

## RESUMEN EJECUTIVO

**Entidad:** Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos

**Referencia:** Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016 -2020

**Informe N°:** SP/GP53/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 Transportes Aéreos Bolivianos 2016 - 2020, emitido por la referida Empresa Pública, en su calidad de responsable de la planificación empresarial pública; generando recomendaciones tendientes a mejorar la planificación de mediano plazo, de tal forma que para futuros planes permita una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y ajuste del mismo.

### 1.2. Objeto

El objeto de la presente Supervisión es el «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado» emitido por la referida empresa pública, como responsable de la misma.

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 y la Resolución Administrativa 455/2019 de fecha 30 de diciembre de 2020 que aprueba el «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado» emitida por la máxima autoridad ejecutiva Cnl. DAEN Gerardo Zabala Álvarez, en su calidad de Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos.

Adicionalmente, forma parte del objeto de Supervisión: la estructura organizacional, personal e instrumentos técnicos con los que cuenta la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos, para la formulación de su PEE.

### 2. Alcance

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado», 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 Administrativa 455/2019 de fecha 30 de diciembre de 2020 que aprueba el referido Plan Estratégico Empresarial.

### **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**

Del análisis efectuado, se evidenció que Transportes Aéreos Bolivianos, utilizó diversos denominativos en el proceso de formulación, entre los que se encuentran: «...Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2016-2020...», «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos...», referidos en el Informe Legal, Informe Técnico, los cuales difieren de la estructura establecida en el punto 5.1 del presente informe.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda:

- a) Al Gerente General de Transportes Aéreos Bolivianos realizar las gestiones necesarias conjuntamente con el Jefe de Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional y Jefe del Departamento de Asesoría Jurídica, para que al momento de formular o ajustar el Plan Estratégico Empresarial se consigne la denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2021-2025».
- b) Al Directorio como máxima instancia de aprobación de planes que al momento de aprobar el Plan consigne la denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2021-2025».

Las recomendaciones emitidas consideran el actual marco legal en la que la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos desarrolla sus actividades, una vez que la Empresa migre como establece la Ley 466, las recomendaciones de referencia tendrán que ser adecuadas en cuanto a los responsables de las diferentes instancias de formulación y aprobación.

#### **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) **Formulación del Plan Estratégico Empresarial por el Gerente General de Transportes Aéreos Bolivianos y remisión al Ministerio de Defensa.**

El «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado» fue formulado por el Gerente General de Transportes Aéreos Bolivianos y remitido al Ministerio de Defensa, conforme establece el marco normativo del criterio establecido en el numeral 5.2. del presente informe.

**b) Incumplimiento en la aprobación del Plan Estratégico Empresarial por el Gerente General de Transportes Aéreos Bolivianos.**

El «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado» fue aprobado por el Gerente General y no así por el Directorio de la Empresa conforme establece el Manual de Organización y Funciones de Transportes Aéreos Bolivianos (2da. Revisión), aprobado mediante Resolución Administrativa R.A.A.MOF.TAB No. 006/2016, situación que difiere de lo establecido en el punto 5.2. del presente informe.

Por lo precedentemente expuesto, para el siguiente proceso de ajuste del plan estratégico empresarial, se recomienda:

- a) Al Gerente General, Subgerente General, Jefe de Departamento de Planificación y Desarrollo y el Jefe del Departamento de Asesoría Jurídica de Transportes Aéreos Bolivianos, para que al momento de la formulación o del ajuste del Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos realicen un análisis adecuado de las funciones emergentes a sus cargos previstas en el Manual de Organización y Funciones a fin de que el Plan sea aprobado por el Directorio de la empresa; sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.
- b) Al Directorio como máxima instancia de Transportes Aéreos Bolivianos una vez cumplidas las formalidades pertinentes apruebe el Plan Estratégico Empresarial a través de la emisión de la respectiva Resolución de Directorio; sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.

