

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **Empresa Pública:**

Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación «BoA»

### **Referencia:**

Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación «BoA» 2016 -2020

### **Informe N°:**

SP/GP56/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 Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación «BoA» 2016 - 2020, emitido por la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación «BoA», 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» emitido por la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación «BoA» en su calidad de responsable de la planificación empresarial pública.

Complementariamente, nuestro objeto incluye al Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien Sector Transporte 2016-2020, emitido por el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, la Resolución Administrativa de Directorio N° 026/2016 de 22 de diciembre de 2016 que aprueba el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020», la Resolución Ministerial N° 544 de fecha 30 de diciembre de 2016 que aprueba los «Planes Estratégicos Institucionales (PEIs)», emitidas por Milton Claros Hinojosa, Ministro de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.

Adicionalmente, forma parte del Objeto de Supervisión: la Estructura Organizacional, Personal e Instrumentos Técnicos con los que cuenta la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación «BoA».

**Alcance:**

El alcance de la Supervisión comprende el período de formulación y aprobación del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» aprobado mediante Resolución Administrativa de Directorio N° 026/2016 de 22 de diciembre de 2016, el cual se inicia con la promulgación de la Ley 786 de 9 de marzo de 2016 y concluye con la emisión de la Resolución Ministerial N° 544 de fecha 30 de diciembre de 2016 que aprueba los «Planes Estratégicos Institucionales (PEIs)».

**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 Nacional Estratégica Boliviana de Aviación «BoA», utilizó diversos denominativos en el proceso de formulación, entre los que se encuentran: «Plan Estratégico Empresarial», «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020», «Plan Estratégico Empresarial de Boliviana de Aviación», «Plan Estratégico Empresarial de Boliviana de Aviación – BoA» y «Plan Estratégico Empresarial de BoA», referidos en el Informe Técnico, el Informe Legal, Resolución de aprobación de Directorio, circulares y la Resolución Ministerial de aprobación e incluso el nombre consignado en el documento como tal, los cuales difieren del establecido en el punto 5.1 del presente informe.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda lo siguiente:

- a) Al Gerente General al momento del siguiente proceso de formulación o ajuste de su Plan Estratégico Empresarial, consigne la denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación «BoA» 2021 - 2025».
- b) Al Directorio como instancia de aprobación de planes, al momento de aprobar el Plan consigne la denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación «BoA» 2021 - 2025».
- c) Al Gerente General de la empresa, remitir la presente recomendación «al Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, cuando apruebe el Plan, consigne la denominación del PEE bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico

Empresarial de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación «BoA» 2021 - 2025».

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

De la revisión efectuada al «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación y la documentación proporcionada se observan las siguientes disfunciones:

#### **a) Limitación en la determinación de la participación de los ejecutivos de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación en la formulación del PEE**

De la evidencia contenida en la documentación remitida por BoA en informe OB.GG.1.056.2020 de 13 de agosto de 2020 señalan respecto a la solicitud de actas, lista de participantes, e informes realizados que evidencie el nivel de participación de los ejecutivos y directorio de la empresa para la formulación del PEE, no se ha podido identificar la participación de los ejecutivos y Directorio en el proceso de formulación del PEE 2016-2020, aspecto que se constituye en una limitación.

#### **b) Limitación en la determinación de la participación e incorporación de las unidades administrativas en el PEE**

De la misma forma, de la verificación de la documentación remitida (informe OB.GG.1.056.2020 de 13 de agosto de 2020), no hay evidencia de la participación de las áreas o unidades administrativas en la formulación del «Plan Estratégico Empresarial 2016 – 2020».

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación 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 del ajuste del Plan Estratégico Empresarial de Boliviana de Aviación - BoA 2021-2025, y para futuras formulaciones, realice la siguiente acción:

Utilice una metodología que permita la generación de evidencia sobre 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.

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

Del análisis realizado, se pudo constatar lo siguiente:

**a) BoA 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 2016 – 2020» no cuenta con un acápite de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos.

