



RENDICIÓN PÚBLICA DE CUENTAS INICIAL 2021

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
A.	PROCESO DE LA AUDIENCIA PÚBLICA DE CUENTAS	3
B.	AUDIENCIA PÚBLICA INICIAL	3
C.	OBJETIVOS DE LA AUDIENCIA PÚBLICA	3
D.	CUANDO SE DEBE REALIZAR LA AUDIENCIA PÚBLICA.	4
E.	CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN A PRESENTARSE	4
F.	INFORMACIÓN Y CONTROL SOCIAL.....	4
II.	MARCO CONCEPTUAL.....	4
III.	MARCO NORMATIVO.....	5
IV.	MARCO METODOLÓGICO DE LA RENDICIÓN PÚBLICA DE CUENTAS	8
V.	MARCO ESTRATÉGICO.....	11
A.	BASE LEGAL	12
B.	MISIÓN Y VISIÓN, ACCIONES DE LARGO MEDIANO Y CORTO PLAZO.	14
VI.	DESCRIPCIÓN TECNICA	20
A.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.....	20
B.	PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	21
C.	PRESUPUESTO DE GASTO.....	24
VII.	CONCLUSIONES.....	26

PRESENTACIÓN



En cumplimiento a la Constitución Política del Estado, Ley N° 1178, Ley N° 2024 y Decreto Supremo N° 15091 de Creación de Transportes Aéreos Bolivianos, donde se enmarcan lineamientos específicos sobre el accionar en la administración económica y financiera de los recursos del Estado, cuyas normas generales determinan los procedimientos exclusivos para llevar una correcta administración que coadyuve a alcanzar la misión y visión de la Empresa Pública Nacional Estratégica, bajo este contexto tengo el compromiso de asumir la responsabilidad de llevar adelante una gestión transparente, el presente informe de la Rendición Pública de Cuentas Inicial 2021, muestra los lineamientos estratégicos, económicos y operativos del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES), Plan Sectorial de Desarrollo Integral Ajustado (PSDI) y el Plan Estratégico Empresarial Ajustado (PEE) con alcance a la gestión 2021.

Transportes Aéreos Bolivianos – TAB ha alcanzado resultados muy significativos durante la gestión 2020, una gestión muy productiva, en la que se consolidaron muchos objetivos y se alcanzaron importantes metas, pese a atravesar un escenario de pandemia COVID – 19.

Actualmente, comenzamos con una gestión adoptando medidas que nos permitirá alcanzar una importante madurez financiera, aplicando nuevas políticas para la optimización de costos, a partir de una adecuada programación de las adquisiciones, logrando disminuir los gastos.

Para asegurar la continuidad de las operaciones, cumpliendo con los requisitos aplicables en materia de instrucción y seguridad, se ha proyectado capacitar al personal operativo en las áreas correspondientes, asimismo, gestionar la certificación y recertificación de la Empresa ante las autoridades aeronáuticas. Así también se viene realizando el proceso de implantación del sistema de gestión de seguridad y se ha afrontado exitosamente las inspecciones de seguridad realizadas por agentes internacionales de control.

Pero nuestras actividades no se enfocaron solamente a cumplir objetivos operativos o comerciales, ya que TAB ha coadyuvado de forma activa al Estado con el transporte de Ayuda Humanitaria hacia regiones afectadas por desastres naturales, y también en el transporte de material médico y otros insumos que coadyuvan al desarrollo del país.

Seguramente, el 2021 enfrentaremos un entorno similar al de esta gestión, complejo y a la vez retador, pero esta vez con el plus de la experiencia de haber aprendido y superado muchos desafíos.

Finalmente, decir que TAB es sostenible, una empresa sólida y en crecimiento, con objetivos de modernización del material aéreo enfocado a competir a la par con empresas comerciales a nivel mundial.