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

De la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020», y la documentación proporcionada por la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos, se observa las siguientes disfunciones:

- a) **Documentación inexistente sobre la participación de las diferentes áreas organizacionales en el PEE de TAB.**

De acuerdo a los antecedentes señalados se puede establecer documentación inexistente sobre la participación de las diferentes áreas organizacionales de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos en la formulación del « Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 ajustado», toda vez que en la documentación solicitada no se evidencia registros o listas de participación de los principales ejecutivos de las áreas organizacionales, toda vez que el informe SECC.ARCH.CENTRAL TAB. No. 12/2020 emitido por el técnico de archivo central concluye que en la documentación que se encuentra en custodia de archivo Central no se cuenta con documentación del Departamento de Planificación emergente del proceso de elaboración del Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020.

Esta situación, también se evidencia en la falta de remisión de los cuestionarios orientado a los ex Ejecutivos que participaron en la formulación del «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020», lo cual no permite corroborar la participación de los mismos en la formulación del PEE.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva, realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe del Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional, para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2021-2025», se desarrolle una metodología que permita la participación de los niveles ejecutivos de TAB en el proceso de formulación del PEE, garantizando su involucramiento y compromiso para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEE de acuerdo a su competencia y normativa vigente.

### **3.4. Marco Legal para la generación de productos del Plan Estratégico Empresarial**

Del análisis realizado a los acápites «1.Enfoque Político» específicamente en el punto «1.3. Mandato legal», y «3.5.2 Matriz de Objetivos y Acciones Estratégicas Según Perspectiva», «2.2.1 atribuciones, competencias y productos de la empresa TAB» y «4. Diseño del Plan (Planificación)» del «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado», se pudo constatar lo siguiente:

- a) **La Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos incorporó parcialmente un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y no así a los productos administrativos en el Plan Estratégico Empresarial**

Se constató que el «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado» cuenta parcialmente con un acápite de análisis

del marco legal competencial vinculado a un solo producto empresarial y no así a todos los productos empresariales ni a los productos administrativos, puesto que el acápite «1.Enfoque Político» y el acápite «2.2.1 atribuciones, competencias y productos de la empresa TAB» del referido Plan, hace referencia a las competencias, atribuciones y facultades de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos, que establece como servicio a la: «Actividad principal de Transporte Aéreo de Carga de Importación y Exportación y toda actividad comercial» constituyendo una parcial vinculación con uno (1) de 8 de los productos empresariales y ninguno de los productos administrativos a ser generados en el quinquenio planificado.

**b) No todas las acciones estratégicas del área sustantiva están planteados a nivel de productos finales o terminales en el «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado»**

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado» se constató que de las 8 acciones estratégicas del área sustantiva, solo 2 son productos finales contemplados en los acápites; «3.5.2 Matriz de Objetivos y Acciones Estratégicas Según Perspectiva» y «4. Diseño del Plan (Planificación)» del referido Plan sujeto a supervisión, por lo que 5 acciones estratégicas se encuentran planteados a nivel de insumo y 1 acción a nivel de efecto.

Todo Plan Estratégico Empresarial debería formular su planificación para 5 años con base a los productos establecidos en el objeto de creación de la misma, los que son puestos a disposición de una población objetivo u otra Entidad o Empresa que usará el producto como insumo. En este contexto, los productos de una empresa serán finales o terminales.

Por lo expuesto, 2 de 8 Productos referidos en el acápite «3.5.2 Matriz de Objetivos y Acciones Estratégicas Según Perspectiva» y el acápite «4. Diseño del Plan (Planificación)» del «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado» de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos han sido planteados a nivel de producto final genérico, de acuerdo al marco de las competencias legales asignadas en la normativa emanada según el marco legal señalado en el punto 5.5. del presente informe.

**c) Marco legal competencial de los productos de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos**

Considerando la relación de los productos identificados en el punto anterior y comparándolos con los productos empresariales con marco jurídico competencial,

se concluye que los productos considerados en el PEE de TAB se encuentran acorde con el adecuado marco legal competencial de la empresa.