**b) El PEE de BoA no cuenta con acciones estratégicas planteadas a nivel de producto final o terminal**

Con base al análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» se constató en el apartado «7. Plan Estratégico», que el mismo no cuenta con productos finales o terminales planteados para el área sustantiva, puesto que los mismos se encuentran a nivel de resultado, producto intermedio, operación e insumo.

**c) Áreas administrativas de BoA que no cuenta con productos intermedios en el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020»**

En relación a los productos intermedios de las áreas administrativas, se constató en el apartado «7. Plan Estratégico», que no se han tomado en cuenta a los productos de las unidades administrativas en su planificación; el plan contiene dos acciones planteadas a nivel de resultado de producto intermedio y a nivel de proceso administrativo

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación, 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 Boliviana de Aviación - BoA 2021–2025 y para futuras formulaciones, 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 quinquenio.
- b) Realizar un análisis del marco legal competencial de BoA 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 BoA de acuerdo a la normativa legal vigente.

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

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

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

La Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación formuló el «Plan Estratégico Empresarial 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 los ingresos empresariales y objetivos estratégicos a nivel de impactos como se estableció en el punto 3.5 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 del Estado, según su Manual de Organización y Funciones – MOG parte B de la empresa aprobado mediante Resolución Administrativa de Directorio N° 002/2017 de 27 de enero de 2017, que incluyen procesos de la administración de bienes y servicios, procesos presupuestarios y contables y otros en el marco de la Ley 1178, que no son compatibles con la nueva dinámica empresarial establecida en la Ley 466.

#### **b) No se incluyeron todas las áreas organizacionales en el plan estratégico empresarial**

Considerando que BoA tenía una estructura conformada por 5 Gerencias Principales y 8 Gerencias Regionales al momento de la formulación del PEE y cuya evidencia se encuentra plasmada en el Plan.

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

- Que se tomen las acciones necesarias que permitan la migración de la Empresa BoA 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.

- Aplicar una metodología que considere a la integralidad de la empresa pública 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.

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

Del análisis realizado a los acápites relacionados a la identificación de objetivos estratégicos empresariales del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación, 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 acápites mencionados precedentemente, en el acápite «7. Plan Estratégico», se encuentran 5 objetivos estratégicos los cuales consideran; utilidades empresariales, cuota de mercado, impactos socioeconómicos, producción y uso de la capacidad y gestión administrativa; más no contienen objetivos estratégicos vinculados a los ingresos empresariales.

Consiguientemente, se puede concluir la existencia parcial de objetivos estratégicos empresariales de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación, toda vez que el PEE contiene de forma genérica 5 de 6 objetivos establecidos en el criterio 5.7 del presente informe.

#### **b) Inadecuada formulación técnica de objetivos estratégicos empresariales en el plan estratégico empresarial**

Del análisis de los 6 «objetivos estratégicos» establecidos en el PEE se constató que tienen debilidades en cuanto a su formulación técnica vinculada al objeto, la línea base, el nombre del indicador, la referencia geográfica y temporal, así como el verbo en infinitivo que identifica el tipo de acción a formular.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación 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 del ajuste del Plan Estratégico Empresarial de

Boliviana de Aviación - BoA 2021-2025 y para futuras formulaciones, realice las siguientes acciones:

- a) 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.
- 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.

### **3.6. Curso de acción del plan estratégico empresarial**

Del análisis realizado al «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación, en relación al curso de acción que permita identificar la ruta crítica que seguirá cada objetivo estratégico 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 apartado «7. Plan Estratégico», han sido considerados para el establecimiento de los productos institucionales, por lo que no se ha podido verificar la existencia de un curso de acción para los productos empresariales de BoA. Tampoco se ha podido establecer si se ha incluido en la planificación, todos los productos necesarios para obtener un diseño coherente del plan, puesto que no hay productos expuestos en el PEE.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y Control de Gestión, para que en el ajuste del Plan Estratégico Empresarial de Boliviana de Aviación - BOA 2021–2025 y posteriores formulaciones, 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 constituyan en orientadores para la planificación de corto plazo

