



**PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL
BOLIVIANA DE AVIACIÓN
2021-2025**

MARZO 2022

COCHABAMBA – BOLIVIA

**RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA DE DIRECTORIO N° 023/2022
COCHABAMBA, 26 DE JULIO DE 2022**

ASUNTO: APROBACIÓN PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DE BOLIVIANA DE AVIACIÓN – BoA 2021 -2025

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que, la Constitución Política del Estado, dispone en su artículo 298, párrafo I, numeral 22, que es competencia privativa del nivel central del Estado la "Política económica y planificación nacional". Asimismo, en su artículo 316, numeral 1, establece como función del Estado en la economía "Conducir el proceso de planificación económica y social, con participación y consulta ciudadana. Y por último con referencia al tema, el mismo artículo 316 en su numeral 9 establece "Formular periódicamente, con participación y consulta ciudadana, el plan general del desarrollo, cuya ejecución es obligatoria para todas las formas de organización económica.

Que, BoA presenta su PEE 2021 -2025 en fecha 09 de marzo, en cumplimiento a la Ley No. 1407 del 09 de noviembre de 2021. Asimismo, pone dicho documento en conocimiento del Directorio de la empresa en fecha 23 de marzo en la Segunda Reunión Ordinaria de Directorio, indicando que posterior a su compatibilización debe ser sometido a su aprobación.

Que, el PEE 2021 – 2025, no sufre modificaciones sustanciales al presentado previamente al Directorio, siendo el ajuste más relevante el presupuesto quinquenal desagregado por acciones estratégicas en carácter referencial.

Que, en fecha 22 de julio de 2022, el viceministerio de Transporte emite la circular CIR/MOPSV/VMT/No.031/2022, en la cual instruye "...Proceder a la aprobación de sus planes Estratégicos Institucionales (PEI) y Planes Estratégicos Empresariales (PEE) MPD/VPC/DGSPIE-DCC 00005/2022 del Sector Transporte" dando como plazo el día martes 26 de julio de la presente gestión.

Que, el artículo 7 del Decreto Supremo N° 29318, concordante con el artículo 6 párrafo I. del Estatuto de Boliviana de Aviación, aprobado mediante Decreto Supremo N° 29482, establecen que la dirección superior de "BoA" estará a cargo de un Directorio como órgano máximo de decisión y contará con un Gerente General quien ejercerá la representación institucional, siendo la Máxima Autoridad Ejecutiva.

Asimismo, y con igual concordancia tanto el Decreto Supremo 29318 como el Estatuto de BoA, en sus artículos 9 inciso b), respectivamente establecen dentro de las atribuciones de BoA: "APROBAR la política general de la empresa en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico Institucional "

Que de acuerdo a lo establecido en el informe CITE: OB.GP.I.014.2022 de fecha 22 de julio de 2022, se dio cumplimiento a lo dispuesto en la Disposición Adicional párrafo I, de la Ley No. 1407, realizando el Plan Estratégico Empresarial de Boliviana de Aviación 2021- 2025, por lo que recomienda gestionar la aprobación del PEE 2021-2025 por la máxima instancia resolutive de la empresa a través del instrumento jurídico correspondiente, previo análisis legal.

Que, el Informe Legal Cite: OB.GL.IL.103.2022 de fecha 25 de julio de 2022, concluye y recomienda lo siguiente:

- De acuerdo a lo establecido en el informe CITE: OB.GP.I.014.2022, el Plan Estratégico Empresarial de Boliviana de Aviación 2021 – 2025, fue realizado en función a los lineamientos metodológicos para el seguimiento integral de Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para el Vivir Bien, por lo que no contraviene el ordenamiento jurídico vigente.
- De acuerdo a lo estipulado en el artículo 9 inciso b) del Decreto Supremo N° 29318, concordante con el artículo 11, párrafo I, inciso b) del Estatuto de BoA, aprobado por Decreto Supremo N° 29482, es atribución del Directorio de BoA, aprobar la política general de la empresa en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico Institucional, por lo que le corresponde al mencionado órgano máximo de decisión, la

aprobación del Plan Estratégico Empresarial de Boliviana de Aviación – BoA 2021 - 2025.

- Se recomienda aprobar el PEE 2021-2025, a través del Directorio de Boliviana de Aviación, con la emisión de la Resolución Administrativa correspondiente en cumplimiento al Estatuto de BoA aprobado por Decreto Supremo N° 29482.

Que, mediante Informe OB.GG.I.063.2022, presentado por el Gerente General en la Tercera Reunión Extraordinaria de Directorio de la Gestión 2022, celebrada en fecha 26/07/2022 del presente, se solicitó la aprobación del Plan Estratégico Empresarial de Boliviana de Aviación 2021 - 2025.

POR TANTO:

El Directorio de “Boliviana de Aviación – BoA”, como máxima instancia resolutoria de la Empresa en uso de sus facultades y atribuciones;

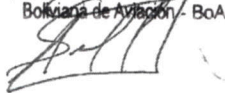
RESUELVE:

ARTÍCULO ÚNICO. - APROBAR el Plan Estratégico Empresarial de Boliviana de Aviación 2021 -2025, en base a los Informes Técnico CITE: OB.GP.014.2022; Legal Cite: OB.GL.I.L.103.2022 e Informe de Gerencia Cite: OB.GG.I.063.2022, los cuales forman parte de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Huascar Américo Ajala Guerrero
DIRECTOR
Empresa Pública Nacional Estratégica
Boliviana de Aviación - BoA



Alberto Saucedo Leigues
PRESIDENTE DE DIRECTORIO
Empresa Pública Nacional Estratégica
Boliviana de Aviación - BoA



Jessica Shirley Carrasco Ayala
DIRECTORA
Empresa Pública Nacional Estratégica
Boliviana de Aviación - BoA



Eliana Milenka Ampuero Loza
DIRECTORA
Empresa Pública Nacional Estratégica
Boliviana de Aviación - BoA

NORMATIVA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA O CORPORACIÓN

PLAN	NORMATIVA DE CREACIÓN	NOMBRE DE LA EMPRESA PÚBLICA/CORPORACIÓN
Plan Estratégico Empresarial - PEE	Decreto Supremo N° 29318 del 24 de octubre de 2007	Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación - BoA

ÍNDICE

1. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	7
1.1. EL RETORNO A LA SENDA DEL ESTADO PLURINACIONAL	7
2. PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES	7
2.1. PRINCIPIOS EMPRESARIALES	7
2.2. VALORES EMPRESARIALES	7
3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	8
3.1. ANÁLISIS INTERNO	8
3.1.1. ATRIBUCIONES Y COMPETENCIAS	8
3.1.2. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE METAS EN EL ÚLTIMO QUINQUENIO	8
3.1.3. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS	10
3.1.3.1. PERIODO DE CRECIMIENTO EN EL ESTADO PLURINACIONAL 2007 - 2019	10
3.1.3.2. FLOTA DE AERONAVES	12
3.1.3.3. RESULTADOS FINANCIEROS	13
3.1.4. ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL	14
3.1.4.1. AÑO 2021: PLAN DE RECUPERACIÓN	14
3.1.4.2. REDUCCIÓN DE COSTOS	18
3.1.4.3. PAGO DE DEUDAS	19
3.1.4.4. OPTIMIZACIÓN DE INGRESOS	20
3.1.4.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS	21
3.1.4.6. FLOTA DE AERONAVES	22
3.1.4.7. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	23
3.1.5. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA	25
3.2. ANÁLISIS EXTERNO	25
3.2.1. PARO CÍVICO NACIONAL OCTUBRE Y NOVIEMBRE 2019	25
3.2.2. AÑO 2020: CATASTROFÉ PARA LA AVIACIÓN MUNDIAL Y BOLIVIANA DE AVIACIÓN	26
3.2.2.1. PANDEMIA POR CORONAVIRUS	26
3.2.2.2. SITUACIÓN DE AEROLÍNEAS	26
3.2.2.3. EFECTO DE LA PANDEMIA E INTERESES PARTICULARES EN BOLIVIANA DE AVIACIÓN	27
4. ELABORACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES	29
4.1. ARTICULACIÓN PDES/PDSI	29
4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2021-2025	30
5. PLANIFICACIÓN	33
5.1. PERSPECTIVAS Y RESULTADOS 2022 – 2025	33

5.1.1.	DATOS OPERATIVOS.....	33
5.1.2.	DESTINOS NACIONALES.....	33
5.1.3.	DESTINOS INTERNACIONALES.....	33
5.2.	PRINCIPALES PROYECTOS DE INVERSIÓN: HANGAR Y RENOVACIÓN DE AERONAVES.....	34
5.2.1.	CONSTRUCCIÓN HANGAR Y TALLERES DE MANTENIMIENTO BoA – COCHABAMBA (Código SISIN 0578-00011-00000).....	34
5.2.2.	INCENTIVO AL DESARROLLO TURÍSTICO A TRAVÉS DE LA RENOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA FLOTA DE AERONAVES. (Código SISIN 0578-00012-00000).....	35
5.3.	VENTA DE ACTIVOS NO UTILIZADOS U OTROS ACTIVOS FIJOS RELACIONADOS A OPERACIONES AÉREAS.....	35
6.	PRESUPUESTO PLURIANUAL.....	36
7.	MATRIZ DE OBJETIVOS, ACCIONES ESTRATÉGICAS, METAS E INDICADORES.....	36

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Matriz Plan Estratégico Empresarial 2015 – 2020	9
GRÁFICO 2: Destinos Operados por BoA	10
GRÁFICO 3: Resumen de datos Operativos (2009 – 2019)	10
GRÁFICO 4: Desarrollo de Mercado Nacional (2008-2019)	11
GRÁFICO 5: Evolución de Participación de Mercado (2009 – 2019)	11
GRÁFICO 6: Desarrollo del Mercado Internacional (2009 – 2019)	12
GRÁFICO 7: Participación de Mercado Internacional 2019	12
GRÁFICO 8: Progresión de la flota de Aeronaves (2009 - 2020)	13
GRÁFICO 9: Detalle de aeronaves alquilada y en propiedad	13
GRÁFICO 10: Datos Financieros Gestión 2009-2019	13
GRÁFICO 11: Comportamiento del Mercado Nacional	14
GRÁFICO 12: Comportamiento del Mercado Internacional	15
GRÁFICO 13: Participación de Mercado Nacional	15
GRÁFICO 14: Participación de Mercado Internacional	16
GRÁFICO 15: Indicadores Operativos	17
GRÁFICO 16: Escala Salarial	18
GRÁFICO 17: Planilla Salarial	18
GRÁFICO 18: Datos Preliminares Reducción de Costos Gestión 2019-2021	18
GRÁFICO 19: Planes de Pago, Deuda Inicial, Deuda Final	19
GRÁFICO 20: Obligaciones y Pagos Efectuados	19
GRÁFICO 21: Carga Internacional Charter	20
GRÁFICO 22: Estado de Resultados Gestión 2021	20
GRÁFICO 23: Estructura Organizacional de Boliviana de Aviacion - BoA	22
GRÁFICO 24: Flota de Aeronaves	22-23
GRÁFICO 25: Macroproceso de Boliviana de Aviación	24
GRÁFICO 26: Ciclo de Vida	25
GRÁFICO 27: Datos Comparativos Octubre y Noviembre 2018 – 2019	25
GRÁFICO 28: Ingresos Generados por Venta de Servicios Meses Octubre y Noviembre 2018 y 2019	26
GRÁFICO 29: Datos y Situación Financiera	27
GRÁFICO 30: Estado de Resultados Gestión 2020	28
GRÁFICO 31: Indicadores Operativos (2019 – 2020)	28

GRÁFICO 32: Matriz FODA – BoA.....	29
GRÁFICO 33: Lineamientos Metodológicos.....	30
GRÁFICO 34: Identificación de Objetivos Estratégicos Empresariales	31
GRÁFICO 35: Acciones Estratégicas, Metas e Indicadores (Quinquenio).....	32
GRÁFICO 36: Proyección Datos Estadísticos Gestión 2022-2025.....	33
GRÁFICO 37 Construcción Hangar y Taller de Mantenimiento	34
GRÁFICO 38: Presupuesto Plurianual de Gastos	36
GRÁFICO 39: Matriz de Objetivos, Acciones Estratégicas y Metas.....	37-38
GRÁFICO 40: Presupuesto Quinquenal	39

1. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

Las actividades del transporte aéreo constituyen un servicio público que goza de la protección efectiva del Estado, debiendo prestarse en forma continua, eficiente, con calidad, igualdad, oportunidad y seguridad, en beneficio de todos los usuarios.

De esa manera, el año 2007, el Estado boliviano plantea en el Plan Nacional de Desarrollo “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien”, recuperar el rol conductor del Estado en el sector aeronáutico, el mismo que se manifestará en el reforzamiento de los mecanismos de aseguramiento de calidad de los servicios de transporte entregados a la población, así como con la participación directa en la prestación de servicios de transporte, con inversiones bajo una perspectiva de sostenibilidad y responsabilidad por la calidad y seguridad de los servicios.

En ese escenario, BoA se convierte en el brazo operativo del Estado para democratizar el servicio de transporte aéreo, garantizando un mayor acceso de la población, integrando las distintas zonas del Estado Plurinacional de Bolivia, contribuyendo al desarrollo económico de los pueblos a través del impulso a los sectores productivos y de turismo.

Para tal efecto, nuestra empresa pública presta servicios en rutas nacionales e internacionales en un marco de eficiencia, competitividad y transparencia, precautelando la rentabilidad económica y social para la población boliviana.

1.1. EL RETORNO A LA SENDA DEL ESTADO PLURINACIONAL

A partir de noviembre 2021, nuestro gobierno democráticamente electo, apostó por el retomar el modelo económico social comunitario productivo, con un fuerte apoyo a las empresas nacionales.

De esa manera, se entiende que el transporte aéreo, es un **eslabón de la economía necesario e indispensable y apuesta por salvar la empresa aeronáutica de todos los bolivianos e inicia su recuperación con un aporte de capital de Bs. 37,5 Millones para recuperar la capacidad operativa.**

El primer reto que afronto la empresa es la recuperación inmediata del servicio a la población, si bien la situación financiera llevará años resolverse, el servicio debe continuar bajo las mejores condiciones de seguridad y calidad, ése es el mandato inmediato.