Cnl. DAEN. Gustavo Vladimir Argote Garcia
GERENTE GENERAL - TAB

I. INTRODUCCIÓN

A. PROCESO DE LA AUDIENCIA PÚBLICA DE CUENTAS

- a) **RENDICIÓN PÚBLICA.-** El proceso de Rendición pública de Cuentas es un conjunto de acciones planificadas y puestas en marcha por las autoridades de las entidades públicas con el objetivo de informar a la población acerca de las acciones y los resultados de su gestión. Igualmente, deben informar acerca de los resultados priorizados por el Control Social sus avances y logros finales.
- b) Se entiende por Rendición Pública de Cuentas a la acción de toda institución de poner a consideración de la ciudadanía los resultados obtenidos en la gestión así como el cumplimiento de compromisos asumidos con los actores sociales involucrados y con la sociedad civil en general.
- c) Las rendiciones públicas de cuentas realizan los Órganos del Estado, las Entidades Territoriales Autónomas y las entidades públicas del Estado Plurinacional, ante la sociedad civil en general y ante los actores que ejercen control social en particular, produciéndose la participación y la evaluación de la gestión.

B. AUDIENCIA PÚBLICA INICIAL

Es un encuentro entre las autoridades de las entidades públicas y/o bajo tuición y el control social (en sus diversas modalidades) en la que se realiza la rendición de cuentas de la gestión, brindando información sobre el estado final del cumplimiento de los resultados priorizados y de los resultados obtenidos y los objetivos alcanzados durante toda la gestión.

C. OBJETIVOS DE LA AUDIENCIA PÚBLICA

Los objetivos que se pretenden lograr son los siguientes:

- La autoridad pública brinda información al control social sobre el estado inicial del presupuesto proyectado y sus objetivos trazados mediante la planificación annual participative.
- Las organizaciones y movimientos sociales en el marco de la participación social y el control social, verificarán los objetivos de corto y largo plazo establecidos en el periodo.

D. CUANDO SE DEBE REALIZAR LA AUDIENCIA PÚBLICA.

Se realiza una vez que se haya producido la aprobación del presupuesto, para facilitar la información inicial de ejecución al control social, es decir, entre diciembre y enero.

La Audiencia Pública inicial deberá realizarse de manera independiente, no conjuntamente con la Audiencia Pública final de la anterior gestión.

Las razones se basan fundamentalmente en la complejidad de la información, la cantidad de datos y la imposibilidad de asimilación y comprensión de la misma información, lo que puede debilitar el ejercicio cabal del control social.

E. CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN A PRESENTARSE

La información que se precisa para esta Audiencia será la relativa al estado presupuestario aprobado y los objetivos trazados para su cumplimiento de:

- Los resultados y objetivos estratégicos para la gestión.
- La planificación presupuestaria para la gestión.
- Presupuesto asignado a la gestión, de manera general y por áreas institucionales.
- Aspectos cualitativos de temas, proyectos y programas relevantes de la gestión institucional, relacionadas con sus objetivos y metas de gestión.
- Dificultades y ventajas que se deben preveer.

F. INFORMACIÓN Y CONTROL SOCIAL

La información a presentarse en la API deberá ser puesta en la página web de la institución, con una anticipación de 15 días antes de realizarse la audiencia. Adicionalmente, deberá enviarse al control social conjuntamente con la invitación, en caso de que ésta se realice en forma directa.

El control social que acuda a la API por efectos de la convocatoria pública, podrá recabar la información de la página web.

II. MARCO CONCEPTUAL

- **TRANSPARENCIA.-** Es un diálogo auténtico y responsable entre gobierno y sociedad, que se desarrolla en un ambiente ético y de confianza, para

establecer compromisos orientados al logro del bienestar común y que como proceso demanda cambios políticos, sociales e institucionales. Los componentes para impulsar la transparencia en la gestión pública son: el acceso a la información, el control social, la ética y la rendición pública de cuentas

- **ACCESO A LA INFORMACIÓN.-** Es un derecho fundamental de las personas a conocer el manejo de la cosa pública. Permite a los ciudadanos saber acerca del destino y uso de los recursos públicos, constituyéndose en un instrumento de participación ciudadana.
- **CONTROL SOCIAL.-** Se entiende como Control Social de la gestión pública a los mecanismos o medios de seguimiento y participación activa de toda persona individual o colectiva en los procesos, acciones y resultados que desarrollan las instituciones del Estado Plurinacional de Bolivia para el logro de sus objetivos.
- **ÉTICA PÚBLICA.-** Es la promoción en los servidores públicos a una cultura ética basada en principios, valores y conductas que permitan el desarrollo de la gestión pública más plena y armónica posible.
- **RENDICIÓN PÚBLICA DE CUENTAS.-** Se entiende por Rendición Pública de Cuentas a la acción de toda institución de poner a consideración de la ciudadanía los resultados obtenidos en la gestión así como el cumplimiento de compromisos asumidos con los actores sociales involucrados y con la sociedad civil en general.
- **CORRUPCIÓN.-** Es el requerimiento o la aceptación, el ofrecimiento u otorgamiento, directo o indirecto, de un servidor público, de una persona natural o jurídica, nacional o extranjera, de cualquier objeto de valor pecuniario u otros beneficios como dádivas, favores promesas o ventajas para sí mismo o para otra persona o entidad, a cambio de la acción u omisión de cualquier acto que afecte a los intereses del Estado.