### **3.7. 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 conclusiones:

#### **a) Proyecciones financieras con respaldo técnico en el PEE**

El plan sujeto a Supervisión cuenta con información referente a estadísticas operacionales, estados de resultados, balance general, presupuesto, ingresos, rentabilidad, solvencia, liquidez y acceso a financiamiento expuesta en los apartados 6 y 8 del PEE de BoA que sustentan las proyecciones financieras del apartado «7. Planificación Estratégica» y «8. Operaciones y Resultados Projectados». Estos cálculos técnicos sustentados por un análisis de variables internas y externas, así como sus tendencias, análisis de escenarios macro y microeconómicos vinculados al giro empresarial; por lo que se concluye que las proyecciones de los ingresos, costos de producción, gastos administrativos, activos, pasivos y patrimonio de la empresa se encuentran respaldados técnicamente para el quinquenio establecido en el plan.

#### **b) Inconsistencias en las proyecciones financieras planteadas en el plan estratégico empresarial respecto al desempeño financiero**

De la revisión efectuada al PEE formulado por BoA se ha podido evidenciar que la proyección financiera presentada en el PEE y comparada con el desempeño financiero del 2016-2020 presentan:

- Considerando los ingresos programados en el PEE y los efectivamente registrados en el SIGEP, presentan una leve variación en las gestiones 2016 al 2018 cercana al 1%; este comportamiento es más profundo en las gestiones 2019 y 2020, mismas que se explican por la situación anómala de las gestiones debido al clima político y la pandemia.
- En relación al gasto corriente proyectado respecto a lo ejecutado, en promedio para el quinquenio, presenta una variación de 10.18%, el cual se explica por la misma situación (clima político y pandemia).
- En relación a la programación de las utilidades comparada con la efectivamente reportada en los estados financieros (Resultado del ejercicio), se puede observar una variación de 270.39% entre lo programado y lo que efectivamente se logró en el quinquenio y que va en incremento a partir de la gestión 2017 y se ahonda en las gestiones 2019 y 2020.
- En relación a la inversión, no existe una programación de la inversión desglosada para cada gestión entre 2016 y 2020, pero hay un apartado «11. Inversiones en infraestructura» y en la última parte del apartado «8.

Operaciones y Resultados Proyectados», que hacen referencia a las inversiones que se realizarán, de la cual se puede observar que existe un 99.49% de diferencia entre la inversión programada y la inversión ejecutada.

Por lo expuesto, se concluye que existe inconsistencias en las proyecciones financieras planteadas en el PEE en relación con el desempeño financiero de BoA.

Se recomienda al Gerente General de BoA, en coordinación con el Jefe de la Unidad de Planificación y Control de Gestión, que al momento de la formulación y/o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de Boliviana de Aviación - BoA 2021-2025», y para las próximas formulaciones, considere una metodología que permita reflejar una proyección de utilidades más cercana a la realidad, donde pequeñas variaciones en ingresos, costos y gastos no afecten sustancialmente su programación

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

Del análisis realizado a los acápite del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» de la BoA, se establece lo siguiente:

#### **a) Inexistencia de articulación técnica a nivel de objetivos estratégicos empresariales (impacto) entre el PEE y el PSDI del Sector de Transporte**

De la revisión a la documentación mencionada precedentemente, se establece la inexistencia de la articulación entre los impactos sectoriales establecidos en el PSDI y el objetivo estratégico empresarial establecido en el PEE; toda vez, el PSDI no cuenta con objetivos sectoriales a este nivel y ninguno de los objetivos planteados en el PEE de BoA están planteados a nivel de impacto.

#### **b) Inexistencia de articulación a nivel de productos entre el PEE y el PSDI del Sector de Transporte**

De la revisión del Plan Estratégico Empresarial de BoA y Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector de Transporte, se ha podido verificar la inexistencia de articulación de nivel de productos, puesto que en el punto 3.5 del presente informe se establece que no existen productos institucionales expuestos en el PEE de BoA,

Por lo antes señalado se puede establecer la inexistencia de articulación a nivel de producto entre el PSDI del Sector Transportes y el PEE de BoA.

