Empresarial con el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector de Defensa 2016-2020**

Verificada la información en el PEE se puede establecer la inexistencia de articulación de los objetivos estratégicos empresariales del PEE y el PSDI del Sector Defensa, de acuerdo a la siguiente consideración:

- El PEE señala de forma explícita que el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral del Sector Defensa 2016-2020, en particular no establece programas ni proyectos para las Empresas Públicas del Sector Defensa».

De este análisis se puede concluir que no existe articulación técnica a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto), puesto que no existe un objetivo estratégico del área sustantiva planteado en el PEE a este nivel.

**b) Inexistencia de articulación a nivel de productos del Plan Estratégico Empresarial con el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Defensa 2016-2020**

Respecto a la articulación a nivel de producto entre el PSDI del Sector Defensa y el PEE de la EPTAM no se puede establecer la articulación considerando lo siguiente:

- De la revisión del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Defensa 2016-2020», no se ha podido verificar la existencia de productos vinculados a los Objetivos Estratégicos planteados en el PEE, que establezcan la articulación a nivel de producto para la EPTAM.

Por lo antes señalado se puede establecer la inexistencia de una articulación a nivel de productos en el PSDI del Ministerio de Defensa y el PEE de la EPTAM.

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

Del análisis efectuado sobre la articulación a nivel de presupuesto entre el «Plan Estratégico Empresarial 2018 – 2020» de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar y el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Defensa 2016-2020» se ha podido establecer la inexistencia de articulación puesto que no existe información presupuestaria al respecto en el PEE de la EPTAM para el quinquenio planificado.

**Recomendación**

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y Control de Gestión que al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de Transporte Aéreo Militar - TAM 2021-2025, se realice la articulación con el «Plan Sectorial del Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Defensa 2021-2025», a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto.

**3.12. Concordancia del Plan Estratégica Empresarial**

Por lo señalado en los puntos precedentes, el «Plan Estratégico Empresarial 2018-2020» de la EPTAM no guarda una coherencia integral entre el objeto (3.6), análisis de situación y entorno (3.8), el curso de acción empresarial (3.9), la estructura financiera (3.10), los objetivos estratégicos empresariales (3.7) y la temporalidad del mismo (4.1), expuestas en los diferentes acápite del presente Informe.

### **Recomendación**

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de EPTAM, realice las acciones necesarias conjuntamente con el jefe de la Unidad de Planificación y control de Gestión, que al momento de la formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de Transporte Aéreo Militar - TAM 2021-2025, establezcan una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la Planificación Estratégica Empresarial.

#### **3.13. Instrumentos técnicos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del Plan Estratégica Empresarial**

Del análisis realizado a la información proporcionada por la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar 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 Empresarial 2018-2020», carecen en su formulación de elementos técnicos para la correcta medición del objeto de planificación, como ser: el objeto del indicador se aparta del objetivo estratégico, inadecuada determinación de la unidad de medida (en la mayor parte de los casos se mide el avance presupuestario de las gestiones que se viene realizando) y el dato y de la meta son generales.

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

De la revisión realizada al «Plan Estratégico Empresarial 2018-2020» de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar, se constató la inexistencia de un sistema de ponderaciones vinculadas a los objetivos estratégicos empresariales y a los indicadores que van a medir el desempeño del plan en el quinquenio.

##### **c) Inexistencia de herramientas tecnológicas que generan información para el seguimiento, evaluación y control del Plan Estratégico Empresarial**

De la información remitida, se pudo evidenciar la existencia de un sistema de boletaje que genera información tanto para el área administrativa como para el área sustantiva de la Empresa que genera información financiera empresarial, no apto para realizar el seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos empresariales, productos, operaciones y actividades. Situación que es ratificada a través de las respuestas por los servidores públicos de la EPTAM a las consultas realizadas por la comisión de Supervisión de la CGE respecto a la existencia de herramientas tecnológicas.

### **Recomendación**

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva, conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y Control de Gestión, que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial de Transporte Aéreo Militar - TAM 2021-2025, realizar las acciones para:

- a) Aplicar una metodología que permita definir técnicamente y de manera oportuna y estandarizada 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 que ejerce tuición, para realizar el seguimiento, evaluación y control de los impactos y productos del PEE y su contribución empresarial al PSDI y al PDES.
- b) Implementar un sistema de ponderaciones que permita realizar el seguimiento y evaluación del grado de desempeño empresarial de la EPTAM.
- c) 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.

#### **3.14. Reclutamiento de personal del Área de Planificación**

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la Empresa Pública Transporte Aéreo Militar, se constató que la EPTAM:

- No cuentan con un Manual de Puestos debidamente aprobado y vigente.
- El Ítem del «Gerente de Planificación del EP TAM», no se encuentra conforme el Manual de Organización y Funciones puesto que en el mismo solo establece los siguientes cargos: JEFE DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

DE GESTIÓN y RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN; por otra parte, el segundo memorándum remitido que estaría cumpliendo funciones en el área de planificación denominado «administradora de empresas», el mismo no explicita que depende del área de planificación o que realizará sus funciones en esa área y el cargo al cual estaría designada.

### **Recomendaciones**

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de Transporte Aéreo Militar realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de Sección Recursos Humanos para:

- a) Contar con el Manual de Puestos debidamente 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. Temporalidad del Plan Estratégico Empresarial
- 4.2. Estructura organizacional del Área de Planificación

## **5. Criterios de la Supervisión**

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

- 5.1. Denominación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.2. Responsable de la Formulación y Aprobación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.3. Plazos del Proceso de Formulación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.4. Participación del Nivel Ejecutivo en la Formulación del Plan Estratégico Empresarial

- 5.5. Marco Legal para la generación de productos institucionales del Plan Estratégico Empresarial
- 5.6. Objeto del Plan Estratégico Empresarial
- 5.7. Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Empresarial
- 5.8. Análisis de Situación o Entorno (Diagnóstico) del Plan Estratégico Empresarial
- 5.9. Curso de Acción del Plan Estratégico Empresarial
- 5.10. Temporalidad del Plan Estratégico Empresarial
- 5.11. Estructura Financiera del Plan Estratégico Empresarial
- 5.12. Articulación del Plan Estratégico Empresarial
- 5.13. Concordancia del Plan Estratégico Empresarial
- 5.14. Instrumentos Técnicos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del Plan Estratégico Empresarial
- 5.15. Estructura Organizacional del Área de Planificación
- 5.16. Reclutamiento de Personal en la Estructura de Planificación

-----0-----