




PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL EMPRESA SERVICIOS AEREOS BOLIVIANOS “ESABOL” 2021 - 2025



ESABOL


EMPRESA SERVICIOS AÉREOS BOLIVIANOS

**AEROPUERTO EL TROMPILLO HANGAR 80, C/PLACIDO MOLINA Y PEDRO
FELIPE DE ALCAYA Nº 80
TELÉFONO (3)-3510367
SANTA CRUZ DE LA SIERRA – BOLIVIA**

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 2 de 31

Contenido

PRESENTACIÓN	3
1. FILOSOFIA DE LA GESTION EMPRESARIAL	4
1.1. RAZON DE SER.....	4
1.2. HORIZONTE POLITICO.....	5
2. PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES	5
2.1. PRINCIPIOS.....	5
2.2. VALORES	6
3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	6
3.1. MARCO LEGAL	6
3.2. ANÁLISIS INTERNO (Fortalezas y Debilidades).....	7
3.2.1. Estado de Situación.....	10
3.2.2. Evaluación del Cumplimiento de sus Atribuciones en el Ultimo Quinquenio	16
3.2.3. Problemas y Desafíos.....	17
3.3. ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR (Oportunidades y Amenazas)	18
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES	20
4.1. CONTRIBUCIÓN AL PDES.....	20
4.2. ESTRUCTURA DE LOS OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO.....	22
5. PLANIFICACIÓN	22
5.1. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR, RESPONSABLE Y ACCIÓN	22
5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS	23
5.3. MATRIZ DE PLANIFICACION.....	23
5.4. TERRITORIALIZACIÓN DE ACCIONES ESTRATEGICAS EMPRESARIALES.....	23
5.5. IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL.....	24
5.6. CONTROL, SEGUIMIENTO Y MONITOREO AL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL (PEE)	24
6. PRESUPUESTO QUINQUENAL Y/O PLURIANUAL	25
6.1. PROYECCIÓN OPERACIONAL.....	25
6.2. EJES ESTRATÉGICOS: FORTALECIMIENTO E INNOVACIÓN INSTITUCIONAL	26
6.3. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO.....	26
6.3.1. Estimación de recursos específicos 2021-2025.....	26
6.3.2. Estimación de gastos 2021-2025	27
6.3.3. Presupuesto programado por resultados y acciones.....	27

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 3 de 31

PRESENTACIÓN

La Empresa Servicios Aéreos Bolivianos fue creada mediante Decreto Supremo N° 3356 el 11 de octubre de 2018, con personalidad jurídica de derecho público; de duración indefinida; patrimonio propio; autonomía de gestión administrativa, financiera, legal, técnica y operativa; forma parte de la estructura orgánica de la Fuerza Aérea Boliviana y bajo tuición del Ministerio de Defensa; tiene como giro comercial principal la explotación de servicios de trabajo aéreo y transporte aéreo no regular de pasajeros, carga y carga postal nacional e internacional a través de aeronaves de ala rotatoria y tiene como comercial secundario la explotación de servicios aéreos no regulares a través de aeronaves de ala fija.

La ESABOL presenta el Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025 que articula la visión del Plan Nacional para Vivir Bien de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 con la misión de la Empresa. El Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2021-2025 se concibe como un instrumento orientador y define el horizonte para la Empresa Servicios Aéreos Bolivianos.


Los criterios empleados en el Plan Estratégico Empresarial, se sustentan en los 13 Pilares de la Agenda Patriótica 2025, el Plan de Desarrollo Económico Social – PDES 2021-2025 con sus 10 ejes estratégicos.

La formulación del Plan Estratégico Empresarial ha transitado un proceso participativo de consulta a los principales actores de la empresa, recogiendo criterios técnicos, metodológicos que han enriquecido los planteamientos contenidos.

En su construcción se ha considerado la visión política establecida en los mandatos y se ha realizado una articulación integral con los lineamientos establecidos en el Sistema de Planificación del Estado, generando un documento orientador para la planificación de corto plazo de la Institución.

En el PEE 2021 – 2025 se han establecido lineamientos estratégicos que significan grandes desafíos para ESABOL en la perspectiva de contribuir a un Estado fuerte, comprometido con el desarrollo sostenible del país en general, a través de las acciones delegadas como mandato al ser una Empresa Pública.

Como parte sustantiva del documento han sido planteados indicadores de impacto, producto y procesos, que permitirán periódicamente realizar una evaluación de los resultados logrados y retroalimentar la gestión empresarial.

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 4 de 31

1. FILOSOFIA DE LA GESTION EMPRESARIAL

La Empresa ESABOL dentro un conjunto de principios y creencias que guían todas las decisiones de una organización contempla la planificación de las capacidades y potencialidades de las zonas de vida mismas que definen las posibilidades del desarrollo integral social, económico y ambiental que debe alcanzarse para el Vivir Bien en Armonía con la Madre Tierra bajo un ordenamiento de los sistemas de vida y que incluya la gestión de riesgos y cambios climáticos.


Como Empresa Pública garantiza el acceso a la explotación de servicios aéreos (transporte de pasajeros, evacuación médica, turismo, filmación, carga externa, fumigación y otros), con el Objetivo Estratégico de brindar un servicio de calidad a las empresas petroleras, energía, minería y la población boliviana en general donde se garantice los servicios aéreos con accesibilidad universal, contribuyendo al desarrollo socio económico del país, que constituye el Plan General de Desarrollo Económico y Social del Estado Plurinacional de Bolivia, que orienta la formulación en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien y los 10 ejes estratégicos contenidos en el (PDES 2021-2025) al cual deben articularse los planes de mediano y corto plazo.

La Empresa Servicios Aéreos Bolivianos – ESABOL logrará:

- Empleos indirectos, a través de agencias de turismo, servicios de limpieza, servicio de reabastecimiento de combustible, servicios de transporte de tripulantes y carga, etc.
- Aporte de recursos económicos al TGN, fruto de los excedentes generados.
- Instalaciones de Centros de Capacitación.
- Instalaciones de Centros de Mantenimiento de Aeronaves.
- Aporte al desarrollo con infraestructuras en aeropuertos/centros de capacitación/Hangar de mantenimiento de aeronaves.
- Inclusión Social a través de tarifas promocionales en casos de desastres naturales, evacuación médica, vuelos SAR (búsqueda y rescate), apoyo con vuelos especiales a comunidades originarias para atención médica y apoyo solidario.
- Capacitación Aeronáutica a tripulantes de vuelo miembros de la Fuerza Aérea Boliviana y personal contratado.
- Capacitación Aeronáutica a técnicos en mantenimiento de aeronaves, miembros de la Fuerza Aérea Boliviana.

1.1. RAZÓN DE SER

La razón de ser es una Empresa de Servicios, expresada en objetivos permanentes que determinan su creación y de acuerdo a lo establecido en la constitución de Empresa Servicios Aéreos Bolivianos – ESABOL se define la razón de ser como:

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 5 de 31

“La explotación de servicios de trabajo aéreo y transporte aéreo no regular de pasajeros, carga interna y/o externa, carga postal nacional a través de aeronaves de ala rotatoria y giro comercial secundario la explotación de servicios aéreos no regulares, a través de aeronaves de ala fija.”