Consiguientemente, los 8 productos identificados en el PEE de TAB tienen respaldo legal competencial.

**d) Productos Intermedios administrativos que no se encuentran en el «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado»**

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado» se constató que los 10 productos administrativos del TAB no se encuentran considerados en el acápite «4. Diseño del Plan (Planificación)» del Plan sujeto a supervisión.

En la planificación estratégica empresarial, una empresa debe incluir a todos los productos administrativos; empero, el TAB en el «Plan Estratégico 2016-2020» no ha tomado en cuenta a los 10 productos empresariales administrativos en su respectiva planificación.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva, realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe del Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional y el Jefe del Departamento de Asesoría Jurídica para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 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 integral de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos a fin de identificar los productos empresariales y priorizar su programación a nivel de producto final y/o terminal.
- c) Incorporar los productos administrativos (intermedios) de todas las áreas Administrativas de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos de acuerdo a la normativa legal vigente.

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

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

**- El objeto del PEE considera un ámbito más institucional que empresarial**

La empresa pública formuló el «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado» 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 financieros sobre las utilidades empresariales y sobre la producción de productos priorizados empresariales (finales y terminales) y uso de la capacidad instalada como se estableció en el punto 3.6 del presente informe, lo cual afecta en esencia al objeto de la planificación empresarial.

La aplicación de un modelo de gestión empresarial distinto al de la Ley 466 se evidencia en un régimen de planificación empresarial que concibe a la empresa como una entidad más del nivel central, según su Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) de Transportes Aéreos Bolivianos (2da. Revisión), aprobado mediante Resolución Administrativa R.A.A.MOF.TAB No. 006/2016, que incluyen procesos burocráticos de la administración de bienes y servicios, procesos presupuestarios y contables en distintos ciclos de la actividad comercial de transporte, y otros que no son compatibles con la nueva dinámica empresarial establecida en la Ley 466.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva, conjuntamente con el Jefe del Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional y el Jefe del Departamento de Asesoría Jurídica, para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2021-2025» realizar las siguientes acciones:

- a) Aplicar una metodología que considere a la integralidad de la empresa pública incluyendo los objetivos financieros sobre las utilidades empresariales, de clientes, sobre la producción de productos priorizados empresariales (finales y terminales), procesos internos y uso de la capacidad instalada, que denoten un nuevo modelo empresarial.
- b) Que se tomen las acciones necesarias que permita la migración de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos de acuerdo 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 empresariales del Plan Estratégico Empresarial**

Del análisis realizado a los acápite relacionados a la identificación de objetivos estratégicos empresariales del Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020, 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 precedentemente, en el acápite «3.5.2 Matriz de Objetivos y Acciones Estratégicas según Perspectiva», se encuentran 5 «objetivos estratégicos».

Consiguientemente, se puede concluir una existencia parcial de objetivos estratégicos empresariales de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos, toda vez que el PEE contiene 3 de 5 de los objetivos establecidos en el criterio 5.7 del presente informe, excluyendo a 2 objetivos estratégicos empresariales vinculados a las Utilidades Empresariales correspondientes al giro de la empresa y de Producción y uso de la capacidad instalada de la empresa para el señalado quinquenio.

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

De la verificación a los 3 «objetivos estratégicos» establecidos en el PEE, se ha identificado que los mismos cuentan con debilidades en cuanto a su formulación técnica puesto que no contienen verbo en infinitivo, línea base, formula del indicador para seguimiento y evaluación y referencia geográfica los cuales son requisitos esenciales de todo objetivo. En el siguiente cuadro se detalla lo observado:

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente el Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional, para que al momento de formular o ajustar el Plan Empresarial de la Empresa de Transportes Aéreos Bolivianos 2021-2025, realicen las siguientes acciones:

- a) Considerar a TAB como empresa pública incluyendo al menos a los objetivos estratégicos empresariales orientados a los ingresos empresariales, utilidades, 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 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.