III. MARCO NORMATIVO

- **CONVENCIÓN DE NACIONES UNIDAS CONTRA LA CORRUPCIÓN.**
El Art. 1 Inciso c establece que se debe promover la integridad, la obligación de rendir cuentas y la debida gestión de los asuntos y los bienes públicos.
- **CONVENCIÓN INTERAMERICANA CONTRA LA CORRUPCIÓN.**
El Art. 2 numeral 2 establece que se debe promover, facilitar y regular la cooperación a fin de asegurar la eficacia de las medidas y acciones para prevenir, detectar, sancionar y erradicar los actos de corrupción.

- **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.**

El Art. 235, numeral 4, establece que son obligaciones de las servidoras y los servidores públicos, rendir cuentas, responsabilidades económicas, políticas, técnicas y administrativas en ejercicio de la función pública.
- **LEY N° 031 DE AUTONOMÍAS Y DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA.**

El Art. 15 Parágrafo I numeral 8 establece la responsabilidad del nivel central del Estado a través del Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional; Emitir instrumentos que posibiliten la retroalimentación de información con las Unidades de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción, a través de manuales, circulares, instructivos de carácter vinculante para todas las entidades y empresas del Estado".

El Art. 141 establece que las máximas autoridades ejecutivas deben hacer una rendición pública de cuentas por lo menos dos veces al año, de las áreas en las que el gobierno autónomo haya tenido responsabilidad.
- **LEY N° 004 DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN, ENRIQUECIMIENTO ILÍCITO E INVESTIGACIÓN DE FORTUNAS".**

El Art. 1 establece mecanismos y procedimientos en el marco de la Constitución Política del Estado, leyes, tratados y convenciones internacionales, destinados a prevenir, investigar, procesar y sancionar actos de corrupción cometidos por servidoras y servidores públicos y ex-servidoras y ex-servidores públicos, en el ejercicio de funciones, y personas naturales o jurídicas y representantes legales de personas jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras que comprometa no afecten recursos del Estado, así como recuperar el patrimonio afectado del Estado a través de los órganos jurisdiccionales competentes.
- **LEY N° 341 DE PARTICIPACIÓN Y CONTROL SOCIAL.**

El Art. 3 numeral 2, establece que tiene por finalidad transparentar la gestión pública y el apropiado manejo de los recursos públicos del Estado.

El Artículo 37, parágrafo I establece que los Órganos del Estado y las entidades públicas del Estado Plurinacional, realizarán rendiciones públicas de cuentas y evaluación de resultados de gestión, ante la sociedad en general y ante los actores que ejercen Control Social en particular.
- **DECRETO SUPREMO N° 29894/09 DE ORGANIZACIÓN DEL ORGANO EJECUTIVO.**

El Art. 14 numeral 20, establece como atribución a nivel central de los y las titulares de los Ministerios, "Garantizar la transparencia de información de sus acciones y la administración de los recursos del pueblo", otorgando al Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción, el mandato de diseñar mecanismos de fortalecimiento y coordinación institucional para la gestión con transparencia y lucha contra la corrupción, de supervisar el

cumplimiento de la obligación de los servidores públicos de rendir cuentas en todas las entidades públicas del país, y de supervisar la incorporación obligatoria de mecanismos de rendición pública de cuentas en todas las entidades públicas.

➤ **DECRETOSUPREMO N°214/09 DE POLÍTICA NACIONAL DE TRANSPARENCIA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN.**

El Eje Fortalecimiento de la Participación Ciudadana, señala que: "... participación de la ciudadanía es un derecho y una responsabilidad, es también una condición necesaria para el pleno y efectivo ejercicio de la democracia. La participación ciudadana, sustentada en este diálogo social, fundamenta la adopción de medidas orientadas a fortalecer los procesos de auditorías social de la gestión pública a través de mecanismos efectivos de rendición de cuentas y participación en el diseño y monitoreo de las políticas públicas y de promoción de herramientas efectivas de control social...".