1.2. HORIZONTE POLÍTICO

El horizonte político es la declaración sobre lo que la Empresa aspira a ser y sobre sus expectativas para el futuro que pretende, es su horizonte político. De acuerdo a lo establecido en la constitución de la Empresa Servicios Aéreos Bolivianos – ESABOL se define el horizonte político como:

“Ser sinónimo de excelencia en servicio aéreo en Bolivia y el mundo.”

2. PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES

2.1. PRINCIPIOS

Los principios que guían el trabajo de todo el equipo que conforma a la empresa, son:

- Excelencia.
- Servicio.
- Integridad.
- Compromiso.
- Seguridad.

Excelencia

Buscamos permanentemente altos estándares de calidad en nuestro trabajo, buscando exceder las expectativas de nuestros clientes, demostrando profesionalismo y constante innovación en nuestros procesos de servicio.

Servicio


Son funciones ejercidas en la Empresa hacia las personas internas y externas con la finalidad de que estas cumplan con las exigencias establecidas para tal fin y optimizar la calidad del servicio prestado y de crear nuevas facilidades.

Integridad

Trabajamos con honestidad y transparencia, brindando a nuestros clientes información confiable y oportuna, demostrando respeto a las personas, instituciones y la normativa en general.

Compromiso

Convicción plena, de parte de los y las servidoras públicas de ESABOL al cumplimiento de la visión, misión y objetivos institucionales como los intereses de la sociedad boliviana, con iniciativa personal y colectiva.

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 6 de 31

Seguridad

La seguridad es la garantía que tienen las personas de estar libre de todo daño, amenaza, peligro o riesgo en todas las instalaciones como en las operaciones que realiza ESABOL.

2.2. VALORES

Los Valores que, al interior de la empresa bajo los preceptos de no mentir, no robar y no ser flojo son:

- Responsabilidad.
- Proactividad.
- Trabajo en equipo.

Responsabilidad

Cumplir con oportunidad, diligencia, efectividad y eficiencia las tareas inherentes a sus funciones, mismas que serán atendidas con diligencia y conocimiento para mejorar continuamente el desempeño y la calidad de los servicios que presta la entidad a los usuarios y beneficiarios.

Proactividad

La proactividad es la actitud que las personas asumen, el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Trabajo en Equipo


Los y las servidoras públicas de ESABOL asumen que todo está interrelacionado con todo, por lo que los objetivos institucionales se deben alcanzar en armonía con los Objetivos establecidos y con los actores ya sea en forma lineal vertical y horizontal.

3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

3.1. MARCO LEGAL

El conjunto normativo-legal para el desarrollo de las actividades de la ESABOL en la explotación de servicios aéreos, transporte de pasajeros, carga y correo nacional e internacional con aeronaves de ala rotatoria y giro secundario con aeronaves de ala fija, deriva del cumplimiento la siguiente normativa:


- Constitución Política del Estado
- Agenda Patriótica 2025.
- Convenio de Chicago de 1944 “Convenio Internacional de Aviación Civil”.

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 7 de 31

- Ley N° 2902 de 29 de octubre de 2004, Ley de Aeronáutica Civil de Bolivia.
- Ley N° 165 de 16 de agosto de 2011, “Ley General de Transporte”.
- Decreto Supremo N° 24718 del 22 de Julio de 1997, Normas para la Regulación de Servicios Aeronáuticos y Servicios Aeroportuarios.
- Reglamentación Aeronáutica Boliviana.
- Decreto Supremo N° 3356 del 11 de octubre de 2017, de Creación de Empresa Servicios Aéreos Bolivianos – ESABOL.
- Plan de Desarrollo Económico Social – PDES: 2021-2025.
- Plan Sectorial de Desarrollo Integral – Sector Defensa 2021-2025.
- Tratados internacionales en materia aeronáutica comercial aplicables.
- Asimismo, las actividades están en sujeción a normas de administración gubernamental aplicables a Empresas Públicas Estratégicas y al conjunto de normas jurídicas y técnicas que regulan la creación, organización, liquidación, así como la administración, control y fiscalización de la Empresa Pública. Integrado por la CPE, el Código Comercio, resoluciones del COSSEP (lineamientos) y normativas específicas de las Empresas Publicas.

3.2. ANÁLISIS INTERNO (Fortalezas y Debilidades)

Para realizar el diagnóstico de la ESABOL como en el análisis interno y externo, se recurrió al método de análisis FODA; el mismo permitió determinar la mayoría de los aspectos inherentes a la situación actual y establecer los Objetivos Estratégicos para el periodo 2021 – 2025.

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 8 de 31

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
➤ Personal capacitado y experimentado en el tipo de aeronave provenientes de la FAB, (pilotos, técnicos y personal de tierra).	➤ La infraestructura e instalaciones no son de propiedad de la empresa.
➤ Aeronaves de última generación en relación a la competencia, situación que permite brindar servicios aéreos eficientes, con elevados estándares de calidad.	➤ Equipo especializado para cumplir requerimientos de las posibles clientes del sector hidrocarburos.
➤ Con la certificación de la empresa: se puede ofertar diversos servicios de acuerdo al rubro solicitante conforme a las configuraciones de la aeronave, para así asegurar el posicionamiento en el mercado nacional e internacional.	➤ Alta rotación de personal FAB (dificultando la continuidad al trabajo).
➤ Buen porcentaje del personal pertenece a la FAB, esto genera un ahorro a la empresa en la partida de sueldos y salarios.	➤ El personal asume funciones múltiples.
➤ Beneficio institucional con la formación de personal de oficiales, sargentos en operaciones de carga externa.	➤ No se cuenta con asignación de recursos económicos por parte del TGN


Los datos que se detallan a continuación, se constituyeron en una parte importante de las bases para la elaboración del análisis FODA en lo que corresponde al Análisis Interno, por lo que se indican a continuación, disgregados en las diferentes áreas:

En el Área de Personal:

La estructuración de la nueva organización de la ESABOL, requiere con urgencia la incorporación de personal de cuadros en su efectivo, personal que entre otras cosas debe ser debidamente calificado y especializado por la particularidad de la Misión a cumplir por esta nueva organización. El crecimiento vegetativo de la Fuerza Aérea ha sido mínimo, esto debido al establecimiento de restricciones en la incorporación de personal, motivadas por la limitante financiera al no poder contar con mayor presupuesto para la cancelación de haberes. Esta situación ocasiona la necesidad de que, una mayoría del personal deba cumplir varias funciones. Como consecuencia directa de ello, es posible que se afecte la capacidad de cumplir idóneamente las múltiples tareas asignadas.

Los recursos humanos de la Fuerza Aérea, al momento se encuentran disminuidos con relación a los diferentes puestos de trabajo que realmente se requieren para que la institución pueda cumplir adecuadamente la Misión encomendada por la legislación vigente.