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

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

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

De la revisión al plan sujeto a supervisión, se establece que los 2 objetivos estratégicos empresariales de producción (perspectiva procesos) y de gestión de apoyo empresarial (perspectiva de aprendizaje y desarrollo) considerados en el acápite «3.5.2 Matriz de Objetivos y Acciones Estratégicas según Perspectiva», presentan una incompleta incorporación de curso de acción, puesto que no se incluye o explicita todos los «productos» correspondientes a la:

1. Perspectiva procesos: «...Un modelo de gestión con enfoque por procesos...».
2. Perspectiva procesos: «...Seguridad operacional y mejora continua apoyada en un sistema informático integral...».
3. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo; «...Rotación de personal a través de políticas de retención y motivación de personal...».

Por otra parte, en el objetivo estratégico de la perspectiva cliente no se puede establecer el curso de acción con 1 solo producto:

- Fidelizar la satisfacción de nuestros clientes

Finalmente, en el objetivo estratégico de la perspectiva financiera no se puede establecer un curso de acción con 3 productos:

- Fortalecer el servicio de transporte aéreo de carga nacional e internacional
- Incrementar la flota de aeronaves
- Transferir recursos al TGN para el pago del Bono Juancito Pinto

En ese sentido, no existen cursos de acción que incluyan productos necesarios para obtener un coherente diseño del plan.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos en su calidad de Máxima

Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realice las acciones necesarias conjuntamente el Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional, para que al momento de formular o ajustar el Plan Empresarial de la Empresa de Transportes Aéreos Bolivianos 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, 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) Parcial existencia de respaldo técnico de proyecciones de costos y utilidades en el Plan Estratégico Empresarial**

El plan sujeto a Supervisión si bien cuenta con un modelo de negocio y un punto sobre la estructura de costos, este no explicita o muestra de manera integral un 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. Por lo que puede evidenciarse una parcial existencia de respaldo técnico de proyecciones de costos y utilidades en el PEE.

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

De la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 ajustado» formulado por la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos se ha podido evidenciar que la proyección financiera presentada en el PEE y comparada con el desempeño financiero del 2016-2020 presenta parciales inconsistencias, puesto que los ingresos totales programados en el periodo respecto a los recibidos tiene una diferencia de -3.46%; el gasto corriente no se encuentra en el PEE proyectado respecto a lo ejecutado para el quinquenio, presenta un desfase del 100%; la inversión programada en relación a la inversión ejecutada tiene una variación del 159.91% y las utilidades programadas, contrastada con las utilidades generadas muestra una diferencia en promedio del -100%.

**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» del «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 ajustado», no considera una adecuada estructura financiera para la proyección de utilidades de la empresa, puesto que la misma, al utilizar los presupuestos de ingresos, gastos e inversiones totales, 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 y gastos 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 ««5.1 INGRESOS DE OPERACIÓN ESTIMADOS Y PROYECTADOS 2016-2020» expuesto en el PEE, no considera las proyecciones financieras integrales.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente el Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional, para que al momento de formular o ajustar el Plan Empresarial de la Empresa de Transportes Aéreos Bolivianos 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).

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

Del análisis realizado a los acápites del «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado», se verificó:

**a) Existencia parcial de articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEE y el PSDI del Sector Defensa**

Verificada la información en el «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado» se puede establecer la existencia parcial de articulación de los objetivos estratégicos empresariales entre el PEE y el Plan Sectorial de Desarrollo Integral Sector Defensa PSDI 2016 - 2020», de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- EL PEE cuenta con un acápite de alineación en el acápite «4. DISEÑO DEL PLAN (PLANIFICACIÓN)», donde se muestra la articulación con los Resultados del PDES-PSDI a nivel de Pilar, Meta, Acción y Resultado).
- Por otra parte, se establece que la articulación a nivel de impacto entre el PSDI y el PEE no es completa toda vez que de los 9 productos solo el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral Sector Defensa PSDI 2016 - 2020» contempla 2 productos en el: R:319 «Se ha fortalecido el rol social, productivo y de protección de la soberanía del Estado Plurinacional» se establecen inconsistencias técnicas en las metas y el indicador de proceso.
- Del cuadro anterior se verifican inconsistencias en las acciones estratégicas y metas entre el PSDI y el PEE para alcanzar los resultados del PDES, por un lado se tiene «Acción 4: Coordinación interinstitucional en la implementación de estrategias de y acciones de defensa del Estado» en el Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado» y en el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral Sector Defensa PSDI 2016 - 2020» se encuentra «5. Otras acciones que aporten al logro del Resultado» siendo estas diferentes. Asimismo existe la diferencia en el PSDI de 2 de 9 productos del PEE.

**b) Parcial articulación a nivel de productos y metas del PEE de la empresa con el PSDI del Sector Defensa**

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

- El Informe de Supervisión N° SP/GP04/N18-G1 sobre la articulación y concordancia del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral Sector Defensa PSDI 2016 - 2020» establece 1 acción del PSDI de las cuales a nivel de producto se tienen 1 acción, verificándose además inconsistencias en las metas.
- Las inconsistencias se verifican en los Productos, indicadores de proceso, línea base y meta donde en el mismo PEE se tienen metas diferentes 1 y 100%.
- Por lo antes señalado se establece una articulación parcial a nivel de productos en el PSDI y el PEE de TAB.

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

- De la revisión a la información, se tiene una parcial articulación entre el PSDI y el PEE evidenciada en el Informe de Supervisión N° SP/GP04/N18-G1 donde se estableció que TAB tiene asignado un presupuesto plurianual en 2 de las 9 acciones donde participa esta empresa en el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien 2016 – 2020 del Sector de Defensa PSDI», exhibiendo un presupuesto global, como se muestra en el cuadro a continuación:

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente el Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional, para que al momento de formular o ajustar el Plan Empresarial de la Empresa de Transportes Aéreos Bolivianos 2021-2025», considere se logre una articulación con el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Defensa 2021-2025», 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 Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 Ajustado» no guarda una coherencia integral entre el objeto, análisis de situación y entorno, el curso de acción empresarial, las proyecciones financieras, los objetivos estratégicos empresariales y la temporalidad del mismo, expuestas en los diferentes acápites del presente Informe.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente el Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional, para que al momento de formular o ajustar el Plan Empresarial de la Empresa de Transportes Aéreos Bolivianos 2021-2025, 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 Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos, se evidenciaron las siguientes debilidades:

#### **a) Inadecuada definición técnica de indicadores en el PEE**

Tal como se pudo observar tanto en el «indicador de impacto» como en los «indicadores de proceso» expuestos en el «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 ajustado», existe confusión en su formulación de elementos técnicos respecto a la línea base y la meta con la descripción y fórmula, para realizar la correcta medición del objeto de planificación que permita establecer el seguimiento y evaluación de los productos.

#### **b) Inexistencia de un sistema de ponderación en el PEE**

De la revisión realizada al «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 ajustado», 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 PEE**

De la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial de Transportes Aéreos Bolivianos 2016-2020 ajustado», se constató que el mismo cuenta con distintos manuales de procedimientos entre ellos: de Control de Mantenimiento, de Operaciones, de Procedimientos de Carga, de Proceso y Procedimientos, de Seguridad Operacional, de Seguridad de la Aviación, de Mercancías Peligrosas, y Operativos de TAB; empero, en el PEE no tiene un acápite que contenga los procedimientos normativos considerados en la formulación del mismo.