Boliviana de Aviación prevé el siguiente quinquenio con dos procesos marcados: los años de recuperación 2021-2022 y los años de consolidación y expansión 2023-2025.

2. PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES

2.1. PRINCIPIOS EMPRESARIALES

- Equidad, proporcionando un tratamiento igualitario y justo a todos los clientes internos y externos.
- Universalidad, generalizando el transporte aéreo y logrando un nivel de uso y acceso democrático.

2.2. VALORES EMPRESARIALES

- Honestidad: Las trabajadoras y los trabajadores de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación - BoA, deben actuar correctamente en el desempeño de sus funciones establecidas, en base a la verdad, transparencia, justicia y estricto apego a la moral y la ley.

- **Transparencia:** Las trabajadoras y los trabajadores de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación - BoA, deben desempeñarse de forma visible y abierta a toda la población, con acceso a la información útil, oportuna, pertinente, comprensible, confiable y verificable, garantizando la participación
- **Vocación de Servicio:** Las trabajadoras y los trabajadores de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación - BoA, deberán comprometerse con pasión y espíritu de entrega hacia la actividad, tareas y/o funciones a desarrollar, involucrarse en el trabajo para hacer más y mejor las cosas.
- **Eficiencia y productividad:** Las trabajadoras y los trabajadores de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación - BoA, deberán realizar sus actividades cotidianas de manera productiva, aplicando conocimientos, experiencias y empleando las formas más eficientes de uso de materiales y bienes y sin desperdiciar el tiempo asignado para obtener los mayores.
- **Compromiso:** Todo acto de las trabajadoras y los trabajadores de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación - BoA, se desarrollará velando por un buen servicio a la población, con empatía y solidaridad.
- **Gerenciamiento Participativo:** Las trabajadoras y los trabajadores de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación - BoA, deberán involucrarse en actividades donde compartan los compromisos que tienen en el trabajo, con respecto a la toma de decisiones en equipo para lograr más amena la actividad laboral.
- **Cooperación y trabajo en equipo:** Las trabajadoras y los trabajadores de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación - BoA deben desarrollar la capacidad de contribuir y cooperar, acciones de ayuda hacia sus compañeros por metas en común, fomentando las buenas relaciones, el espíritu de colaboración y mostrando siempre una buena disposición a trabajar en conjunto.
- **Proactividad:** Las trabajadoras y los trabajadores de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación - BoA deberán atender a situaciones o tareas que precisan de ser controladas, una gestión responsable y de una alta capacidad de respuesta.

3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

3.1. ANÁLISIS INTERNO

3.1.1. ATRIBUCIONES Y COMPETENCIAS

Habiendo sido creada la empresa pública nacional estratégica Boliviana de Aviación mediante Decreto Supremo 29318 de fecha 24 de octubre de 2007, la misma que a la fecha viene cumpliendo el objetivo de explotación de servicios de transporte aéreo regular y no regular, nacional e internacional, de pasajeros, carga y correo, así como la explotación de servicios colaterales, misma que se encuentra bajo la tuición del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.

Asimismo, las operaciones están sujetas a lo dispuesto en la Ley N° 2902 de 29 de octubre de 2004 "Aeronáutica Civil de la República de Bolivia", la Ley N° 1600 de 28 de octubre de 1994 "del Sistema de Regulación SIRESE", el Decreto Supremo N° 24718 de fecha 22 de julio de 1997.

3.1.2. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE METAS EN EL ÚLTIMO QUINQUENIO

Uno de los principales insumos para el análisis presentado, responde al análisis de cumplimiento de las metas del último quinquenio, de acuerdo a la Matriz del PEE 2015-2020 que se presenta a continuación (*VER GRÁFICO 1*):

GRÁFICO 1
Matriz Plan Estratégico Empresarial 2015 – 2020

Resultados y acciones	Entidad	Indicadores	Meta (2016 – 2020)	PROGRAMACIÓN 2016 - 2020						EJECUCIÓN 2016 - 2020						
				2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL PROGRAMADO 2016 - 2020	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL EJECUTADO O ACUMULADO 2016 - 2020	% Ejecución 2016 - 2020
R. 192	BoA	Monto aporte bonos sociales	Bs. 29 Millones (2016 – 2020)	Bs. 10.000.000	Bs. 10.000.000	Bs. 3.000.000	Bs. 3.000.000	Bs. 3.000.000	Bs. 29.000.000	Bs. 10.000.000	Bs. 10.000.000	Bs. 3.000.000	Bs. 0	Bs. 0	Bs. 23.000.000	79%
A1.	BoA	Utilidades Acumuladas Generadas	Utilidad Acumulada proyectada (2016-2020) Bs 278.512.560	Bs. 44.158.058	Bs. 53.446.611	Bs. 68.356.426	Bs. 56.688.280	Bs. 55.863.185	Bs. 55.863.185	Bs. 52.001.012	Bs. 24.665.116	Bs. 4.164.192	Bs. 0	Bs. 0	Bs. 0	0%
R. 193	BoA	% de Ejecución de migración de BoA a Empresa Estatal	100%					100%	100%	10%	10%	10%	25%	0%	55%	55%
A1.	BoA	Acciones legales y administrativas realizadas para la migración de BOA al nuevo régimen	Acciones legales y administrativas realizadas para la migración de BOA al nuevo régimen				Acciones legales y administrativas realizadas para la migración de BOA al nuevo régimen	Acciones legales y administrativas realizadas para la migración de BOA al nuevo régimen	100%	10%	10%	10%	25%	0%	55%	55%
R. 194	BoA	Aeronaves en línea de Vuelo	26 Aeronaves En línea de Vuelo	20 Aeronaves en línea de Vuelo	23 Aeronaves en línea de Vuelo	25 Aeronaves en línea de Vuelo	25 Aeronaves en línea de Vuelo	26 Aeronaves en línea de Vuelo	26	20	22	20	20	20	20	77%
A1.	BoA	Cantidad de Pasajeros Transportados	18.603.642 pasajeros transportados acumulados (2016-2020)	3.556.030 pasajeros transportados	3.803.455 pasajeros transportados	4.068.210 pasajeros transportados	4.351.512 pasajeros transportados	4.654.670 pasajeros transportados	18.603.642	3.448.778	3.679.515	3.646.881	3.663.240	1.798.160	16.236.574	87%
A2.	BoA	Reporte de Confiabilidad Flota	Reporte mayor a 95 % de Confiabilidad de Flota	95 % Promedio de Confiabilidad de Flota	95 % Promedio de Confiabilidad de Flota	95 % Promedio de Confiabilidad de Flota	95 % Promedio de Confiabilidad de Flota	95 % Promedio de Confiabilidad de Flota	95%	95%	95%	95%	97%	97%	96%	100%
A3.	BoA	Aeronaves en línea de Vuelo	26 Aeronaves En línea de Vuelo	20 Aeronaves en línea de Vuelo	23 Aeronaves en línea de Vuelo	25 Aeronaves en línea de Vuelo	25 Aeronaves en línea de Vuelo	26 Aeronaves en línea de Vuelo	26	20	22	20	20	20	20	77%
R. 67	BoA	Ampliación de los servicios de rutas y destinos nacionales e internacionales	14 Destinos Nacionales Operativos	11 Destinos Nacionales Operativos	13 Destinos Nacionales Operativos	14 Destinos Nacionales Operativos	14 Destinos Nacionales Operativos	14 Destinos Nacionales Operativos	14	11	13	13	12	11	11	79%
			7 Destinos Internacionales Operativos	5 Destinos Internacionales Operativos	6 Destinos Internacionales Operativos	6 Destinos Internacionales Operativos	7 Destinos Internacionales Operativos	7 Destinos Internacionales Operativos	7 Destinos Internacionales Operativos	7	5	5	6	5	4	4
A1.	BoA	Apertura de Nuevos Destinos de acuerdo a la demanda	14 Destinos Nacionales Operativos	11 Destinos Nacionales Operativos	13 Destinos Nacionales Operativos	14 Destinos Nacionales Operativos	14 Destinos Nacionales Operativos	14 Destinos Nacionales Operativos	14	11	13	13	12	11	11	79%
			7 Destinos Internacionales Operativos	5 Destinos Internacionales Operativos	6 Destinos Internacionales Operativos	6 Destinos Internacionales Operativos	7 Destinos Internacionales Operativos	7 Destinos Internacionales Operativos	7 Destinos Internacionales Operativos	7	5	5	6	5	4	4

Como podemos observar, la ejecución del Plan promedia un 67% de cumplimiento, no obstante, este promedio se ve afectado por la ejecución “0” de la meta de utilidades acumuladas. Esta situación se explica detalladamente en el diagnóstico realizado, principalmente por los años 2019 y 2020. Similar situación acontece con las demás metas quienes tienen una baja sensible en la última gestión del Plan.

Sin considerar esa meta, el Plan 2015-2020, promedia un 73% de cumplimiento.

3.1.3. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS

3.1.3.1. PERIODO DE CRECIMIENTO EN EL ESTADO PLURINACIONAL 2007 - 2019

La aerolínea Estatal, en el 2019 alcanza una operación regular a 13 destinos, entre nacionales e internacionales (*VER GRÁFICO 2*) siendo estos:

GRÁFICO 2
Destinos Operados por BoA

Doméstico		Internacional	
N°	Destino	N°	Destino
1	Cochabamba	1	Buenos Aires
2	La Paz	2	Sao Paulo
3	Santa Cruz	3	Miami
4	Tarija	4	Madrid
5	Sucre		
6	Cobija		
7	Trinidad		
8	Uyuni		
9	Oruro		

Del 30 de marzo de 2009 a diciembre 2019, Boliviana de Aviación tuvo los siguientes resultados operativos (*VER GRÁFICO 3*):

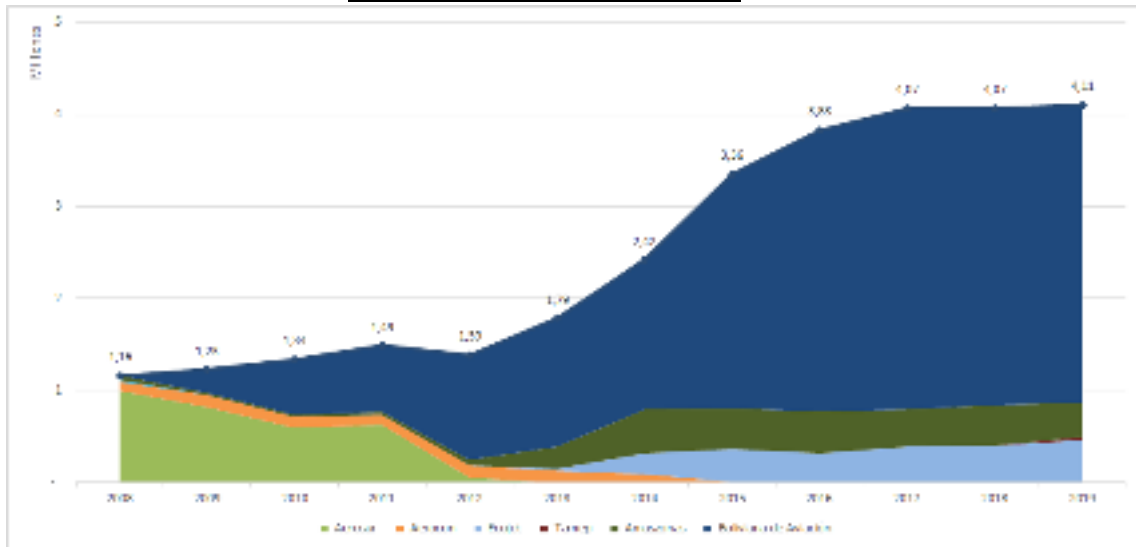
GRÁFICO 3
Resumen de datos Operativos 2009 – 2019

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pasajeros	260.824	740.191	966.400	1.529.580	1.924.041	2.197.777	2.893.367	3.448.778	3.679.515	3.647.947	3.663.240
Nacional	260.743	713.188	861.674	1.354.804	1.660.872	1.905.189	2.554.669	3.063.034	3.268.548	3.224.356	3.240.345
Internacional	81	27.003	104.726	174.776	263.169	292.588	338.698	385.744	410.967	423.591	422.895
Vuelos	3.299	8.061	10.569	15.200	20.488	23.261	30.349	39.105	40.044	38.093	35.140
Nacional	3.297	7.760	9.417	13.597	18.272	20.575	27.506	36.197	37.138	35.179	32.121
Internacional	2	301	1.152	1.603	2.216	2.686	2.843	2.908	2.906	2.914	3.019
Carga (ton)	757	2.333	3.349	5.312	4.985	5.361	8.056	9.563	9.144	10.899	13.592
Nacional	757	2.203	2.998	4.575	3.982	4.614	6.163	7.848	7.002	7.802	9.450
Internacional	-	130	351	737	1.003	747	1.893	1.715	2.142	3.097	4.142

El desarrollo del mercado nacional fue (*VER GRÁFICO 4*):