Como se puede observar en el análisis FODA, esta situación se constituye en una debilidad de la institución y requiere de una pronta atención del Gobierno Central. Más aún cuando se ha establecido un nuevo Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES 2021-2025) que el Gobierno ha establecido para el Estado y que en su Pilar 11, se articula con el eje estratégicos 7, resultados a alcanzar, inherentes a las FF.AA. para que la

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 9 de 31

Fuerza Aérea pueda lograr estos resultados, requerirá con urgencia la habilitación de una mayor cantidad de ítems de personal militar. Esto permitirá que la institución efectúe su proceso de formación de personal de Oficiales, Suboficiales y Sargentos Técnicos de forma tal que los efectivos se incrementen y permitan cubrir posteriormente los puestos necesarios para el logro de los resultados requeridos.

En el Área de Información del Mercado:

La incorporación de material aéreo moderno como son los helicópteros de última generación, ideales para trabajo aéreo multipropósito, en diferentes áreas estratégicas que el Estado requiera para fortalecer la institucionalidad productiva de la Fuerza Aérea, es sin duda una herramienta de elevada tecnología que servirá al Estado en diversas dimensiones que otrora estaba limitada justamente por carecer de este medio tecnológico.

Para este nuevo quinquenio se debe especializar a personal en esta área singular que es el trabajo aéreo en tareas como línea larga para la prospección sísmica, magnetometría, evacuación médica, Rapell por mencionar solo algunas, para ello se ve la necesidad de contar con una gama de especialistas en diferentes áreas, como son: administrativa, técnicos, operacional, marketing y sin duda la especialidad de Inteligencia va casada de cada uno de ellos.

En el Área de Operaciones:


La adquisición de tecnología de última generación debe ir acompañada de la modernización de las aeronaves para crear una organización Estatal fuerte y cohesionada para su empleo en áreas estratégicas como es la producción hidrocarburífera de nuestro país, asimismo la explotación del Hierro y muy pronto el recurso natural estratégico como el Litio, donde la Institución armada no debe estar apartada de la participación con sus empresas estratégicas como ESABOL en la mencionada cadena productiva, cuyas operaciones son la misión principal de la Fuerza Aérea para dar cumplimiento al mandato de la Constitución Política del Estado y la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas. Si bien en los últimos años los medios aéreos han sido incrementados por el Gobierno Central para desarrollar esta actividad, aún no se ha alcanzado completar el equipamiento necesario para constituirnos en una Fuerza totalmente potenciada y de importancia en la región.

En el Área de Logística:

La sostenibilidad de ESABOL para este nuevo quinquenio, y a futuro descansa en la previsión logística para el mantenimiento y preservación del material aéreo (helicópteros), RR.HH. capacitados fruto de la administración transparente de los recursos económicos que se generen en los diferentes proyectos que incurse la nueva organización, para ello se deberán realizar todos los esfuerzos necesarios en la optimización de los recursos, previendo asignación presupuestaria acorde a la magnitud e inversión del mantenimiento.

En el Área de Educación:

La Fuerza Aérea Boliviana, cuenta con Institutos de formación, especialización y perfeccionamiento. Para la formación de Oficiales existe el Colegio Militar de Aviación y para el personal Técnico el Politécnico Militar de Aeronáutica, Institutos que tienen la

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 10 de 31

misión principal de preparar y entregar a la sociedad RR.HH., debidamente capacitados como aviadores, apoyo operativo y técnicos respectivamente a cada instituto. Asimismo se puede observar la necesidad de capacitación continua en la etapa de formación y en los aspectos técnicos especializados y mucho más, respecto a los valores, doctrina y disciplina. Entonces corresponde desarrollar estrategias que permitan mejorar la modernización del Sistema Educativo a la par de los avances tecnológicos para el personal de ESABOL.

En el Área de Ciencia y Tecnología:

La creación del Departamento VI-Ciencia y Tecnología como parte del Estado Mayor General de la Fuerza Aérea, refleja la importancia que la Institución ofrece al Estado para su desarrollo en esta área. Este Departamento debe ser el impulsor a la par de ESABOL, en la tecnificación del personal de cuadros y del avance tecnológico que debe ir a la par de la modernización paulatina que sufrirán los medios aéreos a futuro para que este gran esfuerzo no quede obsoleto en el mediano plazo, todo este esfuerzo sin el apoyo decidido del Estado y la articulación con las Empresas Estratégicas no permitirá el avance en este campo que es de gran importancia para el desarrollo integral del Estado.

3.2.1. Estado de Situación


Mediante Decreto Supremo N° 3356 en fecha 11 de octubre de 2017, se crea la Empresa Servicios Aéreos Bolivianos - ESABOL, con personalidad jurídica de derecho público; de duración indefinida; patrimonio propio; autonomía de gestión administrativa, financiera, legal, técnica y operativa; forma parte de la estructura orgánica de la Fuerza Aérea Boliviana y bajo tuición del Ministerio de Defensa.

- I. La organización, funcionamiento y giro comercial de la ESABOL está sujeta a la normativa legal vigente.
- II. Las operaciones de la ESABOL están sujetas a lo dispuesto en la normativa técnica, regulatoria y demás disposiciones nacionales e internacionales de Aeronáutica Civil vigentes.

En el mes de febrero de la gestión 2018, la ESABOL entregó la Pre Solicitud (1ra. Fase), iniciando los trámites para acceder al Certificado de Explotador de Servicios Aéreos (COA), dicho proceso de certificación abarca una serie de cinco (5) Fases ante la autoridad de Aeronáutica Civil.

El 25 marzo de la gestión 2019, se cumplió las Fases uno (1) y Fase dos (2), logrando avanzar a la Fase tres (3), para lo cual se cumplió una serie de requisitos establecidos en la normativa aeronáutica, tales como: que se debe contar con infraestructura, equipamiento, trabajadores con especialidades y entrenamiento adecuado; además de las aeronaves, y sus pagos de seguro de Casco y Responsabilidad Civil, contratos de mantenimiento y otras exigencias de carácter técnico que garanticen la sostenibilidad de las operaciones aéreas.

El proceso administrativo de transferencia de las dos (2) aeronaves (helicópteros) por parte del Ministerio de Presidencia perjudicaron los procesos de consolidación de la Empresa, puesto que recién en fecha 13 de mayo y 26 de septiembre de la gestión 2019, respectivamente, se concretó dicha transferencia, adicionalmente se tuvo que

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 11 de 31

realizar gestión administrativa para la contratación del seguro de casco y responsabilidad a terceros, trabajos de mantenimiento y la adquisición partes y repuestos para el Helicóptero S/N 9655 y cumplir con las exigencias de la Autoridad competente (DGAC)..

A finales de la gestión 2019, por los problemas sociales y políticos, el proceso de certificación ante la autoridad competente fue interrumpida puesto que la mayoría de los servidores públicos de la DGAC fueron destituidos, situación que dificultó de sobremanera la continuidad del mencionado proceso, por otro lado, por el brote de la pandemia del COVID-19, en la gestión 2020 el proceso de certificación se mantuvo sin avances significativos, sin embargo se consiguió la asignación definitiva del Certificado de Aeronavegabilidad (CP - 3143) para el helicóptero EC-145 S/N 9655 requisito esencial para la fase (4).