**c) Articulación parcial a nivel de presupuesto entre el PEE y el PSDI del Sector de Transporte**

Del análisis efectuado sobre la articulación a nivel de presupuesto entre el «Plan Estratégico Empresarial 2016 – 2020» de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación y el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector de Transportes 2016-2020» se ha podido establecer la articulación parcial puesto que la información presupuestaria en el PEE de BoA para el quinquenio planificado responde a los objetivos estratégicos pero existe diferencia en los montos presupuestados, tal como se puede observar en los cuadros «Programación de presupuesto» del PEE de BoA y «7. Elaboración del presupuesto plurianual quinquenal» del PSDI del Sector de Transportes

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación 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 formular o ajustar del Plan Estratégico Empresarial de Boliviana de Aviación - BoA 2021-2025 y para próximas formulaciones, se garantice la articulación con el «Plan Sectorial del Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector de Transportes 2021-2025», a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto

**3.9. Concordancia del plan estratégico empresarial**

Por lo señalado en los puntos precedentes, el «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» de BoA no guarda una coherencia integral entre el objeto (3.4), análisis de situación y entorno (4.3), el curso de acción empresarial (3.6), la estructura financiera (3.7), los objetivos estratégicos empresariales (3.5) y la temporalidad del mismo (4.4), expuestas en los diferentes acápite del presente Informe.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Gerente General de BoA, realice las acciones necesarias conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Planificación y Control de Gestión, para que al momento de la formulación o del ajuste del Plan Estratégico Empresarial de Boliviana de Aviación - BoA 2021-2025 y para futuras formulaciones, establezcan una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos de la planificación estratégica empresarial

**3.10. Instrumentos técnicos 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 Boliviana de Aviación 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 resultado» como en los «indicadores de proceso» expuestos en el apartado «7 Plan Estratégico», en el punto «7.3 Análisis F.O.D.A» del «Plan Estratégico Empresarial 2016-2020», 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, el dato y la meta son generales o no se establecen.

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

De la revisión realizada al “Plan Estratégico Empresarial 2016-2020» de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación, se constató la inexistencia de un sistema de ponderaciones vinculado a los objetivos estratégicos empresariales.

**c) Existencia 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 conjunto de sistemas que generan información tanto para el área administrativa como para el área sustantiva de la Empresa, generan información financiera empresarial, aptos 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 BoA a las consultas realizadas por la comisión de Supervisión de la CGE respecto a la existencia de herramientas tecnológicas.

Por lo expuesto, se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación, 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 Boliviana de Aviación - BoA 2021-2025 y para futuras formulaciones, realizar las siguientes acciones:

- 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, a fin de 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 jerarquizar los objetivos y permita realizar el seguimiento y evaluación de estos a nivel de impactos, productos, operaciones y actividades, permitiendo medir el grado de desempeño empresarial.

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

Del análisis a la información expuesta precedentemente, se evidencia que existe un Manual de Organización y Funciones el cual contempla a la Jefatura de Planificación y Control de Gestión y la Jefatura Planificación Estratégica y Proyectos, la referida instancias cuenta con funciones explícitas de planificación estratégica y PAE en cuanto su formulación, seguimiento y control para el PAE la correspondiente reformulación; sin embargo, no cuenta con la función explícita para el ajuste del Plan Estratégico Empresarial en el marco de lo establecido en la Ley 777.

Se recomienda al Gerente General de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación “BoA” conjuntamente con la Jefatura Planificación y Control de Gestión y la Jefatura de Planificación Estratégica y Proyectos, realizar las gestiones necesarias para ajustar e incorporar en el Manual de Organización y Funciones de BoA, explícitamente la competencia planificadora de ajuste del plan de mediano plazo (PEE) conforme a la Ley 777.

## **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. Plazos del proceso de aprobación del plan estratégico empresarial
- 4.3. Análisis de situación o entorno (Diagnostico) del plan estratégico empresarial
- 4.4. Temporalidad del plan estratégico empresarial
- 4.5. Reclutamiento de personal 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 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 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-----