GRÁFICO 4

Desarrollo de Mercado Nacional

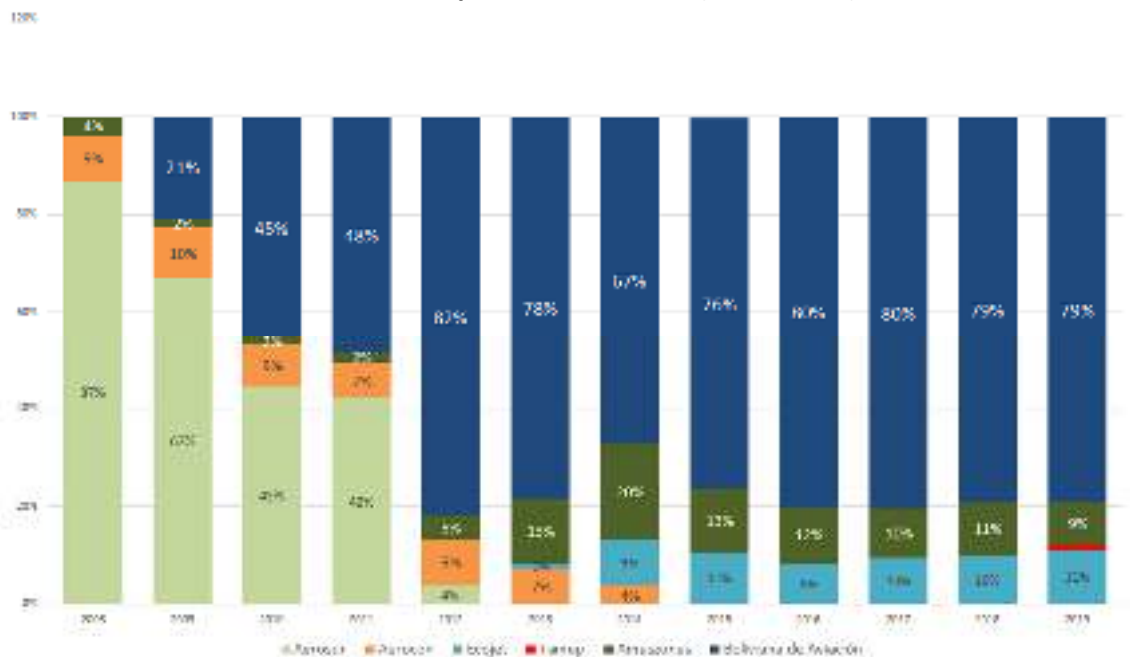


Fuente: DGAC

A continuación, el comportamiento de la participación de mercado en rutas nacionales desde la gestión 2009 (VER GRÁFICO 5):

GRÁFICO 5

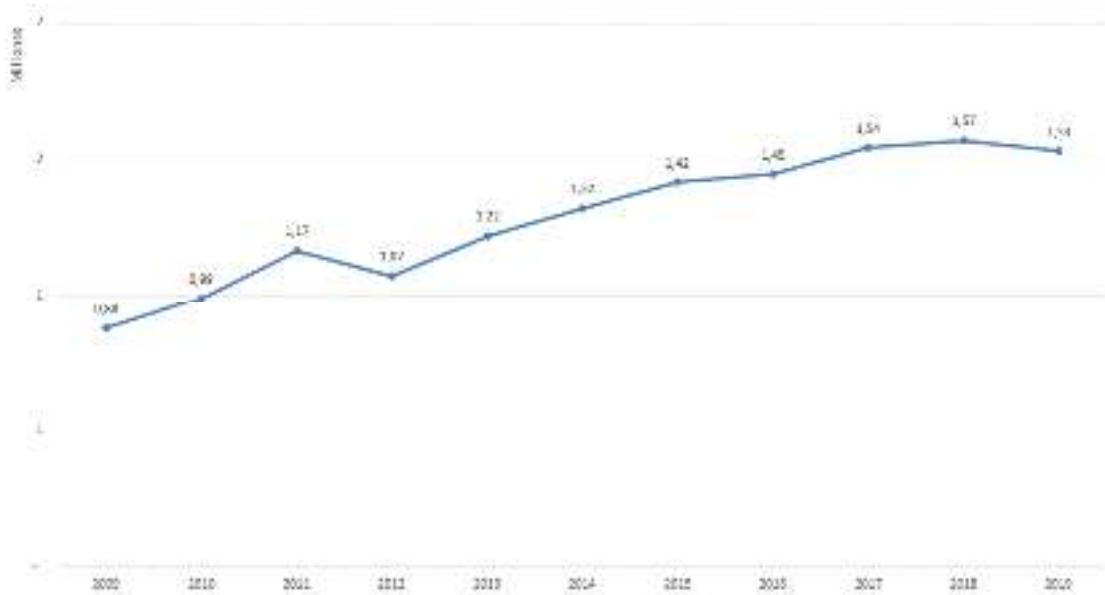
Evolución de Participación de Mercado (2009 - 2019)



Fuente: DGAC

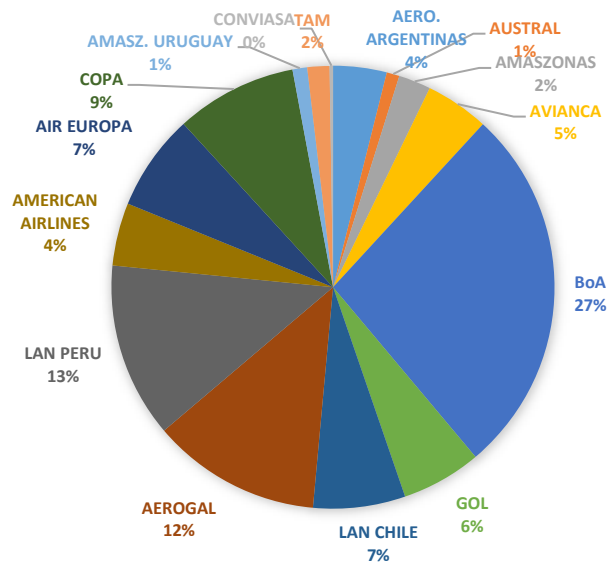
En cuanto al mercado Internacional, la evolución y participación de mercado es (VER GRÁFICO 6 Y GRÁFICO 7):

GRÁFICO 6
Desarrollo del Mercado Internacional 2019



Fuente: DGAC

GRÁFICO 7
Participación de Mercado Internacional 2019



3.1.3.2. FLOTA DE AERONAVES

Desde su inicio de operaciones, Boliviana de Aviación mantuvo un crecimiento tanto en la cantidad de pasajeros transportados como en la cantidad de aeronaves, esto con el objetivo de satisfacer la creciente demanda (VER GRÁFICO 8).

GRÁFICO 8
Progresión de la flota de Aeronaves (2009 - 2020)

Tipo de Aeronave	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
B767 – 300	-	-	-	-	-	2	2	3	4	4	4	4
B737 – 800	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2	2	4
B737 – 700	-	-	-	-	-	-	3	4	4	4	4	4
B737 – 500	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-
B737 – 300	3	4	6	7	10	10	10	9	10	8	8	7
CRJ200	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2	1	1
Total	3	4	6	8	11	13	15	20	22	20	19	20

Nota: Una de las aeronaves CRJ-200 de propiedad de de BoA se encuentra fuera de servicio por daño estructural severo (pérdida total) desde enero 2019.

Asimismo, se logró contar con aeronaves alquiladas y en propiedad, siendo el detalle (VER GRÁFICO 9):

GRÁFICO 9
Detalle de aeronaves alquilada y en propiedad

Tipo de Aeronave	Leasing	Propias	Total
B767 - 300	2	2	4
B737 - 800	4	-	4
B737 - 700	4	-	4
B737 - 300	6	1	7
CRJ200	-	1	1
Total	16	4	20

De la flota descrita de 20 aeronaves, 14 son requeridas para línea de vuelo

3.1.3.3. RESULTADOS FINANCIEROS

Los resultados Financieros obtenidos desde el inicio de operaciones son (VER GRÁFICO 10):

GRÁFICO 10
Datos Financieros Gestión 2009-2019
(Expresado en Dólares Americanos)

EMPRESA PUBLICA NACIONAL ESTRATEGICA BOLIVIANA DE AVIACIÓN - BoA
Datos Financieros - expresado en US\$

DETALLE	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TOTAL INGRESOS	14.926.489	49.725.630	65.911.909	111.961.905	171.245.793	193.493.074	223.872.881	263.977.150	281.460.067	300.389.938	278.599.258
TOTAL GASTOS	-16.888.263	-47.611.020	-65.236.003	-97.985.316	-168.973.974	-187.933.962	-215.910.064	-256.720.670	-277.916.228	-299.791.634	-306.693.270
Utilidad (\$us.)	-1.961.773	2.114.610	675.906	13.976.590	2.271.819	5.559.112	7.962.818	7.256.480	3.543.839	598.303	-28.094.012
Activo	18.418.756	17.203.465	27.075.320	57.769.192	64.133.191	90.421.815	105.640.610	107.409.950	115.540.366	116.547.889	107.584.254
Pasivo	1.104.213	2.498.429	4.202.307	7.818.322	10.843.783	27.232.097	33.800.699	27.499.225	30.907.250	29.681.278	50.598.732
Patrimonio	17.314.543	14.705.035	22.873.013	49.950.870	53.289.408	63.189.718	71.839.911	79.910.726	84.633.116	86.866.611	56.985.522
	18.418.756	17.203.464	27.075.320	57.769.192	64.133.191	90.421.815	105.640.610	107.409.950	115.540.366	116.547.889	107.584.254

De acuerdo con el resumen de los estados Financieros, podemos observar:

- La empresa genera utilidades sostenidas hasta la gestión 2018
- En la gestión 2019 reporta pérdidas por US\$ 28M. (Bs. 195.534.325)

3.1.4. ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL

3.1.4.1. AÑO 2021: PLAN DE RECUPERACIÓN

El Plan Estratégico Empresarial, inicia su ejecución el año 2021, año denominado el inicio de recuperación que se estima se realice también en le gestión 2022. Este año estuvo caracterizado por lineamientos específicos:

- Estudio de mercado - Oferta (Operación) - Adaptación de nuestra empresa a nuevos mercados.
- Rediseño de las operaciones. (Flota, Rutas)
- Reingeniería Organizacional (Implementación de estrategia de trabajo en equipo)
- Estrategia de reducción de costos (Áreas Administrativas y Comerciales)
- Programa de gestión de deuda (reprogramación y modificación de contratos de aeronaves)
- Optimización de ingresos. (Vuelos de carga, charters, nuevos destinos para incrementar el uso de la flota)
- Apoyo financiero para cambiar nuestra flota de largo recorrido - Proyecto

En base a la ejecución de estas líneas de acción, y el Plan de Recuperación Económica que viene ejecutando el gobierno nacional, el panorama de negocios de boliviana de aviación mejoró, por dos principales razones: EFICIENCIA a través de una reducción de costos en todos los ámbitos y una renegociación adecuada de la deuda e INCREMENTO DE OPERACIONES ya que ante las medidas asumidas por las autoridades bolivianas y las campañas de vacunación se generó mayor confianza en la población boliviana a la hora de realizar viajes nacionales e internacionales, como efecto que se tuvo un crecimiento en las operaciones de la empresa.

Durante la gestión 2021, hemos atravesado oscilaciones de mercado, consecuentes con las olas de pandemia que ha vivido el país. De esa manera, la primera parte del año solo se logró recuperar el 75% de mercado nacional y el 35% del mercado internacional respecto al año 2019 (VER GRÁFICO 11 Y GRÁFICO 12).

GRÁFICO 11
Comportamiento del Mercado Nacional



GRÁFICO 12
Comportamiento del Mercado Internacional



En la segunda parte del año, los efectos de la política de salud y vacunación de nuestro gobierno, rinde sus frutos en la reactivación de la economía y por tanto del transporte aéreo. Poco a poco la gente recupera la confianza en volar. Durante el segundo semestre del año, se llega a superar los parámetros de la gestión 2019 en el mercado nacional y bordear el 60% de recuperación del mercado internacional, este último dependiente de las políticas de países destino.

Pero no solo se ha incrementado la cantidad de vuelos, pasajeros e ingresos, sino se ha recuperado gran parte de los destinos que operaba BoA a partir de la reactivación de Potosí, llegando nuevamente a volar a los nueve departamentos del país y ciudades intermedias, destacando Uyuni como pilar de nuestro turismo.

Este comportamiento puede ser observado también como porcentaje de participación dentro el total del mercado de transporte aéreo a nivel nacional, donde Boliviana de Aviación es líder en el rubro trasladando al 78% de los pasajeros del mercado nacional, logrando el mes de julio un crecimiento del 40% respecto a junio 2021, absorbiendo cuotas de mercado de operadores de servicios aéreos que no pudieron hacer frente a la crisis que se viene atravesando (VER GRÁFICO 13).

GRÁFICO 13
Participación de Mercado Nacional



En cuanto al mercado internacional, si bien los datos son aún paupérrimos, se puede apreciar una tendencia al alza desde enero hasta diciembre de 2021, recuperando un 68% de las operaciones en

relación al comportamiento histórico de las operaciones internacionales de Boliviana de Aviación, pero esta lenta reactivación se debe también a factores externos, dado que aún persisten restricciones en los destinos internacionales operados por la empresa. La participación de mercado cierra con un 49% (VER GRÁFICO 14).