Durante la gestión 2021 se tropezó con muchas dificultades respecto a la disponibilidad de recursos económicos, puesto que los únicos recursos obtenidos mediante la prestación de servicios durante la emergencia de la Chiquitania y otros, mismos que fueron dispuestos para la adquisición del seguro para la aeronave (CP-3143) y la compra de repuestos y accesorios para mantener en condición de Aero navegable el helicóptero con matrícula CP-3143, y consecuentemente los gastos administrativos que involucra el funcionamiento de una empresa y en vista de que la Empresa Servicios Aéreos Bolivianos no recibió ningún aporte económico del TGN para la implementación y consolidación de la Empresa factor determinante que retrasó significativamente el proceso de obtención del COA.

Sin embargo, en enero de la presente gestión se procedió a la conclusión del proceso de certificación ante la autoridad competente, procediendo a la demostración correspondiente, quedando pendiente la emisión de los certificados respectivos (COA y COCE).


El diagnóstico realizado demuestra aún debilidades en la aérea de planificación y evaluación de la gestión empresarial, ya que recientemente se está implementado la estructura organizacional y de acuerdo a necesidades se implementará la Unidad de Planificación y Transparencia y realizar con más detalle el seguimiento al PEE y al POA.

Los objetivos estratégicos en el marco del Modelo de Gestión:

- Implantar y desarrollar un sistema de gestión de resultados que asegure impactos positivos en la ejecución de programas y proyectos de inversión.
- Desarrollar y fortalecer la cultura organizacional con responsabilidad social, transparencia y compromiso para motivar al talento humano en el cumplimiento de la misión institucional con profesionalismo, honestidad y responsabilidad.

3.2.1.1. Estructura Organizacional

La Empresa Servicios Aéreos Bolivianos – ESABOL ha adoptado una estructura de tipo lineal –funcional, a continuación, se explican cada una de ellas:

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 12 de 31

Lineal: porque cada una de las unidades organizacionales depende jerárquicamente de la unidad organizacional superior, cada persona o equipo de trabajo de su inmediato superior, existen líneas directas de autoridad y responsabilidad. Cada área organizacional, a través de sus gerentes, reporta a la Máxima Autoridad Ejecutiva el rendimiento de su área y coordina sus acciones con las perspectivas empresariales de corto, mediano y largo plazo.

Funcional: debido a que, en diversos aspectos relacionados con la gestión empresarial, como por ejemplo asuntos administrativos, las unidades organizacionales son supervisadas y deben responder ante las gerencias o superiores diferentes al área al que pertenecen.

Dentro del organigrama de ESABOL, se pueden distinguir tres niveles organizacionales Estratégico conformado por la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) y el Directorio, el nivel Ejecutivo constituido por las Gerencias y por último el Operativo compuesto por las distintas secciones.


Respecto a los Recursos Humanos podemos mencionar que actualmente se cuenta con 19 personas distribuidos en los diferentes niveles de la estructura, empezando desde sus más altos niveles de representatividad de Gerencia Ejecutiva, con su Staff de Asesoría Jurídica, Auditoría Interna (Acéfalo), Transparencia (Acéfalo) y Planificación (acéfalo), y sus Gerencias que son: Administrativa-Financiera (con varias acefalias), Operaciones, Aeronavegabilidad Continua, Dirección de Seguridad Operacional SMS, Dirección de QA.

Actualmente la empresa viene desarrollando sus actividades netamente con personal destinado por la Fuerza Aérea Boliviana, no se cuenta con personal con ítems, el resto del personal será contratado a plazo fijo, esto para no generar gastos y carga social, conforme vaya creciendo las operaciones de la empresa se irá incorporando más personal, considerando previamente la sostenibilidad de la empresa.

A continuación, se presenta la estructura organizacional vigente de la empresa:

Gráfico N° 1
ORGANIGRAMA DE ESABOL



	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 13 de 31

3.2.1.2. Diagnóstico de la Gerencia Administrativa Financiera

Lo principal para la Gerencia Financiera es la administración de los ingresos para cubrir los gastos operativos y generar utilidades, lamentablemente por factores que escapan a la Gerencia de la Empresa Servicios Aéreos Bolivianos, al momento de la creación de la empresa no se tomó la previsión de la asignación de recursos económicos para su implementación, por otro lado el proceso burocrático de la transferencia de los helicópteros no permitió la celeridad de la consolidación de la ESABOL como Empresa Pública Nacional.

A pesar de estos factores adversos, se logró ingresar en el clasificador institucional de la Gestión 2019 como Empresa Publica según resolución Ministerial N° 804 del 06 de julio de 2018 con código institucional N° 600.

Se completó el trámite de la compatibilización con el Ministerio de Economía y Finanzas Publicas de los Reglamentos Específicos de la empresa ESABOL (Reglamento Específico del Sistema de Presupuestos, Reglamento Específico de Contabilidad Integrada, Reglamento Específico del Sistema de Tesorería, Reglamento Específico del Sistema de Contratación de Bienes y Servicios y el Reglamento Específico de Contratación de Bienes, Obras y Servicios Especializados en el Extranjero) mismos que a la fecha se encuentran compatibilizados, asimismo, se elaboró el manual de organización y funciones, mismo se encuentra aprobado por el Directorio.

Se efectuó solicitudes a la Dirección General de Sistemas de Información Fiscal la apertura de Cuentas Corrientes Fiscales (Recaudadora y pagadora) de la empresa ESABOL, que a la fecha se encuentran en estado activo.


Se efectuó la coordinación de actividades inherentes a la aplicación del SIGEP con todas las áreas involucradas (Dirección General de Contabilidad Fiscal, Dirección General de Presupuestos, Dirección General de Tesorería y Crédito Público y la Dirección General de Sistemas de Información Fiscal, situación que a la fecha se encuentra compatibilizado y parametrizado.

El proceso de obtención de la Certificación como Explotador de Servicios Aéreos (COA) es una inversión, para lo cual se requiere recursos económicos.

3.2.1.3. Diagnóstico de la Gerencia de Aeronavegabilidad Continua

La Gerencia de Aeronavegabilidad Continua (GAC), actualmente se encuentra en su etapa de implementación en base a los requerimientos establecidos en el Manual de Control Mantenimiento (MCM) y Manual del Programa de Mantenimiento (MPM) presentado a la Autoridad Aeronáutica Civil.

Por la naturaleza de la Empresa ESABOL, el personal responsable de las unidades de Planificación de Aeronavegabilidad, abastecimiento y aseguramiento a la calidad son cubiertos por personal militar con la instrucción requerida por la autoridad Aeronáutica Civil (AAC).