➤ **RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 074/09 DEL MINISTERIO DE TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN.**

Establece la guía metodológica para rendición pública de cuentas para:

- ✚ Contar con una gestión pública transparente y libre de corrupción.
- ✚ Desarrollar una cultura de Cero Tolerancia a la Corrupción.
- ✚ Acceso a la información y sanción de actos de corrupción.

➤ **LEY N° 974 DE UNIDADES DE TRANSPARENCIA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN.**

El Art. 1, establece el objeto de regular el funcionamiento de las Unidades de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción en el Estado Plurinacional de Bolivia, y la coordinación con el Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional, teniendo como ámbito de aplicación todas las entidades y empresas públicas, así como toda entidad en la cual el Estado tenga participación accionaria.

El Art 2, establece como competencia concurrente la gestión de la transparencia, prevención y lucha contra la corrupción, en el marco del Parágrafo II del Artículo 297 de la Constitución Política del Estado, y el Artículo 72 de la Ley N° 031 de 19 de julio de 2010, Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Ibáñez".

El Art. 15 Parágrafo I dispone la responsabilidad del nivel central del Estado a través del Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional; donde en su numeral 8, establece que se debe emitir instrumentos que posibiliten la retroalimentación de información con las Unidades de Transparencia y Lucha

Contra la Corrupción, a través de manuales, circulares, instructivos de carácter vinculante para todas las entidades y empresas del Estado".

➤ **RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 151/20 LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA AUDIENCIA PÚBLICA DE MANERA VIRTUAL.**

PRIMERO. – I. Determinar que todas las entidades señaladas en los Parágrafos I y II del Artículo 37 de la Ley N° 341 de Participación y Control Social, deberán realizar la Rendición Pública de Cuentas Final de manera presencial con protocolos y medidas de bioseguridad, considerando el índice de Alerta Temprana establecido por el Ministerio de Salud y Deportes, para lo cual se deberá tomar en cuenta los pasos y metodología establecida en el Manual Metodológico para la Rendición Pública de Cuentas, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 116 de 4 de septiembre de 2018. II. Asimismo, se dispone que todas las entidades mencionadas en el párrafo anterior podrán realizar la Rendición Pública de Cuentas de manera virtual tomando en cuenta el acceso a Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's).

IV. MARCO METODOLÓGICO DE LA RENDICIÓN PÚBLICA DE CUENTAS

Para la Rendición Pública de Cuentas inicial y final de manera virtual en el marco de la R.M. N° 012/20 se ha considerado lineamientos metodológicos en 3 fases:

- Actividades que se deben realizar antes del acto de la RPCI virtual.
- Actividades que deben realizarse el día de la RPCI virtual.
- Actividades que deben realizarse después de la RPCF virtual.

Fase 1: Actividades que se deben realizar antes del acto de la RPCI virtual

PROCEDIMIENTO PARA LA RPCI	METODOLOGÍA CONFORME AL MANUAL DE RPCI	RPCI VIRTUAL
Paso 1: Mapeo de Actores Sociales	Se mantiene	En caso de que la UTLCC aún no cuente con un mapeo de actores sociales, deberá dirigir la RPC virtual a la sociedad en general.
Paso 2: Instructiva para la Preparación de Información	Se mantiene	La UTLCC deberá realizar la instructiva solicitando la información a las áreas respectivas en marco del Teletrabajo.
Paso 3: Elaboración de la información	Se mantiene	

Paso 4: Consolidación de la Información	Se mantiene	
Paso 5: Convocatoria al Control Social	Se modifica	<ul style="list-style-type: none"> - La UTLCC deberá convocar a los actores sociales a través de invitaciones de carácter público difundidas por medio de comunicación, portal web, redes sociales de la institución, estableciendo además del día y la hora de realización de la RPCI virtual, la URL (dirección web) o forma de acceso al acto de la RPCI virtual. - Para garantizar la participación de los actores sociales, la convocatoria pública deberá ser constante a partir de la primera convocatoria. - La convocatoria pública debe consignar la información a ser presentada y ser desarrollada para la RPCI.