GRÁFICO 14

Participación de Mercado Internacional



Los principales indicadores operativos de la gestión 2021, denotan lo descrito precedentemente (VER GRÁFICO 15):

GRÁFICO 15
Indicadores Operativos Gestión 2021

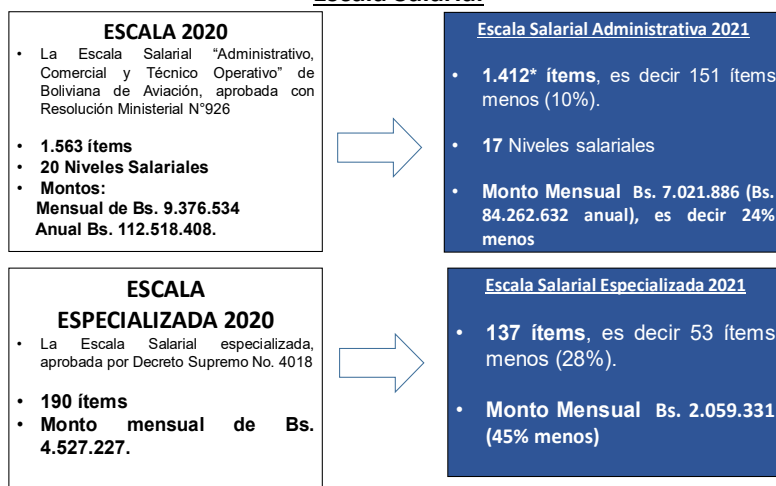
Gestión 2021	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general
N													
Pasajeros Total	192.715	165.965	204.024	199.392	227.058	186.069	260.626	288.853	304.494	306.818	274.559	344.285	2.954.858
Pasajero Prom.	95	92	100	100	107	94	112	109	115	114	107	117	106
AsnOf	280.147	251.889	282.300	275.183	293.041	271.346	318.277	358.384	359.574	365.200	345.611	404.722	3.805.674
Vuelos	2.020	1.805	2.045	1.996	2.126	1.983	2.326	2.649	2.639	2.702	2.576	2.953	27.820
RPK	69.784.549	59.644.066	73.974.625	73.071.753	85.881.888	70.453.526	97.496.977	105.565.930	112.719.474	113.916.590	102.628.053	130.793.185	1.095.930.616
ASKA	102.881.990	92.749.108	104.801.810	102.346.182	111.199.538	103.580.537	120.045.054	132.750.668	133.444.216	135.844.162	130.381.035	154.384.413	1.424.408.713
HrsBloqueDHr	1644:44:00	1471:50:00	1675:14:00	1636:08:00	1750:18:00	1628:05:00	1896:36:00	2179:06:00	2199:34:00	2279:48:00	2203:19:00	2557:19:00	23122:01:00
Peso Carga Kg.	288.438	293.532	339.187	288.534	311.756	304.490	328.432	303.750	334.158	361.674	407.459	486.325	4.047.735
Factor de Ocupación	68 %	64 %	71 %	71 %	77 %	68 %	81 %	80 %	84 %	84 %	79 %	85 %	77 %
Asiento Prom Ofert	139	140	138	138	138	137	137	135	136	135	134	137	137
I													
Pasajeros Total	28.079	21.225	20.743	16.670	21.434	24.099	23.293	26.935	27.058	31.910	36.599	49.952	327.997
Pasajero Prom.	128	123	141	124	136	153	138	153	158	177	163	162	148
AsnOf	39.411	30.975	26.925	22.613	26.344	29.994	29.490	32.724	32.343	35.943	42.528	57.747	407.037
Vuelos	220	173	147	134	158	158	169	176	171	180	225	308	2.219
RPK	104.606.241	77.840.349	81.955.992	73.394.363	94.877.546	110.625.273	112.312.646	121.898.160	118.324.079	137.930.722	146.631.645	186.539.143	1.366.936.159
ASKA	151.049.247	133.615.755	113.885.580	102.784.660	146.928.980	160.299.492	189.064.218	149.403.273	144.222.954	158.000.844	170.950.749	218.022.105	1.838.227.857
HrsBloqueDHr	1026:03:00	880:28:00	732:45:00	675:59:00	923:07:00	975:30:00	1140:40:00	1027:09:00	996:37:00	990:07:00	1125:27:00	1488:52:00	11982:44:00
Peso Carga Kg.	217.021	273.678	249.876	190.830	323.394	283.074	375.887	325.953	339.029	356.344	367.819	461.106	3.764.011
Factor de Ocupación	69 %	58 %	72 %	71 %	65 %	69 %	59 %	82 %	82 %	87 %	86 %	86 %	74 %
Asiento Prom Ofert	179	179	183	169	167	190	174	186	189	200	189	187	183
Total Pasajeros Total	220.794	187.190	224.767	216.062	248.492	210.168	283.919	315.788	331.552	338.728	311.158	394.237	3.282.855
Total Pasajero Prom.	99	95	103	101	109	98	114	112	118	118	111	121	109
Total AsnOf	319.558	282.864	309.225	297.796	319.385	301.340	347.767	391.108	391.917	401.143	388.139	462.469	4.212.711
Total Vuelos	2.240	1.978	2.192	2.130	2.284	2.141	2.495	2.825	2.810	2.882	2.801	3.261	30.039
Total RPK	174.390.790	137.484.415	155.930.617	146.466.116	180.759.434	181.078.799	209.809.623	227.464.090	231.043.553	251.847.312	249.259.698	317.332.328	2.462.866.775
Total ASKA	253.931.237	226.364.863	218.687.390	205.130.842	258.128.518	263.880.029	309.109.272	282.153.941	277.667.170	293.845.006	301.331.784	372.406.518	3.262.636.570
Total HrsBloqueDHr	2670:47:00	2352:18:00	2407:59:00	2312:07:00	2673:25:00	2603:35:00	3037:16:00	3206:15:00	3196:11:00	3269:55:00	3328:46:00	4046:11:00	35104:45:00
Total Peso Carga Kg.	505.459	567.210	589.063	479.364	635.150	587.564	704.319	629.703	673.187	718.018	775.278	947.431	7.811.746
Total Factor de Ocupaci	69 %	61 %	71 %	71 %	70 %	69 %	68 %	81 %	83 %	86 %	83 %	85 %	75 %
Total Asiento Prom Ofe	143	143	141	140	140	141	139	138	139	139	139	142	140

3.1.4.2. REDUCCIÓN DE COSTOS

Boliviana de Aviación, realizó una fuerte Reingeniería Organizacional, que contemplo una reducción salarial de 10 a 25% en toda la empresa y además una reestructuración en su funcionamiento. De esa forma se logra (VER GRÁFICO 16):

GRÁFICO 16

Escala Salarial



Estos cambios nos llevan a reducir la masa salarial, generando un ahorro en planilla de Bs. 32,9 Millones (VER GRÁFICO 17):

GRÁFICO 17

Planilla Salarial

DETALLE	GESTIÓN 2020	GESTIÓN 2021	DIF 2020-2021	% VAR
N° Trabajadores	1.582	1.500	-82	-5%
Planilla Persocnal (Total Ganado)	Bs. 12.819.809	Bs. 10.331.660	- Bs. 2.488.149	-19%
Planilla Personal (Total Ganado + Aportes Patronales)	Bs. 14.962.000	Bs. 12.058.081	- Bs. 2.903.919	-19%

*Datos al 31/12/2021

De similar manera, se ajustó costos en todas las áreas de la empresa, logrando reducir en 40% los mismos, en función a la gestión 2019 equivalente a Bs. 82,9 millones (VER GRÁFICO 18).

GRÁFICO 18

Datos Preliminares Reducción de Costos Gestión 2019-2021

DETALLE	GESTIÓN 2019	GESTIÓN 2020	GESTIÓN 2021	VAR 2021-2019	% VAR 2021-2019
Atención al Pasajero*	37.537.735	13.674.173	15.914.181	-21.623.554	-58%
Comisiones sobre Ventas	73.966.772	28.236.043	48.118.339	-25.848.433	-35%
Servicios al Pasajero**	5.295.333	2.492.370	1.134.565	-4.160.768	-79%
Propaganda y Publicidad	4.438.679	1.270.971	1.582.934	-2.855.744	-64%
Alquileres	20.469.961	13.569.585	14.576.477	-5.893.484	-29%
Materiales y Suministros	5.139.528	1.747.556	2.532.205	-2.607.323	-51%
Servicios Básicos	7.213.198	6.959.980	7.055.145	-158.052	-2%
Otros Gastos por Servicios Personales***	13.936.807	11.071.339	7.745.251	-6.191.556	-44%
Viáticos Administrativos	3.563.312	1.261.807	1.585.103	-1.978.209	-56%
Viáticos Operativos	34.682.210	15.513.612	23.032.394	-11.649.816	-34%
TOTAL	206.243.535	95.797.435	123.276.595	-82.966.940	-40%

Datos Preliminares

* Atención al pasajero: Servicios a Bordo.

** Servicios al pasajero: Pasajes, Transporte, Hotel y Alimentación por Vuelos Interrumpidos, Equipaje Dañado, Otros por vuelos demorados.

*** Otros gastos por servicios personales: Refrigerios, uniformes del personal, otros.

3.1.4.3. PAGO DE DEUDAS

Durante la gestión 2021, se logró realizar planes de pago, principalmente con proveedores de aeronaves y con el sistema de impuestos. Cabe aclarar que previo a la pandemia, BoA nunca sostuvo deudas con el fisco (VER GRÁFICO 19).

GRÁFICO 19
Planes de Pago, Deuda Inicial, Deuda Final

DETALLE	DEUDA INICIAL	MONTO PAGADO	DEUDA AL 31/12/21
Planes de Pago Aeronaves y Motores a CP y LP	Bs. 125,8 millones	Bs. 61,9 millones	Bs. 63,9 millones

25 planes de pagos suscritos

16 planes de pago finalizados

9 planes de pagos vigentes

Las obligaciones con impuestos ya son pagadas regularmente desde Julio de la gestión 2021 (VER GRÁFICO 20):

GRÁFICO 20
Obligaciones y Pagos Efectuados

Expresado en Bolivianos

MES	IVA por Pagar	IT por Pagar	TOTAL POR PAGAR	Monto Deuda
ene-20	9.503.829	0	9.503.829	24.242.394
feb-20	7.266.531	1.939.646	9.206.177	
mar-20	4.347.707	1.184.681	5.532.388	36.464.353
jul-20	2.061.294	595.932	2.657.226	
ago-20	3.183.616	910.117	4.093.733	
sep-20	5.132.977	1.145.442	6.278.419	23.932.704
oct-20	6.140.255	1.295.426	7.435.681	
nov-20	6.717.455	1.610.205	8.327.660	
dic-20	5.864.250	1.807.384	7.671.634	23.932.704
ene-21	3.265.081	0	3.265.081	
feb-21	2.432.730	0	2.432.730	
mar-21	6.101.152	0	6.101.152	
abr-21	6.010.701	0	6.010.701	
may-21	6.123.040	0	6.123.040	
TOTAL	74.150.618	10.488.833	84.639.451	

PLAN DE PAGOS (60 meses)
 Cuota Inicial Bs. 3,8 millones (pagado)
 Cuotas mensuales Bs. 343.427

PLAN DE PAGOS (60 meses)
 Cuota Inicial Bs. 5,6 millones (pagado)
 Cuotas mensuales Bs. 516.874

PLAN DE PAGOS (60 meses)
 Cuota Inicial Bs. 3,6 millones (pagado)
 Cuotas mensuales Bs. 339.042

PAGOS EFECTUADOS
 Cuota inicial + Cuotas pagadas
 Bs. 20,2 millones

Las obligaciones a partir del mes de Junio 2021 son pagadas de manera mensual.

3.1.4.4. OPTIMIZACIÓN DE INGRESOS

Adicional al transporte regular de pasajeros y carga, BoA realizó vuelos de carga y chárteres a nuevos destinos, generando los siguientes resultados (VER GRÁFICO 21):

GRÁFICO 21
Carga Internacional CHARTER
(Expresado en Dólares)

GESTION	KILOS	DOSIS	MONTO USD.
2021	493.666,95	15.186.173	23.784.538,77

Todas estas acciones tienen su repercusión en el ejercicio final de año, donde se obtiene en los Estados de Resultados una pérdida menor a la esperada a inicio de gestión. No obstante, no se pierde la perspectiva que estos resultados deben ser ampliamente mejorados para beneficio de la empresa y la población boliviana (VER GRÁFICO 22):

GRÁFICO 22

 BOLIVIANA DE AVIACIÓN - BoA ESTADO DE RESULTADOS (Expresado en Bolivianos)	
DETALLE	Gestión 2021
INGRESOS	
Ingresos por venta de servicios	1.615.791.032
Otros Ingresos	50.870.365
TOTAL INGRESOS	1.666.661.397
GASTOS CORRIENTES	
Gastos de Consumo	
Sueldos y Salarios	139.068.108
Aportes Patronales	20.985.459
Beneficios Sociales	17.770.738
Costo de Bienes y Servicios	1.100.840.375
Impuestos	36.805.096
Regalías, patentes, tasas, multas y otros	4.602.178
Depreciación y amortización	44.704.618
Intereses y Otras Rentas de la Propiedad	249.430.229
Provisiones y Pérdidas en Operaciones Cambiarias	14.081.437
Transferencias Otorgadas	2.500.000
Comisiones, Bonificaciones y Otros s/ventas	52.668.259
TOTAL GASTOS CORRIENTES:	1.684.056.492
RESULTADO DEL EJERCICIO	-17.392.094,65

Nota: Preliminar, sujeto a dictamen de auditoría externa

Cabe destacar el aporte de la misión Salud, que más allá de coadyuvar a la empresa en sus ingresos, resalta el papel de BoA al servicio de todas y todos los bolivianos.

3.1.4.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

En fecha 08 de diciembre de 2021, mediante Resolución Administrativa N° 035/2021, se aprobó la Modificación Estructura Organizacional de Boliviana de Aviación – BoA, que se encuentra ya implantada en esta Gestión 2022.

En fecha 25 de febrero de 2022, mediante Resolución Bi – Ministerial N° 007/2022, emitida por el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda y Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, se aprueba la Escala Salarial, Planilla Presupuestaria y Estructura de Cargos de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación – BoA.