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 14 de 31


La Gerencia de Aeronavegabilidad Continua tiene las siguientes funciones y atribuciones:

- Definir y supervisar la efectividad de un programa de mantenimiento para cada aeronave bajo su flota.
- Garantizar que las modificaciones y reparaciones mayores sean realizadas de acuerdo a los datos aprobados por el Estado de matrícula.
- Garantizar que todo el mantenimiento sea llevado a cabo de acuerdo con el programa de mantenimiento aprobado.
- Garantizar que se cumplan todas las directrices de aeronavegabilidad que sean aplicables a sus aeronaves y componentes de aeronaves emitidas por el Estado de diseño y/o de matrícula, evaluando la información recibida y tomando las medidas necesarias para su cumplimiento, cuando sea aplicable a la aeronave o componente de la aeronave.
- Garantizar que todos los defectos descubiertos, durante el mantenimiento programado o que se hayan notificado sean corregidos por una organización de mantenimiento debidamente aprobada según la RAB 145 (Reglamentación Aeronáutica Boliviana) para el servicio requerido.
- Controlar el cumplimiento del mantenimiento programado.
- Controlar la sustitución de componentes de aeronaves con vida limitada.
- Controlar y conservar todos los registros de mantenimiento de las aeronaves.
- Asegurarse de que la declaración de peso y balance refleja el estado actual de la aeronave.
- Mantener y utilizar los datos de mantenimiento actuales que sean aplicables, para la realización de tareas de gestión de la aeronavegabilidad continua.
- Asegurar que la aeronave sea mantenida por una organización de mantenimiento
- aprobada y habilitada según el RAB 145 para los servicios requeridos.
- Asegurar que se realice un contrato entre la OMA's contratadas, Organizaciones No Aprobadas, terceros y ESABOL.

3.2.1.4. Diagnóstico de la Gerencia de Seguridad Operacional

Relación institucional con Empresas Estratégicas como TAB, SNA, TAM .EP debido a su actual dependencia de la Fuerza Aérea Boliviana, estas relaciones institucionales son limitadas respecto al desenvolvimiento y cumplimiento de actividades relacionadas a la Seguridad Operacional y Comerciales en el ámbito aeronáutico civil.

ESABOL como explotador de servicios aéreos está en proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad Operacional que permita una identificación eficaz de las deficiencias de seguridad operacional sistemáticas y la resolución de

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 15 de 31

problemas de seguridad operacional que sean de conocimiento por la AAC y su comprensión general en el ámbito de la Empresa y la aeronáutica civil en general.

La Empresa Servicios Aéreos Bolivianos – ESABOL como proveedor de servicios está en proceso de cumplir una vigilancia reglamentaria eficaz en cumplimiento a la Reglamentación Aeronáutica Boliviana y su normativa vigente para su inicio de Operaciones.

La Seguridad Operacional exigida por la Autoridad Aeronáutica Civil contempla requisitos para su cumplimiento por parte de los Proveedores de Servicios los cuales se dividen en la parte reglamentaria y parte documental en los manuales.

3.2.1.5. Diagnóstico de la Gerencia de Operaciones (GO)

La Gerencia de Operaciones de ESABOL, es parte fundamental para el desarrollo y funcionalidad de la Empresa, de ejercer un trabajo coordinado con la Gerencia de Aeronavegabilidad Continua para supervisar el estado de las aeronaves y cumplir con los objetivos trazados en el ámbito operacional.

La misma está organizada por diferentes jefaturas que establecen una estructura flexible que se adapta a la coordinación de funciones y trabajo conjunto entre sí. Entre las cuales se cuentan con la Gerencia de Operaciones, el Centro de Control Operacional, Jefatura de Pilotos, Jefatura de Instrucción, Biblioteca Técnica de Operaciones, Equipo de Certificación.

El Control Operacional, es dependiente de la Gerencia de Operaciones de ESABOL, en tal sentido esta área de trabajo se encarga de hacer el seguimiento de las aeronaves en vuelo en todas sus rutas de acuerdo a lo programado (despegues, en vuelo y aterrizajes), interpreta la imagen satelital del tiempo meteorológico, recaba información de los datos meteorológicos de las rutas programadas, asimismo realiza el seguimiento de los vuelos mediante el sistema de control satelital. Así mismo, realiza una tarea de suma importancia con respecto al Proceso de Certificación ante la DGAC.


De manera general la ESABOL se encuentra con un 90 % del avance de la Certificación.

Cuadro N° 1

CUADRO DE PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE ESABOL

FASES	FASE I PRE SOLICITUD	FASE II PRESENTACIÓN	FASE III ANÁLISIS DOC.	FASE IV DEMOSTRACIÓN	FASE V EMISIÓN (COA)
% ASIGNADO	100 %	100%	100%	100%	90%
RESPONSABLE	ESABOL	ESABOL	DGAC	ESABOL - DGAC	DGAC

ESABOL cumple con la normativa establecida y para tal efecto se está realizando el proceso de certificación ante la autoridad aeronáutica cumpliendo con los requisitos exigidos para el mencionado proceso como explotador aéreo.

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 16 de 31

FASE I: Pre solicitud. Información Preliminar. Averiguaciones iniciales, sobre los requisitos y solicitud para obtener el Certificado de Operador Aéreo (COA) de forma escrita o reuniones informales con inspectores habilitados por la Autoridad de Aeronáutica Civil (AAC).

FASE II: Solicitud Formal. Fase de presentación. El interesado debe presentar el Paquete de Solicitud Formal, que será revisado por la AAC. El paquete de solicitud contiene documentación técnica y económica, manuales completos, currículos y programas de entrenamientos, programas, cronogramas de actividades, entre otros dependiendo del tipo de certificación.

FASE III: Análisis de la Documentación. En esta Fase se evalúan los documentos del aspirante, la documentación es cuidadosamente revisada, para que sean aprobados o rechazados. Esta fase es ejecutada por los miembros de los grupos de certificación. También se revisa el perfil del solicitante y personal utilizado en coordinación con el Área de Licencias al Personal-AAC.

FASE IV: Demostración e Inspección. En esta Fase el grupo de certificación inspecciona las instalaciones y al personal en el desempeño de sus deberes. El énfasis en esta fase está en el cumplimiento de los reglamentos y practica de seguridad operativa y manejo de deficiencias mediante la observación y el monitoreo u otras formas de evaluación en sitio, el grupo de certificación estará expuesto a muchos tipos de actividades.


FASE V: Certificación. Obtención del número de Certificado y se elabora el plan de vigilancia de post certificación en cumplimiento a los procedimientos establecidos en las regulaciones aeronáuticas.

3.2.2. Evaluación del Cumplimiento de sus Atribuciones en el Ultimo Quinquenio

Realizando una descripción sobre el funcionamiento y cumplimiento de las atribuciones que tiene la Empresa Servicios Aéreos Bolivianos – ESABOL se alcanzó las siguientes identificaciones:

Plan Sectorial de Desarrollo Integral – Sector Defensa. Los objetivos del Plan Sectorial de Desarrollo Integral del Sector Defensa para el Desarrollo Integral y desarrollando acciones definidas en la Agenda Patriótica y el Plan de Desarrollo Económico y Social, en los cuales coadyuvará la Empresa Servicios Aéreos Bolivianos - ESABOL son los siguientes:

- Formación y especialización de Profesionales de la FAB.
- Fortalecimiento de las capacidades operativas de las Fuerzas Armadas.
- Mejorar y Fortalecer la Infraestructura Aeronáutica del Estado.
- Mejorar e incrementar proyectos de bienestar social para el personal militar y la población civil.
- Administrar de forma eficiente los recursos propios de las unidades productoras de la FAB.