**d) Parcial existencia de herramientas tecnológicas que permitan generar información para el seguimiento y control**

Con base al Informe aclaratorio de Remisión de Información a la Contraloría General del Estado para el análisis del Procesos de Planificación Estratégica Empresarial 2016-2020, con CITE: DPTO. PLANIF.TAB INF. No. 06/2021 de fecha 03 de febrero de 2021, que señala que se cuenta con el Sistema Arquetipo que emite información de acuerdo al Cuadro de Mando Integral que corresponde a la fuente de información propia de la empresa; por lo que se establece, que no sería suficiente este instrumento que permita generar, capturar, sistematizar, conservar y proteger la información empresarial para realizar el seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos empresariales, productos, operaciones y actividades.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente el Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional, Gerente de Operaciones y Gerente Administrativo Financiero, para que al momento de formular o ajustar el Plan Empresarial de la Empresa de Transportes Aéreos Bolivianos 2021-2025, realizar las siguientes acciones:

- a) Aplicar una metodología que permita definir técnicamente y de manera oportuna los indicadores de impacto y producto considerando los elementos básicos para la correcta medición del objeto de planificación de manera que éstos sean consistentes con los indicadores de impacto definidos por el Ministerio Cabeza de Sector, para realizar el seguimiento, evaluación y control de los impactos y productos del PEE 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.

### **3.12. Estructura Organizacional del Área De Planificación**

Del análisis a la información expuesta precedentemente, se llega a las siguientes conclusiones:

- **Existencia de una Unidad Organizacional responsable de la Planificación Empresarial sin funciones explícitas de planificación, seguimiento, evaluación y ajuste de mediano y corto plazo.**

El Manual de Organización, Funciones (M.O.F.) Transportes Aéreos Bolivianos cumple con el requisito que la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos cuente con una unidad organizacional responsable de la Planificación, la misma corresponde al Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional como responsable; sin embargo, el referido Departamento cuenta con parciales funciones planificadoras al no considerar de forma explícita las funciones de formulación, implementación, seguimiento, evaluación y ajuste al POA y PEE que permitan el desarrollo de la planificación de mediano y corto plazo; en el marco de lo establecido en la Ley 777.

Se recomienda al Gerente General, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos conjuntamente el Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional e instancias que correspondan realizar las gestiones necesarias para ajustar el MOF de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos, de tal forma que el mismo considere: incorpore explícitamente las competencias planificadoras (formulación, implementación, seguimiento, evaluación y ajuste) de mediano y corto plazo (POA y PEE) conforme a la Ley 777.

### **3.13. Reclutamiento de personal en la estructura de planificación**

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos, se constató:

- La inexistencia del Manual de Puestos vigente para el periodo del 2016 al 2020 que describa las funciones relativas a la planificación empresarial de mediano y corto plazo para los servidores públicos del Área de Planificación conforme lo establece la Ley 777.
- Asimismo, la documentación proporcionada evidencia que la incorporación de los servidores públicos del área de planificación a partir del cuarto nivel es de manera provisoria mediante memorándums, contratos eventuales y no se encuentran dentro de la Carrera Administrativa, desconociendo la normativa para el efecto, en virtud que un servidor público de cuarto nivel no puede constituirse de manera provisoria y contratos eventuales

La inexistencia del Manual de Puestos se debe al desconocimiento de la importancia de este instrumento tanto para el reclutamiento de Personal, como para el

establecimiento de objetivos, funciones, requisitos y resultados para cada servidor público de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva, realizar las acciones necesarias conjuntamente con el Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional, Gerencia de Administración y Finanzas, Subsección Personal e instancias que correspondan:

- a) Contar con el Manual de Puestos aprobado, que describa los objetivos, funciones, requisitos y resultados establecidos para cada puesto de las Áreas y/o Unidades Organizacionales de la Empresa Pública Nacional Estratégica Transportes Aéreos Bolivianos y en particular del área de planificación.
- b) Contar con personal institucionalizado que se encuentre con funciones vinculadas al área de planificación que se encuentre dentro de 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.

#### **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. Plazos del proceso de formulación del Plan Estratégico Empresarial
- 4.2. Análisis de situación o entorno (Diagnóstico) del Plan Estratégico Empresarial
- 4.3. Temporalidad del Plan Estratégico Empresarial

#### **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-----