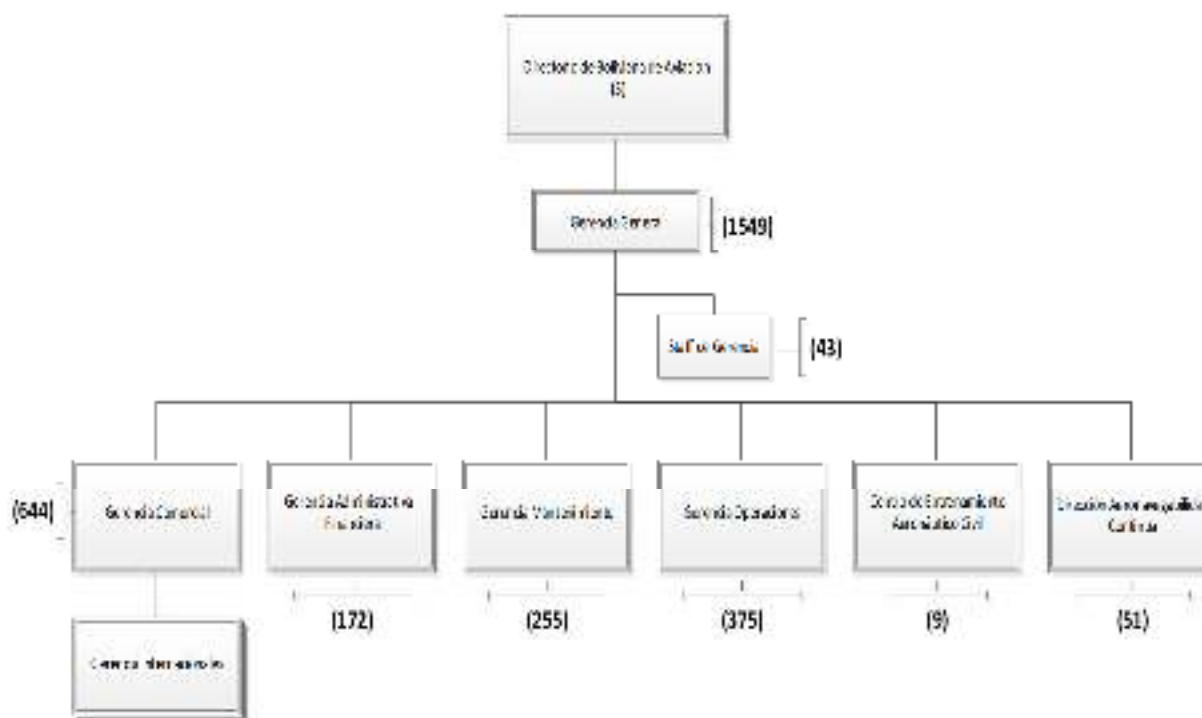
Como antecedentes a esta aprobación, se considera lo siguiente:

- Mediante Resolución Administrativa de Directorio N° 001/2021 de fecha 03 de febrero de 2021 emitida por la Máxima Instancia Resolutiva de BoA, en cumplimiento al Decreto Supremo N° 29482 Estatuto de la Empresa, se aprueba la Estructura Orgánica y Escala Salarial de Boliviana de Aviación – BoA.
- La Resolución Bi – Ministerial N° 005 de fecha 01 de marzo de 2021, emitida por el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda y el Ministerio de Economía de Finanzas Públicas, establece aprobar la Escala Salarial, Planilla Presupuestaria y Estructura de Cargos de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación – BoA.
- En fecha 11 de agosto de 2021, mediante Resolución Administrativa de Directorio N° 028/2021, se aprobó la modificación de la estructura organizacional de la Gerencia General, Centro Aeronáutico Civil CEAC y la Gerencia Comercial de Boliviana de Aviación como primera etapa.
- La Unidad de Planificación y Control Gestión concluye que a manera de dar continuidad al proceso de reestructuración y reorganización en búsqueda de una operación más eficiente, basada en procesos, con equipos de trabajo que permitan la eliminación de las operaciones y las tareas ineficientes, superpuestas o duplicadas, se analizó la estructura total de la empresa: Gerencia General, Gerencia de Mantenimiento, Gerencia Administrativa Financiera, Gerencia de Operaciones, , Gerencia Comercial, CEAC y Dirección de Aeronavegabilidad Continua, a raíz de ello se plantea una Estructura Organizacional optimizada basada en la aplicación de las mejores prácticas metodológicas de la administración, los estándares de la industria, contribuyendo a cumplir la misión y los objetivos estratégicos de BoA.
- En cumplimiento al “Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación – RESOA-EPNE”, aprobado mediante Resolución Administrativa de Directorio N° 16/2017, del 21 de abril de 2017, toda modificación debe sujetarse al mismo.
- Mediante Decreto Supremo N° 4468, de fecha 26 de febrero de 2021 se aprueba la Escala Salarial para Personal Especializado.

La Estructura Organizacional aprobada en la Gestión 2021 y Vigente en la Gestión 2022 está conformada por **1549 cargos** de planta en total (*VER GRÁFICO 23*) que se divide en personal Ejecutivo/ Operativo y Personal Especializado:

- Personal Ejecutivo/ Operativo: 1412 empleados.
- Personal Especializado: 137 funcionarios.

GRÁFICO N°23
Estructura Organizacional de Boliviana de Aviación - BoA



Dentro los Niveles que conforman a la Estructura Organizacional se encuentran:

- Nivel Superior: Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) Gerente General (1)
- Nivel Ejecutivo: Gerente de Área (4)
- Nivel Operativo: Personal Operativo (1544)

3.1.4.6. FLOTA DE AERONAVES

Boliviana de Aviación cuenta con la siguiente Flota de Aeronaves (VER GRÁFICO 24):

GRÁFICO N°24
Flota de Aeronaves

FLOTA B737-300 CLÁSICO					
N°	Registro	MSN	Estado de la Aeronave	Características Técnicas	Situación Jurídica
1	CP-2716	26309	Aeronave en Tierra	Aeronave con 136 asientos y motores modelo CFM56-3C1	Arrendamiento (Leasing Operativo)
2	CP-2920	28548	En línea de vuelo	Aeronave con 136 asientos y motores modelo CFM56-3C1, -3B2	Leasing Operativo
3	CP-2921	28868	En línea de vuelo	Aeronave con 136 asientos y motores modelo CFM56-3C1	Leasing Operativo
4	CP-3019	27458	En línea de vuelo	Aeronave con 136 asientos y motores modelo CFM56-3B2	Leasing Operativo
5	CP-3077	28563	En línea de vuelo	Aeronave con 136 asientos y motores modelo CFM56-3C1, -3B2	Leasing Operativo
FLOTA B737NG					
N°	Registro	MSN	Estado de la Aeronave	Características Técnicas	Situación Jurídica
1	CP-2922	28219	En línea de vuelo	Aeronave con 138 asientos y motores modelo CFM56-7B22	Leasing Operativo
2	CP-2923	30642	En línea de vuelo	Aeronave con 138 asientos y motores modelo CFM56-7B22	Leasing Operativo

3	CP-2924	30037	En línea de vuelo	Aeronave con 138 asientos y motores modelo CFM56-7B24	Leasing Operativo
4	CP-3018	28498	En línea de vuelo	Aeronave con 138 asientos y motores modelo CFM56-7B26	Leasing Operativo
5	CP-2925	28242	En línea de vuelo	Aeronave con 168 asientos y motores modelo CFM56-7B26	Leasing Operativo
6	CP-2926	28246	En línea de vuelo	Aeronave con 168 asientos y motores modelo CFM56-7B22	Leasing Operativo
7	CP-3138	30661	En línea de vuelo	Aeronave con 138 asientos y motores modelo CFM56-7B26	Leasing Operativo
8	CP-3151	30645	Aeronave en servicio Taller DIGEX Sao Paulo - Brasil	Aeronave con 138 asientos y motores modelo CFM56-7B26	Leasing Operativo
FLOTA B767-300					
N°	Registro	MSN	Estado de la Aeronave	Características Técnicas	Situación Jurídica
1	CP-2880	27376	Aeronave en Tierra	Aeronave con 225 asientos y motores modelo CF6-80C2B6F	Aeronave Propia de BoA
2	CP-2881	27377	En línea de vuelo	Aeronave con 225 asientos y motores modelo CF6-80C2B6F	Aeronave Propia de BoA
3	CP-3017	27427	En línea de vuelo	Aeronave con 225 asientos y motores modelo CF6-80C2B6F	Leasing Operativo
4	CP-3086	26608	En línea de vuelo	Aeronave con 236 asientos y motores modelo CF6-80C2B6F	Leasing Operativo
AERONAVE CRJ-200					
N°	Registro	MSN	Estado de la Aeronave	Características Técnicas	Situación Jurídica
1	CP-2852	7545	En línea de vuelo	Aeronave con 50 asientos y motores modelo CF34-3B1	Aeronave propia de BoA

Para la gestión 2022, Boliviana de Aviación – BoA, incorporará a su flota 4 aeronaves de mediano alcance BOEING 737-800 y 3 aeronaves AIRBUS 330-200 de largo alcance. Cabe informar que la llegada de la primera aeronave BOEING 737-800. de mediano alcance será el mes de junio de 2022.

3.1.4.7. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los Procesos Corporativos en Boliviana de Aviación - BoA conforman la actividad sistémica que de forma conjunta generan servicios a partir de la entrada de recursos, como ser:

- Humanos.
- Físicos o Materiales.
- Financieros.
- Tecnológicos.
- Conocimiento e información.

Dichos recursos permiten que una vez desarrollados los procesos al interior del Sistema BoA, se puedan generar distintas Unidades Estratégicas de Negocio, bajo la premisa de explotación de servicios colaterales, y son:

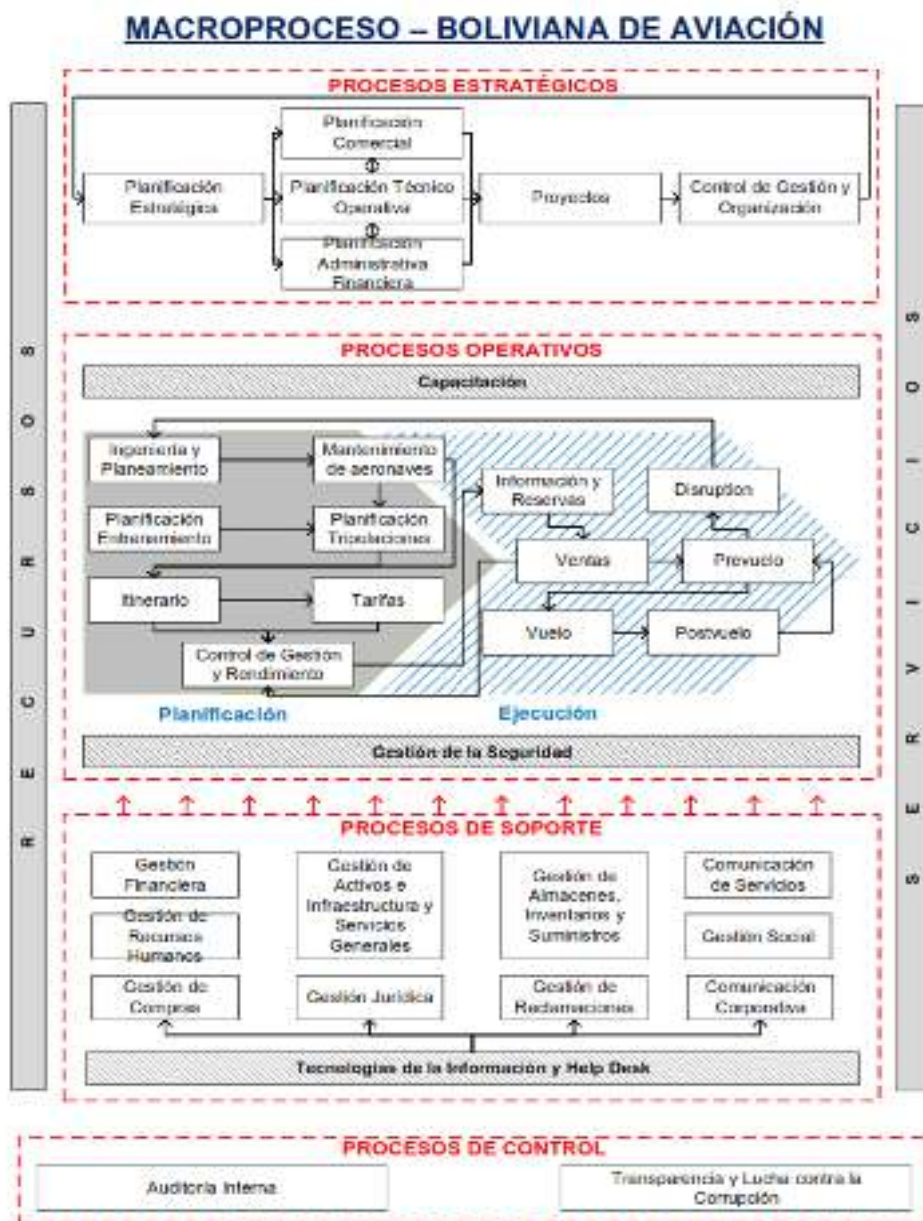
- Transporte de pasajeros.
- Transporte de carga.
- Centro de Entrenamiento de Aeronáutica Civil - CEAC (RAB 142).
- Organización de Mantenimiento Aprobada - OMA (RAB 145).

- Ground Handling.

En ese marco, se presenta el Macroproceso de BoA (VER GRÁFICO 25). El Macroproceso es el diagrama general que refleja la interacción de procesos seccionados en 4 grupos de procesos:

- Procesos Estratégicos.
- Procesos Operativos.
- Procesos de Soporte.
- Procesos de Control.

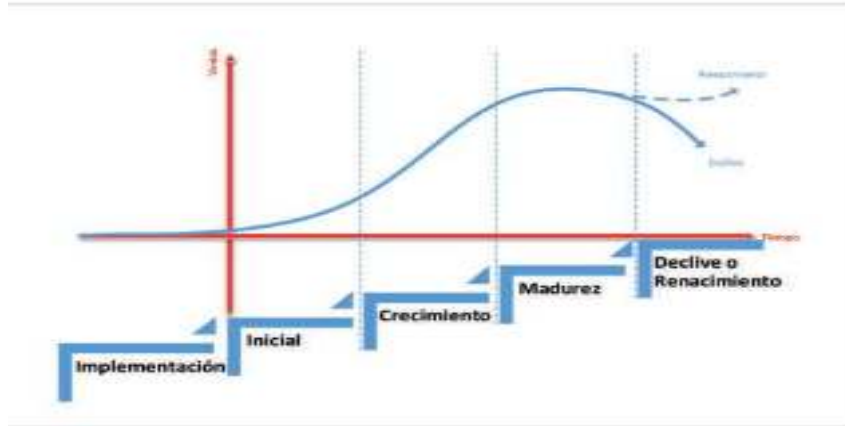
GRÁFICO 25
Macroproceso de Boliviana de Aviación



3.1.5. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

Considerando como base referencial el ciclo de vida de la empresa expuesto por la OFEP en el libro “Las empresas Públicas en Bolivia”¹ (VER GRÁFICO 26):

GRÁFICO 26
Ciclo de Vida



Boliviana de Aviación, previo a la gestión 2020 se encontraba en una etapa de madurez. No obstante, por lo descrito en el presente documento, la coyuntura de la gestión 2020, llevo a un salto a una etapa de declive, que como podemos observar en el siguiente acápite del presente plan, las acciones realizadas en la gestión 2021 nos permiten determinar que la empresa se encuentra actualmente en una etapa de **Renacimiento**.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1. PARO CÍVICO NACIONAL OCTUBRE Y NOVIEMBRE 2019

Desde el 22 de octubre de 2019, Bolivia vivió un paro cívico nacional indefinido, con bloqueo de calles, lo que conllevó a un acceso limitado a los aeropuertos tanto para las tripulaciones de Boliviana de Aviación, como para los usuarios que requerían el servicio de transporte aéreo.