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 17 de 31


La Empresa Servicios Aéreos Bolivianos - ESABOL en cumplimiento del D.S. N° 3356 del 11 de octubre de 2017 recibió dos helicópteros EC-145 para la consolidación de la Empresa, pero estos helicópteros requieren un stock de repuestos para su puesta en vuelo, asimismo, de acuerdo al programa de mantenimiento muchas inspecciones se encontraban vencidos, y al no contar con los recursos económicos necesarios (la empresa no recibió apoyo económico por parte del TGN), no se pudo cumplir con lo planificado.

Pese a las adversidades, la ESABOL, en la gestión 2018, comienza con la organización administrativa-operativa para la certificación y consolidación como “Empresa Pública”, por esta razón no se cuenta con un Plan Estratégico Empresarial del quinquenio 2016-2020 que nos permita evaluar y que muestre los resultados de mediano plazo. Sin embargo, haciendo una evaluación anual del desempeño de cada una de las gestiones 2019, 2020 y 2021, se establece que, durante ese tiempo por todas las consideraciones expuestas, todo el esfuerzo fue dirigido a los trabajos administrativos y operativos con el objetivo principal de obtener el Certificado de Operador Aéreo ante las instancias correspondientes, sin embargo pese a los esfuerzos y compromiso del personal, no se pudo alcanzar dicho propósito.

3.2.3. Problemas y Desafíos

Las principales limitantes que se tienen después de realizar este análisis es sin duda la falta de recursos económicos para la consolidación, sostenimiento de la empresa y generación de utilidades, es por ello prioritario, que se apruebe el Plan de Reconstrucción Económica de ESABOL considerando que también se necesitan recursos para mantener y preservar los equipos de alta en tecnología como son los helicópteros los cuales son el mayor capital de trabajo de ESABOL.

Este Plan de Reconstrucción Económica supone el apoyo de un Aporte de Capital por parte del Tesoro General de la Nación lo cual ayudará significativamente a abordar las situaciones negativas de ESABOL garantizando su continuidad en el sector aéreo y en la prestación de servicios con helicópteros, asimismo, con este aporte de capital se podrá mitigar los riesgos y ayudará a la institución a volver a una estabilidad en su gestión empresarial.

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 18 de 31

3.3. ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR (Oportunidades y Amenazas)


ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
➤ Posibilidad de realizar convenios y alianzas estratégicas con empresas públicas y/o privadas para el aseguramiento de clientes.	➤ La reactivación de empresas conocidas en el medio, lo cual se constituye en una amenaza latente a las acciones de ESABOL para consolidarse en el mercado.
➤ El precio del combustible “Jet Fuel” actualmente tiene un precio bajo en el mercado.	➤ Inversionistas extranjeros que deseen cubrir los requerimientos del sector debido a que no existen empresas con certificación vigente.
➤ Versatilidad en servicios de acuerdo a configuraciones de la aeronave.	➤ Las condiciones meteorológicas como lluvias y el estado del tiempo se constituyen en una amenaza permanente de tipo natural.
➤ Exclusividad como única empresa de servicios aéreos de este tipo en el mercado nacional.	➤ La creación de nuevas empresas aéreas privadas a nivel nacional e internacional.
➤ Oportunidad de venta de servicios con la reactivación del plan de exploración hidrocarburífera de YPFB “UPSTREAM 2021”	➤ Inspecciones mayores no programadas
➤ Creciente demanda en servicios turísticos de alto nivel.	➤ Alto costo en repuestos y único proveedor “AIRBUS HELICOPTERS”

De este análisis se determina con mayor firmeza que la tecnología es importante, los costos de los medios aeronáuticos y militares son directamente proporcionales a la tecnología con la que han sido elaborados. El uso de una mejor tecnología representa también mejores condiciones de enfrentar el mercado de oportunidades para hacerlo más competitivo, demostrar mayores fortalezas ante los futuros clientes.

Esto es evidente cuando se tiene conocimiento de que existen avances tecnológicos que están al alcance de actores que podrían ser considerados como posibles amenazas para el Estado. La única forma de enfrentar amenazas de alta tecnología es contando con medios de igual o mejor características tecnológicas. La tecnología está siempre a la vanguardia buscando las mejores formas de eliminar las capacidades de la competencia. Las Empresas que no cuente con esas capacidades tecnológicas serán siempre vulnerables.

Variables Políticas

Las Fuerzas Armadas se caracterizan por su independencia respecto a la política. Su papel fundamental se encuentra basado en lo establecido por la Constitución Política del Estado y la Ley Orgánica de las FF.AA., es por ello que dentro del ámbito político se considera que cualquiera que sea la tendencia política que el Estado asuma, la Seguridad

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 19 de 31


y Defensa a través de sus empresas públicas serán un motor para el fortalecimiento de los medios aéreos coadyuvando la participación de la Institución aérea en el Desarrollo Integral del Estado.

Adicionalmente, dentro de las Políticas de Gobierno que asume el Estado, ESABOL se encuentra comprometido primero en alcanzar los niveles adecuados para participar activamente en los proyectos estratégicos como una herramienta de trabajo de esta manera brindar seguridad y sostenibilidad en el tiempo.

Por lo indicado anteriormente, ESABOL, se constituye en una repartición importante del Estado para el logro de objetivos estratégicos, adicionalmente, por las características de despliegue, presencia a nivel nacional y la capacidad de realizar emprendimientos empresariales productivos, la Institución participa constantemente en el desarrollo integral de acuerdo a las políticas de gobierno.

Gráfico N° 2
ANÁLISIS FODA



	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 20 de 31

4. MODELO DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

De acuerdo a la construcción de Empresas toma tiempo y requiere ajustes periódicos que permitan garantizar su sostenibilidad. Para ello el Estado boliviano ha establecido un “ciclo de vida” de una empresa que se encuentra constituido por las siguientes etapas:

1. Implementación
2. Producción
3. Consolidación

En este sentido ESABOL se encuentra en la etapa de implementación la misma desde su Decreto de Creación la Empresa se sostiene financieramente y todavía requiere un tiempo para ser autosostenible y de este modo se ampliará su capacidad de servicios para consolidarse en la Etapa de Producción dentro de su Ciclo de Vida.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

5.1. CONTRIBUCIÓN AL PDES

La contribución al PDES es Reconocer que la aviación es un sector de importancia estratégica que respalda un amplio vinculado de objetivos de desarrollo sostenible, y que, como tal, debe formar una parte integral de las estrategias de desarrollo del país.


La propuesta del Sector Defensa, como política dentro del Plan de Desarrollo Económico Social 2021- 2025, en lo que se refiere a la visión del Estado para el Sector de desarrollo integral y su contribución en la matriz productiva expresa la siguiente política:

Política 3: Participación en el Desarrollo Integral.