Fuente: Resolución Ministerial N° 012/2021.

Fase 2: Actividades que deben realizarse el día de la RPCI virtual

PROCEDIMIENTO PARA LA RPCI	METODOLOGÍA CONFORME AL MANUAL DE RPCI	RPCI VIRTUAL
Paso 1: Registro y Control de Participantes	Se modifica	<ul style="list-style-type: none"> - Las herramientas utilizadas para la RPCI deben ser públicamente accesibles y deben permitir identificar a cada persona que acceda a la RPCI. - La UTLCC deberá realizar el registro de los participantes de la RPCI virtual, consignando el nombre y apellido de la persona, organización a la que representa, cargo u ocupación y nombre de usuario con el que ingreso. - La RPCF virtual deberá ser grabada.
Paso 2: Palabras de Bienvenida e Introducción a cargo de la UTLCC	Se mantiene	<ul style="list-style-type: none"> - La MAE deberá iniciar la RPCI virtual con las palabras de bienvenida y breve explicación del marco legal de la RPCI.

<p>Paso 3: Exposición a cargo de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Entidad.</p>	<p>Se modifica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En caso de que la MAE, por razones de fuerza mayor, no pudiera participar de la RPCI virtual, deberá realizarse una delegación expresa, motivada y pública conforme señala el artículo 7 de la Ley N° 2341 de Procedimiento Administrativo
<p>Paso 4: Dialogo y Debate</p>	<p>Se modifica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para ello se deben habilitar canales de comunicación bidireccional por voz y/o texto en tiempo real que sean accesibles para todos los participantes para su interacción con los disertantes. - De existir preguntas y respuestas la UTLCC deberá realizar capturas de pantalla a fin de tener constancia del dialogo y debate entre la MAE, el control social y/o sociedad en general.
<p>Paso 5: Elaboración, Lectura y Firma del Acta</p>	<p>Se modifica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La UTLCC deberá redactar el acta de manera simultánea al desarrollo de la RPCI virtual. - Se dará lectura al acta una vez concluida la RPCI virtual. - Se deberá adjuntar el registro y control de participantes. - El acta debe presentar la firma de la MAE o su delegado expreso.

Fuente: Resolución Ministerial N° 012/2021.

Fase 3: Actividades que deben realizar se después de la RPCI virtual

PROCEDIMIENTO PARA LA RPCI	METODOLOGÍA CONFORME AL MANUAL DE RPCI	RPCF VIRTUAL
<p>Paso 1: Elaboración y Remisión de Informe al MJTI</p>	<p>Se modifica</p>	<p>El informe de la UTLCC deberá contener lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fotografías o capturas de pantalla de las convocatorias públicas y la URL (dirección web) de dichas convocatorias realizadas. - Video de la grabación de la RPCI virtual y URL (dirección web) en la cual se encuentra publicada. - Acta de la RPCI virtual (formato pdf) - En caso de existir dialogo y debate adjuntar fotografías o capturas de pantalla. - Presentación de la información de la RPCI virtual (power point pdf) y URL (dirección web) bajo la cual se encuentra disponible a la ciudadanía. <p>Toda la información señalada deberá ser remitida al MJTI hasta el día 15 de marzo de 2021 en formato digital (pdf).</p>

Fuente: Resolución Ministerial N° 012/2021.

V. MARCO ESTRATÉGICO

Transportes Aéreos Bolivianos (TAB) presenta el Plan Operativo Anual (POA) y Anteproyecto de Presupuesto Gestión 2021 conjuntamente con la Gerencia Administrativa Financiera a través de su Sección de Presupuestos, elaborados bajo los lineamientos estratégicos, económicos y operativos del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES), Plan Sectorial de Desarrollo Integral Ajustado (PSDI) establecidos por el Ministerio de Defensa y el Plan Estratégico Empresarial Ajustado (PEE) extendidos en su alcance a la gestión 2021.

Dichos documentos fueron estructurados de forma lógica y procedimental de acuerdo a la "Guía Metodológica para la Formulación y Elaboración de la Programación de Operaciones y el Anteproyecto del Presupuesto para TAB de la gestión 2021", instrumento base para la conformación del POA de la empresa.