Por los conflictos suscitados, Boliviana de Aviación se vio en la necesidad de reducir itinerario, además de cerrar temporalmente sus oficinas (VER GRÁFICO 27).

GRÁFICO 27
Datos Comparativos Octubre y Noviembre 2018 – 2019

Datos Operativos	oct. - nov 2018	oct. - nov 2019	Var. #	Var. %
Pasajeros Transportados	610.634	516.744	-94.890	-16%
Nacional	547.622	450.913	-96.709	-18%
Internacional	63.012	64.831	1.819	3%
Carga Transportada	2.157.702	3.561.905	1.404.203	65%
Nacional	1.426.436	2.721.711	1.295.274	91%
Internacional	731.266	840.195	108.929	15%
Factor de Ocupación Total	75,7%	70,5%		-4%
Nacional	76,3%	69,3%		-9%
Internacional	71,7%	71,3%		-1%
Horas Bloque	7075:58:00	8266:57:00	808:41:00	-11%
Nacional	4737:18:00	3930:42:00	806:36:00	-17%
Internacional	2338:20:00	2136:15:00	0:05:00	0%
Numero de Vuelos	6.074	4.977	-1.097	-18%
Nacional	5.600	4.574	-1.026	-19%
Internacional	474	403	-71	-15%

¹ Página 47, “Las Empresas Públicas en Bolivia” OFEP, La Paz - Bolivia

Como consecuencia del paro cívico nacional, los meses de octubre y noviembre, BoA tuvo una reducción de 94 mil pasajeros transportados, siendo que los vuelos ejecutados tuvieron una disminución similar, sin embargo, el factor de ocupación mostró una rebaja importante.

Asimismo, otro efecto que se tuvo por los 21 días de paro fue la reducción en los ingresos generados por la venta de servicios, teniendo como resultado (VER GRÁFICO 28):

GRÁFICO 28
Ingresos Generados por Venta de Servicios Meses Octubre y Noviembre 2018 y 2019

Ingresos		oct. - nov 2018		oct. - nov 2019		Var. #	Var. %
Ingreso Pasajero	Bs	356.176.957	Bs	258.598.677	-Bs	97.578.280	-27%
Nacional	Bs	198.306.140	Bs	131.426.572	-Bs	66.879.568	-34%
Internacional	Bs	157.870.817	Bs	127.172.104	-Bs	30.698.712	-19%
Carga		16.042.484		21.231.432	Bs	5.188.948	32%
Nacional	Bs	5.442.122	Bs	9.287.786	Bs	3.845.664	71%
Internacional	Bs	10.600.361	Bs	11.943.645	Bs	1.343.284	13%
TOTAL	Bs	372.219.441	Bs	279.830.109	-Bs	92.389.332	-25%

Es importante mencionar, que la reducción de ingresos tuvo un mayor impacto en el mercado nacional.

3.2.2. AÑO 2020: CATASTROFÉ PARA LA AVIACIÓN MUNDIAL Y BOLIVIANA DE AVIACIÓN

3.2.2.1. PANDEMIA POR CORONAVIRUS

La pandemia comenzó como una epidemia el 1 de diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la China central, cuando se reportó a un grupo de personas con neumonía de causa desconocida, vinculada principalmente a trabajadores del mercado mayorista de mariscos del sur de China de Wuhan.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la situación de pandemia. Los diferentes gobiernos tomaron diferentes acciones a fin de mitigar la expansión de COVID – 19.

Entre las medidas más importantes de los países se puede mencionar:

- Cierre de sus fronteras
- Reducir la actividad laboral pública y privada.
- Medidas económicas
- Cuarentena

3.2.2.2. SITUACIÓN DE AEROLÍNEAS

De acuerdo a la expansión de la pandemia, las restricciones de los países cerrando sus fronteras y la baja demanda, las aerolíneas han reducido sus operaciones en más del 95% en el año 2020.

Aerolíneas por todo el mundo suspenden rutas de vuelo, reduciendo su fuerza laboral para preservar efectivo y algunas están pidiendo asistencia de los gobiernos para aliviar al sector.

"...El impacto de esta crisis en las aerolíneas de la región ha sido nada menos que brutal. El tráfico de pasajeros se ha detenido y los flujos de ingresos se han agotado. Incluso si hubiera demanda de viajes, las restricciones de los gobiernos harían que fuese imposible operar²."

La Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) calcula que alcanzarán los 314.000 millones de dólares (286.500 millones de euros) en 2020 ante el impacto de la crisis del coronavirus.

Además, la Asociación prevé una caída del tráfico de pasajeros del 48% el año 2020 respecto al pasado 2019, lo que supondrá un impacto para los resultados financieros de las compañías aéreas.

Ante el impacto de la crisis en el sector de la aviación y sus consecuencias en el turismo a nivel mundial, la IATA ha pedido que los gobiernos incluyan a la aviación en los paquetes de estabilización ante la pandemia.

"...El alivio financiero para las aerolíneas hoy en día debería ser una medida de política crítica para los gobiernos. El apoyo a las aerolíneas mantendrá las cadenas de suministro vitales funcionando durante la crisis. Cada empleo en las aerolíneas salvado mantendrá 24 personas más empleadas..."³

3.2.2.3. EFECTO DE LA PANDEMIA E INTERESES PARTICULARES EN BOLIVIANA DE AVIACIÓN

La empresa no es la misma previa la pandemia, la aerolínea estatal paso de generar ingresos de entre 25 y 30 millones de dólares al mes, a cero durante varios meses, por lo que el pago de obligaciones como salarios, impuestos, alquileres, pago a proveedores, entre otros, fue imposible de cumplir.

La situación de la Empresa, como cualquier aerolínea en el mundo, es de las más difíciles. El duro impacto por la pandemia significó la crisis más grande en la historia de la aviación, BoA dejó de percibir por ingresos 145 millones de Dólares.

Sin embargo, es importante puntualizar que BoA fue afectada antes de la pandemia, debido a los conflictos generados en Octubre y Noviembre de 2019 (paro de 21 días) y otros intereses particulares que redujeron los ingresos afectando el flujo de caja que se tenía. También se ha encontrado un pasivo a corto plazo superior a los 43 millones de dólares.

De manera esquemática podemos detallar de la siguiente manera (VER GRÁFICO 29):

GRÁFICO 29 Datos y Situación Financiera

- **CONFLICTOS SOCIALES OCT.-NOV. 2019** Ingresos de USD -13.3 MM respecto año anterior. - 94 mil pasajeros ransportados.
- **ESTADOS FINANCIEROS 2019** Reporta pérdida de 195 MM Bs (USD 28 MM). SOBRESTIMADO.
- **PANDEMIA** USD -145 MM por ingresos en relación con la gestión 2019, por dejar de transportar 1.87 millones de pasajeros.
- **INTERESES PARTICULARES**, quitan rutas rentables, cambios itinerarios, alteran estados financieros.



SITUACIÓN FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL ENDEBLE

- Saldo mínimo de caja y bancos. Falta de liquidez
- Deudas de corto plazo acumuladas de 43 MM USD.
- Estructura orgánica sobredimensionada a la operación actual.
- Mantenimientos pendientes y abastecimiento de repuestos insuficiente.

OPERACIÓN NO RENTABLE

² https://aerolatinnews.com/destacado/iata-redobla-el-llamado-urgente-a-los-gobiernos-de-america-latina-y-el-caribe-para-que-apoyen-a-la-industria-de-la-aviacion-ante-la-cri-sis-de-covid-19/?utm_source=ALN+News+Newsletter&utm_campaign=b105e02762-EMAIL_CAMPAIGN_2019_12_09_12_20_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_8f3dfc6eee-b105e02762-54339425

³ <https://www.expansion.com/empresas/transporte/2020/04/14/5e95c93be5fdeabe0b8b4571.html>

La situación financiera a cierre de gestión, era delicada, misma que se refleja en el Estado de Resultados de la Gestión 2020 (VER GRÁFICO 30):

GRÁFICO 30
Estado de Resultados Gestión 2020
(Expresado en bolivianos)

DETALLE	GESTIÓN 2020 al 31 de Diciembre
INGRESOS	866.339.723
GASTOS CORRIENTES	
Gastos de Consumo	
Sueldos y Salarios	172.732.141
Aportes Patronales	26.309.084
Beneficios Sociales	16.668.554
Costo de Bienes y Servicios	697.924.413
Impuestos	22.160.185
Regalías, patentes, tasas, multas y otros	5.184.284
Depreciación y amortización	57.823.967
Intereses y Otras Rentas de la Propiedad	181.766.642
Previsiones y Pérdidas en Operaciones Cambiarias	10.057.655
Comisiones, Bonificaciones y Otros s/ventas	28.236.043
TOTAL GASTOS CORRIENTES:	1.218.862.967
Diferencia entre Ingresos y Gastos	-352.523.244
Ajuste por Inflación y Tenencia de Bienes	-2.424.227
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	-354.947.472
Resultado Expresado en Dólares	-50.998.200

De igual forma los indicadores operativos mostraban una baja sensible, respecto al año anterior (VER GRÁFICO 31).

GRÁFICO 31
Indicadores Operativos

DATOS COMERCIALES			CRECIMIENTO
	2019	2020	
Pasajeros Transportados	3,663,240	1,798,662	-51%
Carga Transportada (Kg)	13,522,969	8,132,587	-40%
DATOS OPERACIONALES			
Número de Vuelos	34,840	16,288	-53%
Horas Voladas	41,593	19,515	-53%
INDICADORES GENERALES			
Factor de Ocupación	76.5%	76.9%	0.6%

En este sentido, de acuerdo a lo expuesto anteriormente, se presenta la siguiente matriz FODA que considera factores económicos, sociales, legales y de competencia actuales (VER GRÁFICO 32):

GRÁFICO 32
Matriz FODA – BoA

<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Recesión económica global, economía inestable por el impacto de la pandemia COVID-19. b. Continuidad de operaciones restringidas a nivel internacional y Nacional. c. Deterioro de relaciones con proveedores por falta de liquidez para el cumplimiento de pagos. d. Continuidad de condiciones desfavorables para las operaciones en Bolivia (precio de combustible internacional elevado, e. Operaciones restringidas de 737-300 CL, f. Regulación tarifaria, infraestructura aeroportuaria). 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Estructura de costos elevada (mantenimiento oneroso de flota, costo fijo elevado entre otros) b. Gestión administrativa orientada al cumplimiento de normativa estatal. c. Falta de integración en sistema de información gerencial. d. Capacidad ociosa de la flota de aeronaves. e. Insuficiente Infraestructura en Mantenimiento. f. Gestión deficiente en el control de gestión de costos. g. Gestión deficiente de comercialización de carga.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Generación de política de reactivación económica en ejecución por parte del Estado. b. Mejora de condiciones operativas en Bolivia. c. Revisar marco normativo aeronáutico. d. Diversificar negocios, rutas y otros del transporte aéreo. e. Recuperación económica del país acelerada f. Recuperación del mercado de pasajeros a nivel nacional acelerada g. Transporte de vacunas y medicamentos 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Posición en el mercado nacional e internacional. b. Comercio Electrónico para comercialización de servicios. c. Certificaciones internacionales de operación (IOSA). d. Marca. e. Potencial Capacidad operativa. f. Apoyo del Estado por la naturaleza de empresa pública.

4. ELABORACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

4.1. ARTICULACIÓN PDES/PDSI

El Plan Estratégico Empresarial de BoA, se enmarca en la Ley N° 1407 de 09 de noviembre de 2021, que aprueba el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES 2021-2025) “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones” para contribuir a alcanzar los objetivos plasmados en la Ley N° 650 de 15 de enero de 2015, que aprueba el Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES 2015-2025) “Agenda Patriótica del Bicentenario 2025” que contiene los 13 Pilares de la Bolivia Digna y Soberana, a fin de articular el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) aprobado mediante Ley N° 777 de 25 de enero de 2016.

Estos instrumentos de planificación de mediano plazo y largo plazo, tienen como premisa establecer una Bolivia con soberanía, un Estado digno e independiente, sin imposiciones políticas, financieras, de conocimiento y en armonía con la Madre Tierra.

Considerando el siguiente esquema planteado en los Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes de Mediano Plazo emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo (VER GRÁFICO 33):

GRÁFICO 33
Lineamientos Metodológicos



Boliviana de Aviación se desprende del PDES 2021-2025 bajo el siguiente esquema:

Eje:	3. Seguridad alimentaria con soberanía, promoción de exportaciones con valor agregado y desarrollo turístico.
Meta:	3.3. Impulsar la integración nacional e internacional para fortalecer los centros productivos con sistemas de transporte carretero, aéreo, férreo, fluvial y urbano.
Resultado:	3.3.2. Se ha fortalecido el transporte aéreo para dar continuidad y mejora a los servicios aeronáuticos para la integración del país, cumpliendo con los estándares de seguridad operacional para la aviación civil y comercial.

De igual manera de acuerdo a lo establecido en el *PLAN SECTORIAL DE DESARROLLO INTEGRAL PARA VIVIR BIEN SECTOR: TRANSPORTES 2021-2025*, BoA contribuye a la obtención de los siguientes resultados y acciones:

Resultado	Se ha dotado y mejorado la infraestructura aeroportuaria que la integración del país al fomento de actividades productivas y agropecuarias.
Acción:	Construir, mejorar y/o ampliar infraestructura aeroportuaria.
Indicador:	Número de pasajeros transportados a nivel nacional e internacional vía aérea.

Resultado	Se ha mejorado el servicio de transporte aéreo para la integración del país cumpliendo con la seguridad operacional
Acción:	Fortalecer el transporte aéreo e integración del país a través de rutas de vinculación nacional e internacional.
Indicador:	Número de rutas aéreas nacionales en operación. Número de rutas aéreas internacionales en operación.