Fortalecer los servicios de transporte aéreo nacional e internacional de personas y carga para integrar a Bolivia.

Cuadro N° 2

PILAR	EJE	META	RESULTADO	APDES
11	7	7.5 Garantizar independencia, seguridad y estabilidad del estado y del gobierno legítimamente constituido con fuerzas armadas descolonizadas y despatriarcalizadas que defiendan la soberanía nacional y la construcción del desarrollo integral del país	7.5.1 Se han fortalecido las fuerzas armadas descolonizadas y despatriarcalizadas para la seguridad, defensa y desarrollo integral del estado.	7.5.1.1 Desarrollar capacidades y condiciones operativas de las Fuerzas Armadas para mejorar su incidencia en la seguridad, defensa y desarrollo integral del Estado.

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 21 de 31

ANEXOS

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 22 de 31

5.2. ESTRUCTURA DE LOS OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

Cuadro N° 3

ESTRUCTURA DE LOS OBJETIVOS

ENTIDAD	EMPRESA SERVICIOS AÉREOS BOLIVIANOS ESABOL
RAZÓN DE SER	“La explotación de servicios de trabajo aéreo y transporte aéreo no regular de pasajeros, carga interna y/o externa, carga postal nacional a través de aeronaves de ala rotatoria y giro comercial secundario la explotación de servicios aéreos no regulares, a través de aeronaves de ala fija”
HORIZONTE POLÍTICO	“Ser sinónimo de excelencia en servicio aéreo en Bolivia y el mundo”
OBJETIVO EMPRESARIAL SEGÚN DECRETO N° 3356	
La explotación de servicios aéreo no regular, nacional e internacional, de pasajeros, carga y correo con aeronaves de ala rotatoria.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
Promover los servicios aéreos con helicópteros acorde a las exigencias del mercado.	
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	
Fortalecimiento Empresarial en base al trabajo de todas las áreas.	
ACCIONES ESTRATÉGICAS EMPRESARIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la implementación del Plan de Reconstrucción Económica de ESABOL 2. Prestar Servicios aéreos con helicópteros 	


6. PLANIFICACIÓN

6.1. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR, RESPONSABLE Y ACCIÓN

En la formulación del presente Plan Estratégico Empresarial de la ESABOL, se considera una relación causal entre los Objetivos Estratégicos (impactos) y las Acciones Estratégicas Empresariales (productos) que son el resultado de dichas acciones, esta relación lógica y causal se refleja a continuación:

Cuadro N° 5

PEE 2021-2025			
SECTOR	RESPONSABLE		ACCION PSDI
	Empresa Pública	Área Organizacional	
Defensa	Empresa Servicios Aéreos Bolivianos	Gerencia Ejecutiva	5. Fortalecer los servicios de transporte aéreo nacional e internacional de personas y carga para integrar Bolivia

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 23 de 31

6.2. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

Cuadro N° 6

PEE 2021-2025		
Cod.	Objetivo Estratégico Empresarial	Acciones Estratégicas Empresariales
01	Promover los servicios aéreos con helicópteros acorde a las exigencias del mercado.	1. Gestionar la implementación del Plan de Reconstrucción Económica de ESABOL. 2. Prestar Servicios aéreos con helicópteros.

6.3. MATRIZ DE PLANIFICACION

Cuadro N° 7

PEE 2021-2025										
Indicador (Objetivo/ Acción)	INDICADOR			PROGRAMACION FISICA					PONDERACION (Por prioridad)	Fuente de información
	Formula	Línea Base 2020	Meta Al 2025	2021	2022	2023	2024	2025		
Numero de Planes de Reconstrucción Económica gestionados e implementados	N/A	0	1	0	1	0	0	0	50%	Información recabada de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Horas de Vuelo Realizados	N/A	0	3150	500	550	650	700	750	50%	


6.4. TERRITORIALIZACIÓN DE ACCIONES ESTRATEGICAS EMPRESARIALES

Cuadro N° 8

Acciones Estratégicas Empresariales	Cód.	Macroregión	Cód.	Departamento	Cód.	Municipio
1. Gestionar la implementación del Plan de Reconstrucción Económica de ESABOL 2. Prestar Servicios aéreos con helicópteros	0	Macroregión	00	Nacional	00000	Multimunicipal

ESABOL pretende brindar servicios aéreos con helicópteros a nivel nacional para traslados aeromédicos a pacientes que así lo requieran.

Por otra parte, para el desarrollo económico del Estado Plurinacional procura incentivar el turismo, con el servicio de acceso de aéreo en lugares que son inaccesibles por vía terrestre como ser: manantiales, parques nacionales de reserva, salares y las montañas. También, proporciona, a nivel nacional, un servicio aéreo especializado de exploración sísmica, trabajo de carga externa y búsqueda / rescate en el campo de exploración hidrocarbúrica, empleando aeronaves múltiples.

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 24 de 31

6.5. IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Los pasos previos a la implantación del Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025 son:

- Consolidación de la estructura Organizacional de ESABOL.
- Comunicación del Plan.
- Implementación de los Indicadores de la Matriz a todas las Gerencias.

Es necesario hacer un resumen de los PLANES COMERCIALES, ya que son la fuente principal de los ingresos, y estos a su vez con el fin de incrementar los recursos económicos de la empresa, para de ese modo lograr los objetivos administrativos y financieros trazados:

Plan de marketing; con el objetivo de dar cumplimiento a estrategias empresariales que incluya una publicidad en diferentes medios de comunicación, repotenciando las redes sociales, que hoy en día se ha convertido en el medio de comunicación más utilizado por el bajo costo que representa y posicionar la marca en la mente del consumidor.

Servicio de Calidad; debemos poner el mayor esfuerzo en mejorar nuestro Servicio y atención al cliente. A través de capacitaciones a cerca de todas las herramientas, tanto técnicas como humanas, para mejorar la calidad de atención y su estado emocional, facilitando de ésta manera la excelente atención al cliente.

Responsabilidad Social; ESABOL está disponible para ayudar a las comunidades y regiones alejadas que no disponían de infraestructura para poder llegar de la mejor manera. Por éste motivo, la gerencia general tiene pensado desarrollar su trabajo para seguir teniendo una responsabilidad social empresarial, que nos ayude a seguir acercando a la gente a través de la evacuación médica, apoyo en emergencias y desastres naturales y otros.


6.6. CONTROL, SEGUIMIENTO Y MONITOREO AL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL (PEE)

El control de gestión; es el proceso que mide lo realizado de acuerdo a las metas e indicadores establecidos por la empresa ESABOL. El control permite tener información de forma oportuna para la respectiva toma de decisiones, corregir o compensar las diferencias para el logro de los objetivos, y este control se realiza periódicamente.

El monitoreo o seguimiento; es un proceso de control gerencial destinado a observar sistemáticamente los procesos y procedimientos con el fin de realizar ajustes necesarios para cumplirlas metas y mostrando de forma periódica los logros y desaciertos que nos permita corregir.