Este documento se constituye en una herramienta que alinea las actividades y los recursos de la empresa con sus acciones estratégicas, a fin de obtener los resultados trazados para la siguiente gestión, basados en las acciones estratégicas de mediano y largo plazo descritas en los del PDES y los pilares de la Agenda Patriótica 2016-2020, asimismo, es menester denotar que el proceso de planificación del PDES 2021-2025 no ha dado inicio.

Uno de los trece pilares establecidos, marcan la agenda de TAB en el ámbito del servicio de transporte de carga aérea, por lo que a partir de ellos se define la estructura del POA institucional.

- ✚ El Pilar 11 *“Soberanía y Transparencia en la Gestión Pública bajo los Principios de No Robar, No Mentir y No Ser Flojo”*, busca consolidar al Estado con una gestión pública al servicio de la población, caracterizada por la interculturalidad, transparencia, eficacia, eficiencia y que promueva la participación y el control social.

Luego de la ejecución de varios años, se restringieron las acciones establecidas en el Pilar 7, en coordinación con el Ministerio de Defensa, aspectos netamente relacionados al Plan Sectorial de Desarrollo Integral del Sector Defensa Ajustado.

En este sentido, se ha elaborado un POA que coadyuva a la transformación de la matriz productiva fortaleciendo la independencia y soberanía económica del país, en beneficio de sus habitantes, todo esto con eficiencia, eficacia y transparencia.

A. BASE LEGAL

- ➔ Ley N° 777 del 21 de enero de 2016 del Sistema de Planificación Integral del Estado – SPIE, a través del cual el Estado establece las directrices y metodologías para la planificación del largo, mediano y corto plazo de las entidades públicas.
- ➔ Ley N° 466 de la Empresa Pública, que define la estructura para la Planificación Empresarial Pública, así como su control.
- ➔ Ley N° 2042 de Administración Presupuestaria, que establece las normas generales a las que debe regirse el proceso de administración presupuestaria de cada ejercicio fiscal.
- ➔ Ley 650 de la Agenda Patriótica 2025.
- ➔ Ley 786 del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2016-2020.

- Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, Sistema de Administración y Control Gubernamentales (SAYCO), a través del cual el Estado regula los sistemas para la programación de operaciones, organización administrativa y presupuesto.
- D.S. N° 15091 de 7 de noviembre de 1977 de creación de Transportes Aéreos Bolivianos, con personería jurídica, derecho público y autonomía administrativa con la facultad de: "Efectuar la explotación de servicios de transporte aéreo regular y no regular, interno e internacional de pasajeros, de carga y correo, así como toda otra actividad relacionada con la Aeronáutica Comercial".
- D.S. N° 0239 de 5 agosto de 2009, se categoriza a Transportes Aéreos Bolivianos como Empresa Pública Nacional Estratégica.
- D.S. N° 3246 de 5 de julio de 2017 Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.
- Resolución Ministerial N°658 de 3 de diciembre de 2019 del Plan Sectorial de Desarrollo Integral – Sector Defensa Ajustado 2016-2020.
- R.M. N° 270 de 17 de julio de 2020 Plan Estratégico Empresarial Ajustado TAB 2016-2020.
- R.M. N° 08/2019 de 13 de marzo de 2019 del Calendario de Formulación Presupuestaria.
- Res. Bi-Ministerial 13 de 15 de julio de 2020 de las Directrices de Formulación Presupuestaria.
- R.M. N° 223 de 02 de julio de 2020 del Clasificador Presupuestario emitida por el Ministerio de Economía Finanzas Públicas (MEFP).
- Certificación “Gran Operador no Regular Nacional e Internacional de Carga” de la Dirección General de Aeronáutica Civil DGAC bajo la RAB 119.
- Autorización 402 con Especificaciones de Operación USA (OPSPECS USA) aprobado por la FAA bajo las FAR 129 como operador extranjero.
- R.S. N° 225558, Normas Básicas del Sistema de Presupuesto.
- R.D. TAB 004/2018, de 25 de septiembre de 2018 del Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto de TAB (RE-SP).
- R.D. TAB 007/2018 de 25 de septiembre de 2018 del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones de TAB (RE-SPO).