Resultado	Se ha mejorado el servicio de transporte aéreo para la integración del país cumpliendo con la seguridad operacional
Acción:	Prestar servicios aeroportuarios y aéreos, el control y vigilancia el espacio aéreo cumpliendo con la seguridad operacional.
Indicador:	Número de toneladas transportadas vía Aérea

4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2021-2025

Para el siguiente quinquenio, basado en la premisa de la recuperación y posterior expansión, BoA ha definido los siguientes objetivos estratégicos (VER GRÁFICO 34):

GRÁFICO 34
Identificación Objetivos Estratégicos Empresariales

RESULTADO PDES, PSDI/PEM	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES /CORPORATIVOS
1. Se ha dotado y mejorado la infraestructura aeroportuaria que la integración del país al fomento de actividades productivas y agropecuarias.	1. Mantener y expandir la posición estratégica y los servicios de transporte aéreo que oferta Boliviana de Aviación en los mercados Nacional e Internacional.
2. Se ha mejorado el servicio de transporte aéreo para la integración del país cumpliendo con la seguridad operacional	
2. Se ha mejorado el servicio de transporte aéreo para la integración del país cumpliendo con la seguridad operacional	2. Recuperar la capacidad de gestión de Boliviana de Aviación, con capital humano calificado, cultura organizacional idónea, valores éticos y procesos de mejora continua implantados.
	3. Garantizar la operación continua cumpliendo programas, controles de calidad operacional, mantenimiento y seguridad de vuelo de acuerdo a estándares de la industria aeronáutica.
	4. Contribuir al desarrollo nacional con una empresa rentable, eficiente y sostenible con responsabilidad social al servicio de la población boliviana.
	5. Implementar proyectos, disponer de activos no utilizados e incorporar bienes aeronáuticos que coadyuven a la mejora y expansión de la operación.

Las Acciones Estratégicas, como las metas e indicadores para el quinquenio se encuentran reflejadas detalladas en el punto 14 del presente documento, bajo el siguiente esquema (VER GRÁFICO 35):

GRÁFICO 35
Acciones Estratégicas, Metas e Indicadores
(Quinquenio)

Objetivo Estratégico Empresarial Corporativo (Impacto)	Acción Estratégica Empresarial Corporativa (Producto)
Mantener y expandir la posición estratégica y los servicios de transporte aéreo que oferta Boliviana de Aviación en los mercados Nacional e Internacional.	Transportar pasajeros y carga en las rutas destino operadas por Boliviana de Aviación, a través del desarrollo y administración de operaciones aéreas seguras y sostenible.
	Incrementar rutas de vinculación nacional e internacional por vía aérea para mejorar la integración del país
Recuperar la capacidad de gestión de Boliviana de Aviación, con capital humano calificado, cultura organizacional idónea, valores éticos y procesos de mejora continua implantados	Realizar capacitaciones al personal administrativo y operativo así como entrenamientos a personal de la industria aeronáutica.
	Mantener las certificaciones IOSA
	Implantar modelos de gestión adecuados a la prestación del servicio y desarrollo organizacional
Garantizar la operación continua cumpliendo programas, controles de calidad operacional, mantenimiento y seguridad de vuelo de acuerdo a estándares de la industria aeronáutica	Mantener los permisos internacionales acreditados y/o certificaciones operacionales vigentes con cada autoridad aeronáutica donde se opere.
	Desarrollar, Planificar, ejecutar y controlar los programas técnico - operativo para el cumplimiento de los estándares de Operación y mantenimiento de las aeronaves
	Mantener un sistema logístico y administrativo de apoyo para el correcto cumplimiento de las tareas de operación y mantenimiento de las aeronaves
Contribuir al desarrollo nacional con una empresa rentable, eficiente y sostenible con responsabilidad social al servicio de la población boliviana	Administrar la empresa bajo un modelo enfocado en la eficiencia y Rentabilidad Económica y Social.
	Contribuir a la población vulnerable a partir de la generación de excedentes en la empresa
	Contribuir a la población vulnerable a partir de la aplicación de un programa de responsabilidad social empresarial
Implementar proyectos, disponer de activos no utilizados e incorporar bienes aeronáuticos que coadyuven a la mejora y	Realizar el diseño, construcción y puesta en marcha del Hangar de Mantenimiento
	Realizar la disposición y venta de aeronaves, motores y repuestos
	Renovar y modernizar la flota de aeronaves

5. PLANIFICACIÓN

5.1. PERSPECTIVAS Y RESULTADOS 2022 – 2025

5.1.1. DATOS OPERATIVOS

La proyección utilizada para el dimensionamiento de acciones y metas del quinquenio es la siguiente (VER GRÁFICO 36):

GRÁFICO 36
Proyección Datos Estadísticos Gestión 2022-2025

Datos Estadísticos	GESTIÓN 2022	GESTIÓN 2023	GESTIÓN 2024	GESTIÓN 2025
Pasajeros Transportados Total	3,837,563	3,912,909	4,023,217	4,118,049
Pasajeros Transportados Nal.	3,379,362	3,440,962	3,544,190	3,632,795
Pasajeros Transportados Inter.	458,201	471,947	479,026	485,254
Factor de Ocupación	74.28%	74.28%	74.98%	74.98%
Factor de Ocupacion % Nal.	74.27%	74.27%	74.27%	74.27%
Factor de Ocupacion % Inter.	74.28%	74.28%	75.53%	75.53%
Horas Bloque Voladas	43109:07:12	44589:43:01	45399:10:02	46334:53:41
Horas Bloque Voladas Nal.	27445:09:00	27945:25:30	28783:43:47	29503:25:00
Horas Bloque Voladas Inter.	15663:58:12	16644:17:30	16615:26:15	16831:28:41
Numero de Vuelos	36,333	37,035	38,035	38,944
Numero de Vuelos Nal.	32,920	33,520	34,526	35,389
Numero de Vuelos Inter.	3,413	3,515	3,509	3,555

Estas proyecciones contemplan la apertura de nuevas rutas nacionales: 4 rutas y de 5 rutas internacionales en el quinquenio.

5.1.2. DESTINOS NACIONALES

La expansión de rutas nacionales otorga a BoA un dinamismo en las operaciones nacionales integrando a Boliviana de Aviación no solo nacionalmente con una red de rutas integral.

Se tomaron las siguientes consideraciones para definir el mercado objetivo:

- Consolidar el mercado nacional en su integridad (rutas troncales, principal y secundarias integradas)
- Fortalecer internamente a BoA consolidándola como el mayor operador de Bolivia.
- Atender las necesidades de integración y conexión de las poblaciones del Oriente y Occidente boliviano.
- Desarrollar destinos turísticos y comerciales del país.

En ese marco, **sujeto a las condiciones aeroportuarias**, se prevé contar con operaciones regulares a Rurrenabaque, Riberalta y Guayaramerín entre otros.

5.1.3. DESTINOS INTERNACIONALES

Con el objetivo de ampliar los destinos de Boliviana de Aviación, se tiene proyectado realizar diferentes estudios, de los cuales los resultados mostrarán las nuevas rutas potenciales. En la actualidad ya se apertura un nuevo destino internacional: LIMA.

5.2. PRINCIPALES PROYECTOS DE INVERSIÓN: HANGAR Y RENOVACIÓN DE AERONAVES

5.2.1. CONSTRUCCIÓN HANGAR Y TALLERES DE MANTENIMIENTO BoA – COCHABAMBA (Código SISIN 0578-00011-00000).

El Directorio de Boliviana de Aviación mediante Resolución Administrativa de Directorio N°050/2017 de fecha 21 de diciembre 2017, aprueba el Estudio de Pre factibilidad “Incentivo al Desarrollo Turístico a Través de la Mejora en la Disponibilidad de Flota de Aeronaves”, en el mismo se autoriza el trámite para el financiamiento de Bs. 104.400.000 (Ciento Cuatro Millones Cuatrocientos Mil 00/100 bolivianos), mismo se encuentra compuesto por los siguientes componentes:

- Construcción Edificio Técnico Administrativo – Aeropuerto Cochabamba.
- Construcción Hangar y Talleres de Mantenimiento.
- Adquisición de repuestos, piezas y partes.

En fecha 07 de marzo 2018, mediante Decreto Supremo N° 3501 se autoriza la asignación de recursos económicos provenientes del "Fondo para la Revolución Industrial Productiva" – FINPRO, estableciendo en la misma las condiciones del préstamo a favor de Boliviana de Aviación – BoA, para la ejecución del Proyecto “Incentivo al Desarrollo Turístico a través de la mejora en la disponibilidad de Flota de Aeronaves”. Adicionalmente, autoriza al Banco de Desarrollo Productivo – BDP S.A.M. suscribir un contrato de préstamo con BoA por un monto de hasta Bs. 104.400.000 (Ciento Cuatro Millones Cuatrocientos Mil 00/100 bolivianos), con recursos FINPRO para la ejecución del Proyecto.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se definió el siguiente presupuesto para la construcción del Hangar y Taller de Mantenimiento (VER GRÁFICO 37):

GRÁFICO 37
Construcción Hangar y Taller de Mantenimiento

N°	DETALLE	Presupuesto Recursos Propios	Presupuesto Recursos FINPRO	TOTAL PRESUPUESTO INSCRITO
1	Construcción Edificio Técnico Administrativo en Aeropuerto CBBA	Bs. 1.197.776	Bs. 14.958.341	Bs. 16.154.117
2	Construcción Hangar y talleres de Mantenimiento	Bs. 0,00	Bs. 52.041.888	Bs. 52.041.888
3	Repuestos, piezas y partes	Bs. 0,00	Bs. 37.401.771	Bs. 37.401.771
TOTAL		Bs. 1.197.776	Bs. 104.400.000	Bs. 105.597.776

En ese sentido, durante la gestión 2021, se realizaron las siguientes gestiones:

- **Control y Monitoreo:** La empresa de Control y Monitoreo adjudicada para el proyecto es Ingeniería Diseño y Construcción VALMAT S.R.L., cuyo contrato se firmó en fecha 29 de octubre de 2021 por un monto de Bs. 2.224.600.
- **Construcción y Puesta en Marcha del Proyecto:** La empresa adjudicada para la construcción es TADE & ASOCIADOS por un monto de Bs. 49.568.201,56, cuyos plazos contractuales son los siguientes:
 - FASE I – Diseño (120 días): 28/05/2022
 - FASE II Y FASE III – Construcción y Puesta en Marcha (265 días): 17/02/2023

5.2.2. INCENTIVO AL DESARROLLO TURÍSTICO A TRAVÉS DE LA RENOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA FLOTA DE AERONAVES. (Código SISIN 0578-00012-00000)

Con Resolución Administrativa N°012/2019 del 16 de agosto de 2019, el Directorio de Boliviana de Aviación – BoA aprueba el Estudio de Pre factibilidad “Incentivo al Desarrollo Turístico a través de la Renovación y Modernización de la Flota de Aeronaves”, en el mismo se autoriza el trámite para el financiamiento de Bs. 121.800.000 (Ciento Veintiún Millones Ochocientos Mil 00/100 bolivianos).

En fecha 23 de agosto 2019, mediante Decreto Supremo N° 4024 se autoriza la asignación de recursos económicos provenientes del "Fondo para la Revolución Industrial Productiva" – FINPRO, estableciendo en la misma las condiciones del préstamo a favor de Boliviana de Aviación – BoA, para la ejecución del Proyecto “Incentivo al Desarrollo Turístico a través de la Renovación y Modernización de la Flota de Aeronaves”. Adicionalmente, autoriza al Banco de Desarrollo Productivo – BDP S.A.M. suscribir un contrato de préstamo con BoA por un monto de hasta Bs. 121.800.000 (Ciento Veintiún Millones Ochocientos Mil 00/100 bolivianos), con recursos FINPRO para la ejecución del Proyecto.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado y en el marco del proyecto planteado, Boliviana de Aviación incorporará:

- Dos (2) aeronaves de Largo Alcance Airbus 330-200 para la atención de rutas internacionales (Madrid y Miami).
- Cinco (5) aeronaves de Mediano Alcance Boeing B737-800 Nueva Generación para el servicio nacional, que reemplazará las aeronaves clásicas que tiene la empresa y mejorará la calidad de servicio para la población boliviana.

Para la gestión 2022, se incorporan: 2 aeronaves de mediano alcance y 3 aeronaves AIR BUS 330-200 de largo alcance. Las (3) aeronaves, poseen una cabina moderna, las mismas van acorde a los requerimientos de BoA. Se incorpora una aeronave adicional con el presupuesto inicial previsto para dos aeronaves.

5.3. VENTA DE ACTIVOS NO UTILIZADOS U OTROS ACTIVOS FIJOS RELACIONADOS A OPERACIONES AÉREAS

En fecha 28 de diciembre de 2020, la disposición final sexta de la Ley N° 1356 Ley del Presupuesto General del Estado Gestión 2021, autoriza de manera excepcional a la Empresa Pública Boliviana de Aviación – BoA, la venta a precios de mercado de activos no utilizados u otros activos fijos relacionados a operaciones aéreas que representen altos costos de mantenimiento y preservación, sin que afecten las actividades operativas de la empresa, los cuales se encuentren registrados en inventarios al 31 de diciembre de 2020.

Asimismo, en fecha 17 de diciembre del 2021, se aprueba la Ley N° 1413 - Ley del Presupuesto General del Estado Gestión 2022, la cual, en su Disposición Final Segunda, inciso y) indica que se mantiene vigente la Disposición final sexta de la Ley N° 1356.

En ese sentido, en la gestión 2021 se ha dispuesto y vendido lo siguiente:

- 2 motores de la Flota B767-300 modelo CF6-80C2B6 por un monto de \$us. 1.750.000 a la Empresa CARA AVIATION.
- 16 frenos no utilizados por un monto de \$us. 32.000.

Para la gestión 2022, se prevé la venta de al menos 8 motores y 1 aeronave como parte del proceso de renovación de flota.