En ambos procesos la oficina de la OFEP realiza el seguimiento trimestralmente de las acciones estratégicas en el mediano plazo como del seguimiento periódico semestral/anual donde se realiza el control y evaluación de los indicadores que aportan a las acciones, resultados.

El mecanismo de seguimiento y evaluación se la debe hacer de forma permanente, para así de esa manera encontrar medidas correctivas, a través del Plan Anual de Ejecución.

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 25 de 31

Los productos del presente Plan Estratégico Empresarial permiten a la Empresa disponer de un proceso que permite asegurar una adecuada capacidad de ejecución del plan, influir en el entorno relevante a nivel social, político, institucional y económico, finalmente gestionar los recursos en armonía con valores y principios de un servicio público.

7. PRESUPUESTO QUINQUENAL Y/O PLURIANUAL

Cuadro N° 9


PEE 2021- 2025							
PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES							
CATEGORÍA PROGRAMÁTICA (PRESUPUESTO)	PRESUPUESTO TOTAL EN MILLONES Bs.	GASTO CORRIENTE					
		GESTIÓN 2021	GESTIÓN 2022	GESTIÓN 2023	GESTIÓN 2024	GESTIÓN 2025	SUBTOTAL
Programa 210 Fuente 20	81,814,800.00	12,528,000.00	13,972,200.00	16,965,000.00	18,513,600.00	19,836,000.00	81,814,800.00

La programación del presupuesto quinquenal consideró el Presupuesto Plurianual proporcionado por la Gerencia Administrativa Financiera de ESABOL que se resume en el cuadro anterior que, de acuerdo al mismo, el presupuesto total estimado para los cinco años es de Bs. 81,814,800.00 distribuidos en una categoría presupuestaria, resaltando solo el Programa 210 Transporte aéreo no regular de pasajeros, carga y carga postal nacional e internacional a través de aeronaves, Fte. Fin. 20 Recursos Específicos, que representan el 100%; No se cuenta con Presupuesto de Gasto de Inversión proyectado en la Programación Financiera.

7.1. PROYECCIÓN OPERACIONAL

En base a un estudio de mercado y los antecedentes de ESABOL, la proyección de un año y con relación al inicio de actividades en el mercado, se fueron elaborando las proyecciones por la venta de servicios aéreos.

A continuación, se muestra el siguiente escenario en base a las aeronaves con que cuenta la ESABOL, se realiza para cada gestión la proyección operacional para las gestiones indicadas:

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 26 de 31

Cuadro N° 10
PROYECCIÓN OPERACIONAL

DETALLE	Gestión 2021	Gestión 2022	Gestión 2023	Gestión 2024	Gestión 2025
PRODUCCIÓN					
UTILIZACIÓN DE FLOTA					
Horas de Vuelo	500	550	650	700	750
Aeronaves	2 (EC-145)	2 (EC-145)	2 (EC-145)	EC-145	EC-145

7.2. EJES ESTRATÉGICOS: FORTALECIMIENTO E INNOVACIÓN INSTITUCIONAL

ESABOL se ha contemplado en el siguiente eje estratégico articulado con los pilares de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025.

Cuadro N° 11


SECTOR	Pilar*	EE*	META*	RESULTADO*	ACCIÓN*	RESPONSABLE		Descripción del Resultado Empresarial/ Corporativo (Impacto)	Descripción de la Acción Estratégica Empresarial/Corporativa
						Entidad	Áreas Organizacionales		
								Defensa	

7.3. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

7.3.1. Estimación de recursos específicos 2021-2025

El Presupuesto de Recursos de Empresa Servicios Aéreos Bolivianos – ESABOL para la gestión 2021 a la 2025, está compuesto por la Venta de Servicios de horas de vuelo.

Cuadro N° 12
ESTIMACIÓN

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 27 de 31

DETALLE	Gestión 2021	Gestión 2022	Gestión 2023	Gestión 2024	Gestión 2025
INGRESOS					
Venta de servicios	12,528,000.00	13,972,200.00	16,965,000.00	18,513,600.00	19,836,000.00
TOTAL INGRESOS Bs.	12,528,000.00	13,972,200.00	16,965,000.00	18,513,600.00	19,836,000.00

7.3.2. Estimación de gastos 2021-2025

A continuación, la proyección de gastos estimados analizando y los gastos inversión para la obtención y mantención de la certificación en las gestiones 2021 a 2025, en cuanto a la venta de servicios por hora de vuelo:


Cuadro N° 13
ESTIMACIÓN DE GASTOS

GRUPO	DESCRIPCION	Gestión 2021	Gestión 2022	Gestión 2023	Gestión 2024	Gestión 2025
10000	Servicios Personales	0.00	0.00	0	0	0
20000	Servicios no Personales	5,369,249.00	8,042,300.00	7,494,799.00	8,119,339.00	8,699,292.00
30000	Materiales y Suministros	3,876,230.00	3,632,900.00	6,391,919.00	6,323,200.00	6,774,857.00
40000	Activos reales	1,162,800.00	395,000.00	405,321.00	754,220.00	808,093.00
80000	Impuestos Tasas y Regalías	2,119,721.00	1,902,000.00	2,672,961.00	3,316,841.00	3,553,758.00
T O T A L E S:		12,528,000.00	13,972,200.00	16,965,000.00	18,513,600.00	19,836,000.00

7.3.3. Presupuesto programado por resultados y acciones

Cuadro N° 14
PRESUPUESTO PROGRAMADO

Pilar 11: Soberanía y Transparencia en la gestión pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojos
Eje 7: Reforma Judicial, Gestión Pública Digitalizada y Transparente; Seguridad y Defensa integral con Soberanía Nacional

	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: GAF-PEE-M1
	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	Fecha: 18 enero 2022
		Página 28 de 31

Meta 7.5: Garantizar independencia, seguridad y estabilidad del estado y del Gobierno legítimamente constituido con fuerzas armadas descolonizadas y despatriarcalizadas que defiendan la soberanía nacional y la construcción del desarrollo integral del país.

Resultado 7.5.1: Se han fortalecido las fuerzas armadas descolonizadas y despatriarcalizadas para la seguridad, defensa y desarrollo integral del estado.

7.5.1.1 Desarrollar capacidades y condiciones operativas de las Fuerzas Armadas para mejorar su incidencia en la seguridad, defensa y desarrollo integral del Estado.

Promover los servicios aéreos con helicópteros acorde a las exigencias del mercado.

ACCION ESTRATEGICA EMPRESARIAL	GASTO CORRIENTE					PRESUPUESTO TOTAL (en Bs)
	2021	2022	2023	2024	2025	
Gestionar la implementación del Plan de Reconstrucción Económica de ESABOL	0,00	6,700,000.00	4,600,000.00	0,00	0,00	11,300,000.00
Prestar servicios Aéreos con helicópteros	12,528,000.00	7,272,200.00	12,365,000.00	18,513,600.00	19,836,000.00	70,514,800.00
PRESUPUESTO TOTAL (en Bs)	12,528,000.00	13,972,200.00	16,965,000.00	18,513,600.00	19,836,000.00	81,814,800.00