B. MISIÓN Y VISIÓN, ACCIONES DE LARGO MEDIANO Y CORTO PLAZO.

CUADRO 1. ACCIONES A LARGO Y CORTO PLAZO
PEE 2016 - 2020
ACCIONES A LARGO PLAZO (OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL)
PILAR 11
Soberanía y Transparencia en la gestión pública.
META 4
Defensa Integral del Estado y Complementariedad en el Desarrollo Nacional.
RESULTADO 319
Se ha fortalecido el rol social, productivo y de protección de la soberanía del Estado Plurinacional.
ACCIÓN 4
Coordinación interinstitucional en la implementación de estrategias de y acciones de defensa del Estado.

MISIÓN
Prestar servicios de transporte aéreo de carga, promoviendo la integración y la soberanía nacional a través de la apertura constante de nuevos mercados, realizando operaciones seguras que apoyan al comercio nacional e internacional de los sectores productivos del país y contribuyen al desarrollo económico y social.
VISIÓN
Ser una empresa líder y competitiva en el mercado de transporte de carga aérea nacional e internacional.

ACCIONES A MEDIANO PLAZO (Perspectivas y objetivos estratégicos)			
PERSPECTIVA CLIENTE	PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DE PROCESOS	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE
En el periodo 2016-2021, la empresa TAB ha generado un 90% de confiabilidad, fidelidad y satisfacción en los clientes, cumpliendo sus requisitos a través del establecimiento de precios atractivos y competitivos consolidándonos en las rutas existentes y en al menos 1 nueva ruta mediante la generación de alianzas estratégicas	En el periodo 2016-2021, la empresa TAB ha incrementado los ingresos en 3,7% en promedio, garantizando la sostenibilidad de la empresa a través de la definición de una política de inversiones que diversifique los ingresos tanto en las capacidades de la empresa, rutas de transporte de carga como en el aprovechamiento de los recursos acumulados.	En el periodo 2016-2021, la empresa TAB, ha implementado un modelo de gestión con enfoque por procesos, seguridad operacional y mejora continua, apoyada en un sistema informático integral en cumplimiento de los requisitos de las áreas estructurales y los criterios de oportunidad y eficiencia	La empresa TAB, en el periodo 2016-2021, ha incrementado las capacidades y habilidades de los empleados en un 95%, disminuyendo la rotación de personal a un 10%, a través de políticas de retención y motivación de personal, permitiendo incrementar en un 50% la propuesta de valor del servicio prestado

ACCIONES A CORTO PLAZO (Objetivos estratégicos)			
ACCIÓN A CORTO PLAZO - PERSPECTIVA CLIENTE	ACCIÓN A CORTO PLAZO - PERSPECTIVA FINANCIERA	ACCIÓN A CORTO PLAZO - PERSPECTIVA DE PROCESOS	ACCIÓN A CORTO PLAZO - PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE
Incrementar el 25% de confiabilidad, fidelidad y satisfacción en el mercado en 20%.	Incrementar los ingresos en al menos 3,7%, garantizando la sostenibilidad y operación de la empresa.	Garantizar las operaciones de Transporte Aéreo de carga a través de un modelo de gestión por procesos, con enfoque de fortalecimiento de: mantenimiento, equipamiento, seguridad operacional, administrativo y una política de mejora continua.	Incrementar las capacidades y habilidades de los funcionarios en un 30%, disminuyendo la rotación del personal en un 3%.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EMITIDOS EN EL PLAN SECTORIAL DE DEFENSA - PRODUCTOS			
Fidelizar en al menos 90% a los clientes e incrementar la participación en el mercado en un 20%, generando las condiciones para aperturar una nueva ruta	Fortalecer el servicio de transporte aéreo de carga nacional e internacional.	Fortalecer el servicio de mantenimiento y equipamiento de las aeronaves de TAB.	Implementar un Plan de Integral de Capacitación para el Fortalecimiento Institucional.
		Fortalecer el patrimonio de la empresa gestionando la construcción, remodelación o ampliación de la infraestructura de inmuebles de la empresa. (Gerencia Regional Santa Cruz, Cochabamba y El Alto).	Consolidar la Estructura Organizacional dentro del régimen legal de la empresa pública.
		Fortalecer la gestión administrativa, técnica y operativa de la empresa que permitan hacer los procesos y procedimientos eficientes, eficaces y oportunos.	