6. PRESUPUESTO PLURIANUAL

En base a lo expuesto, se proyecta el siguiente presupuesto plurianual para el quinquenio (VER GRÁFICO 38):

GRÁFICO 38
Presupuesto Plurianual de Gastos
PRESUPUESTO PLURIANUAL DE GASTOS

PERIODO: 2022-2025
ENTIDAD: 578 - BOLIVIANA DE AVIACIÓN - BoA

PROGRAMA		GRUPO	CONCEPTO	FTE.FIN	ORG. FIN	2022	2023	2024	2025
COD. PROG	DENOMINACION					SISIN	Prog	Prog	Prog
			FUNCIONAMIENTO/OPERACIONES			70,289,345	74,675,889	77,566,503	80,965,227
0	ADMINISTRACION CENTRAL BoA	10000	Serv. Personales	20	230	22,681,841	23,947,488	25,195,152	26,422,156
		20000	Servicios No Personales	20	230	17,371,637	18,340,974	19,296,539	20,236,281
		30000	Materiales y Suministros	20	230	3,034,851	3,204,196	3,371,134	3,535,309
		40000	Activos reales	20	230	1,503,894	2,052,210	1,159,130	836,815
		60000	Servicio de la Deuda Pública	20	230	7,816,764	8,252,939	8,682,918	9,105,776
		80000	Impuestos	20	230	880,358	929,482	977,908	1,025,532
		90000	Otros gastos	20	230	17,000,000	17,948,600	18,883,722	19,803,359
SUB - TOTAL						70,289,345	74,675,889	77,566,503	80,965,227
FUNCIONAMIENTO/OPERACIONES						1,466,488,649	1,550,318,716	1,629,208,996	1,707,551,474
21	OPERACIÓN FLOTA BoA	10000	Serv. Personales	20	230	118,932,058	125,568,467	132,110,584	138,544,369
		20000	Servicios No Personales	20	230	816,343,149	861,895,097	906,799,831	949,960,983
		30000	Materiales y Suministros	20	230	527,564,092	557,002,168	586,021,981	614,561,252
		40000	Activos reales	20	230	3,413,668	5,604,151	4,014,802	4,210,323
		80000	Impuestos	20	230	235,682	248,833	261,797	274,547
SUB - TOTAL						1,466,488,649	1,550,318,716	1,629,208,996	1,707,551,474
FUNCIONAMIENTO/OPERACIONES						335,618,463	354,845,973	373,333,448	391,514,787
41	SERVICIOS DE COMERCIALIZACION TRANSPORTE AEREO DE PASAJEROS	10000	Serv. Personales	20	230	24,147,529	25,494,961	26,823,249	28,129,541
		20000	Servicios No Personales	20	230	90,613,898	95,670,154	100,654,569	105,556,446
		30000	Materiales y Suministros	20	230	4,399,855	4,645,367	4,887,391	5,125,406
		40000	Activos reales	20	230	388,049	909,702	957,098	1,003,708
		80000	Impuestos	20	230	158,922,666	167,790,551	176,532,438	185,129,568
		90000	Otros gastos	20	230	57,146,466	60,335,239	63,478,705	66,570,118
SUB - TOTAL						335,618,463	354,845,973	373,333,448	391,514,787
FUNCIONAMIENTO/OPERACIONES						54,218,116	43,030,511	44,017,016	46,965,697
99	PARTIDAS NO ASIGNADAS A PROGRAMAS - DEUDA	60000	Servicio de la Deuda Pública	20	230	54,218,116	43,030,511	44,017,016	46,965,697
SUB - TOTAL						54,218,116	43,030,511	44,017,016	46,965,697
INVERSIÓN PÚBLICA									
		0578-00011-00000	Construcción Hangar y Talleres de mantenimiento BoA - Aeropuerto Cochaabamba	92	230	42,552,182	-	-	-
		0578-00012-00000	Fortalecer Capacidades Técnicas Operativas de BoA para la Renovación y Modernización de la Flota de Aeronaves	92	230	29,540,000	48,720,000	36,540,000	
TOTAL						1,998,706,755	2,071,591,089	2,160,665,963	2,226,997,185

7. MATRIZ DE OBJETIVOS, ACCIONES ESTRATÉGICAS, METAS E INDICADORES

Boliviana de Aviación, en base a los objetivos estratégicos definidos, los resultados obtenidos en la gestión 2021 y los proyectados en el resto del quinquenio, presenta la siguiente matriz consolidada de su planificación estratégica (VER GRÁFICO 39):

GRÁFICO 39
Matriz de Objetivos, Acciones Estratégicas y Metas

Objetivo Estratégico Empresarial Corporativo (Impacto)	Acción Estratégica Empresarial Corporativa (Producto)	Indicador (Objetivo/Acción)	Fórmula	INDICADOR		PROGRAMACIÓN FÍSICA				
				Línea Base 2020	al 2025	2021	2022	2023	2024	2025
Mantener y expandir la posición estratégica y los servicios de transporte aéreo que oferta Boliviana de Aviación en los mercados Nacional e Internacional.	Transportar pasajeros y carga en las rutas destino operadas por Boliviana de Aviación, a través del desarrollo y administración de operaciones aéreas seguras y sostenibles.	Número de pasajeros transportados a nivel nacional e internacional vía aérea.	Pasajeros transportados por año	1.419.176 pasajeros transportados	4.118.049	2.500.165	3.837.563	3.912.909	4.023.217	4.118.049
		Número de toneladas transportadas vía Aérea	Toneladas de carga transportadas por año	5.600 Toneladas de Carga Transportada	9.559	7.812	8.920	9.098	9.280	9.559
	Incrementar rutas de vinculación nacional e internacional por vía aérea para mejorar la integración del país	Número de rutas aéreas nacionales en operación.	Rutas aéreas nacionales operadas por año	9	15	11	11	13	14	15
		Número de rutas aéreas internacionales en operación.	Rutas aéreas internacionales operadas por año	4	9	4	5	7	9	9
Recuperar la capacidad de gestión de Boliviana de Aviación, con capital humano calificado, cultura organizacional idónea, valores éticos y procesos de mejora continua implantados	Realizar capacitaciones al personal administrativo y operativo así como entrenamientos a personal de la industria aeronáutica.	Número de certificaciones de personal capacitado	certificaciones de personal capacitado por año	7.500 certificados emitidos	9.116	7.500	7875	8.269	8.682	9.116
	Mantener las certificaciones IOSA	Cantidad de auditorías periódicas con cumplimiento Satisfactorio de Renovación IOSA	Auditorías de Renovación IOSA	4	7	1	0	1	0	1
	Implantar modelos de gestión adecuados a la prestación del servicio y desarrollo organizacional	Cantidad de modelos implantados.	Modelos implantados por año	0	3	0	0	1	1	1
Garantizar la operación continua cumpliendo programas, controles de calidad operacional, mantenimiento y seguridad de vuelo de acuerdo a estándares de la industria aeronáutica	Mantener los permisos internacionales acreditados y/o certificaciones operacionales vigentes con cada autoridad aeronáutica donde se opere.	Permisos internacionales acreditados y/o Certificaciones vigentes	Permisos internacionales acreditados y/o Certificaciones vigentes por año	5	10	5	6	8	10	10
	Desarrollar, Planificar, ejecutar y controlar los programas técnico - operativo para el cumplimiento de los estándares de Operación y mantenimiento de las aeronaves	Número de Aeronaves en línea de Vuelo	Número de Aeronaves en línea de Vuelo por año	20 (*)	20	16	18	19	19	20
	Mantener un sistema logístico y administrativo de apoyo para la correcta cumplimiento de las tareas de operación y mantenimiento de las aeronaves	% de Confiabilidad de Flota	Rel Disph= (1-(N* de Del +N* de can)/ TC)*100	97%	mayor al 95%	97%	mayor al 95%	mayor al 95%	mayor al 95%	mayor al 95%

Objetivo Estratégico Empresarial Corporativo (Impacto)	Acción Estratégica Empresarial Corporativa (Producto)	Indicador (Objetivo/Acción)	INDICADOR			PROGRAMACIÓN FÍSICA				
			Fórmula	Línea Base 2020	al 2025	2021	2022	2023	2024	2025
Contribuir al desarrollo nacional con una empresa rentable, eficiente y sostenible con responsabilidad social al servicio de la población boliviana	Administrar la empresa bajo un modelo enfocado en la eficiencia y Rentabilidad Económica y Social.	Utilidades generadas al 2025	Ingresos menos Gastos (de la gestión 2025)	0	Bs. 21.000.000	0	0	0	0	Bs. 21.000.000
		Número de acuerdo/contratos con empresas exportadoras a destinos internacionales que opera BoA	Nuevos acuerdos/contratos con empresas exportadoras acumulado al 2025	0	13	5	2	2	2	2
	Contribuir a la población vulnerable a partir de la generación de excedentes en la empresa	Monto aporte bonos sociales	Monto aporte bonos sociales por año	0	12.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
	Contribuir a la población vulnerable a partir de la aplicación de un programa de responsabilidad social empresarial	Número de personas beneficiadas con el programa de ayuda social	Número de personas beneficiadas con el programa de ayuda social del quinquenio 2021-2025	600	3.700	711	725	740	755	770
Implementar proyectos, disponer de activos no utilizados e incorporar bienes aeronáuticos que coadyuven a la mejora y expansión de la operación.	Realizar el diseño, construcción y puesta en marcha del Hangar de Mantenimiento	% de ejecución física de proyecto Hangar	(Avance de obra/Total de Obra)*100	0%	100%	0%	75%	100%	-	-
	Realizar la disposición y venta de aeronaves, motores y repuestos	Cantidad de activos vendidos	Cantidad de activos vendidos por año	0	27	18	9	0	0	0
	Renovar y modernizar la flota de aeronaves	Cantidad de aeronaves de mediano alcance y largo alcance incorporadas a la flota.	Cantidad de aeronaves de mediano alcance y largo alcance incorporadas a la flota al 2025.	0	8	0	5	1	1	1

De acuerdo a los objetivos y acciones estratégicas planteadas en la GRÁFICO 39, se establece el siguiente presupuesto Quinquenal (VER GRÁFICO 40):

GRÁFICO 40
Presupuesto Quinquenal

Objetivo Estratégico Empresarial Corporativo (Impacto)	Acción Estratégica Empresarial Corporativa (Producto)	CATEGORÍA PROGRAMÁTICA (Presupuesto)	PRESUPUESTO TOTAL (En millones de Bolivianos)	PEE/PEC 2023-2025												
				PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS EMPRESARIALES CORPORATIVAS												
				GASTO CORRIENTE					GASTO INVERSIÓN							
				2021	2022	2023	2024	2025	Subtotal	2021	2022	2023	2024	2025	Subtotal	
Mantener y expandir la posición estratégica y los servicios de transporte aéreo que oferta Boliviana de Aviación en los mercados Nacional e Internacional.	Transportar pasajeros y carga en las rutas destino operadas por Boliviana de Aviación, a través del desarrollo y administración de operaciones aéreas seguras y sostenible.	41 Servicios de Comercialización de Transporte Aéreo de Pasajeros	845,89	118.233.970,00	167.809.231,50	177.422.986,50	186.666.724,00	195.757.303,50	845.890.305,50	-	-	-	-	-	-	
	Incrementar rutas de vinculación nacional e internacional por vía aérea para mejorar la integración del país		845,89	118.233.970,00	167.809.231,50	177.422.986,50	186.666.724,00	195.757.303,50	845.890.305,50	-	-	-	-	-	-	
Recuperar la capacidad de gestión de Boliviana de Aviación, con capital humano calificado, cultura organizacional idónea, valores éticos y procesos de mejora continua implantados	Realizar capacitaciones al personal administrativo y operativo así como entrenamientos a personal de la industria aeronáutica.	00 Administración Central	127,23	26.062.240,67	23.429.781,67	24.891.963,00	25.855.501,00	26.988.409,00	127.227.895,33	-	-	-	-	-	-	
	Mantener las certificaciones IOSA		127,23	26.062.240,67	23.429.781,67	24.891.963,00	25.855.501,00	26.988.409,00	127.227.895,33	-	-	-	-	-	-	
	Implantar modelos de gestión adecuados a la prestación del servicio y desarrollo organizacional		127,23	26062240,67	23429781,67	24891963	25855501	26988409	127.227.895,33	-	-	-	-	-	-	-
Garantizar la operación continua cumpliendo programas, controles de calidad operacional, mantenimiento y seguridad de vuelo de acuerdo a estándares de la industria aeronáutica	Mantener los permisos internacionales acreditados y/o certificaciones operacionales vigentes con cada autoridad aeronáutica donde se opere.	21 Operación Flota BoA	2.598,62	480.764.770,33	488.829.549,67	516.772.905,33	543.069.665,33	569.183.824,67	2.598.620.715,33	-	-	-	-	-	-	
	Desarrollar, Planificar, ejecutar y controlar los programas técnico-operativo para el cumplimiento de los estándares de Operación y mantenimiento de las aeronaves		2.598,62	480.764.770,33	488.829.549,67	516.772.905,33	543.069.665,33	569.183.824,67	2.598.620.715,33	-	-	-	-	-	-	
	Mantener un sistema logístico y administrativo de apoyo para el correcto cumplimiento de las tareas de operación y mantenimiento de las aeronaves		2.598,62	480764770,33	488829549,67	516772905,33	543069665,33	569183824,67	2.598.620.715,33	-	-	-	-	-	-	-
Contribuir al desarrollo nacional con una empresa rentable, eficiente y sostenible con responsabilidad social al servicio de la población boliviana	Administrar la empresa bajo un modelo enfocado en la eficiencia y Rentabilidad Económica y Social.	99 Partidas no asignadas a Programas - Deuda	254,86	66.627.730	54.218.116	43.030.511	44.017.016	46.965.697	254.859.069,73	0	0	0	0	0	0	
	Contribuir a la población vulnerable a partir de la generación de excedentes en la empresa															
	Contribuir a la población vulnerable a partir de la aplicación de un programa de responsabilidad social empresarial															
Implementar proyectos, disponer de activos no utilizados e incorporar bienes aeronáuticos que coadyuven a la mejora y expansión de la operación.	Realizar el diseño, construcción y puesta en marcha del hangar de Mantenimiento	21 Operación Flota BoA	52,04	0	0	0	0	0	-	-	42.552.182	9.489.706	-	-	52.041.888	
	Realizar la disposición y venta de aeronaves, motores y repuestos		-	-	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	-
	Renovar y modernizar la flota de aeronaves		121,80	0	0	0	0	0	0	-	1.948.800	29.540.000	48.720.000	36.540.000	5.051.200	121.800.000

Finalmente, acorde a lo establecido en el documento “Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes de Mediano Plazo” emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, remitimos la matriz de Planificación del PEE, estableciendo la articulación con el PDSI y su presupuesto asignado.