Fuente: Elaboración Propia – Departamento de Planificación

ACCIÓN DE CORTO PLAZO 2020 (C)		RESULTADO ESPERADO GESTIÓN 2020	COD. OP	OPERACIONES	AREA/UNIDAD RESPONSABLE
COD.	DENOMINACIÓN				
01.01.					
Incrementar la confiabilidad, fidelidad y satisfacción en los clientes y la participación en el mercado.	Fidelizar en al menos 90% a los clientes e incrementar la participación en el mercado en un 20%, generando las condiciones para aperturar una nueva ruta	01.01.01.01	Generar al menos 2 alianzas estratégicas y acuerdos empresariales que permitan incrementar nuestra participación en el mercado.	GERENCIA COMERCIAL	
		01.01.01.02	Mejorar e incrementar los sistemas de comunicación con el cliente, formalizando su uso ante las instancias correspondientes.	GERENCIA COMERCIAL	
		01.01.01.03	Fidelizar la participación de los clientes en el mercado.	GERENCIA REGIONAL SANTA CRUZ	
		01.01.01.04	Fidelizar la participación de los clientes en el mercado.	GERENCIA REGIONAL EL ALTO	
		01.01.01.05	Fidelizar la participación de los clientes en el mercado.	GERENCIA REGIONAL COCHABAMBA	
		01.01.01.06	Fidelizar la participación de los clientes en el mercado.	GERENCIA REGIONAL MIAMI	
		01.02.			
Incrementar los ingresos, garantizando la sostenibilidad y operación de la empresa.	Fortalecer el servicio de transporte aéreo de carga nacional e internacional.	01.02.01.01	Fortalecer las operaciones para asegurar la sostenibilidad de la empresa, a través de la ejecución del Plan de Inversiones dirigido a la ampliación de la flota de aeronaves.	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
		01.02.01.02	Definir una política financiera, que permita la disposición de los recursos financieros a través de una política de inversión.	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
		01.02.01.03	Generar un Plan de Estrategia Comercial para captar clientes nuevos.	GERENCIA COMERCIAL	

01.03.					
<p>Garantizar las operaciones de transporte aéreo de carga a través de un modelo de gestión con enfoque por procesos, fortalecimiento de: mantenimiento, equipamiento, seguridad operacional, administrativo y con una política de mejora continua.</p>	<p>Fortalecer el servicio de mantenimiento y equipamiento de las aeronaves de TAB.</p>	01.03.01.01	Equipamiento y mantenimiento del centro de control operacional y de la biblioteca de la Gerencia de Operaciones.	GERENCIA DE OPERACIONES	
		01.03.01.02	Reacondicionar la cabina del simulador estático MD-10.	GERENCIA DE OPERACIONES	
		01.03.01.03	Realizar el mantenimiento programado no programado de las flotas de aeronaves del TAB.	GERENCIA OMA	
		01.03.01.04	Elaborar un plan de mantenimiento preventivo para garantizar las operaciones de las aeronaves.	GERENCIA AERONAVEGABILIDAD CONTINUA	
		01.03.01.05	Fortalecer los procesos, contables y administrativos a través de la dotación de hardware y software a las unidades organizacionales de la empresa.	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
		01.03.01.06	Fortalecer la gestión operativa a fin de mantener Aeronavegable la flota de aeronaves tipo Hércules.	GERENCIA REGIONAL EL ALTO	
<p>Garantizar las operaciones de transporte aéreo de carga a través de un modelo de gestión con enfoque por procesos, fortalecimiento de: mantenimiento, equipamiento, seguridad operacional, administrativo y con una política de mejora continua.</p>	<p>Fortalecer el patrimonio de la empresa gestionando la construcción, remo-delación o ampliación de la infraestructura de inmuebles.</p>	01.03.02.01	Ampliar la infraestructura, gestionar la adquisición de equipos y herramientas para mantenimiento de las aeronaves. (Gerencia Regional Santa Cruz, Cochabamba y El Alto).	GERENCIA OMA	
		<p>Fortalecer la gestión administrativa, técnica y operativa de la empresa que permitan hacer los procesos y procedimientos eficientes, eficaces y oportunos.</p>	01.03.03.01	Asesorar, planificar, dirigir, coordinar y controlar los asuntos jurídicos y actividades de asesoramiento jurídico.	DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA
			01.03.03.02	Elaborar y realizar el seguimiento a la Planificación de Corto y Mediano Plazo.	DEPTO. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
			01.03.03.03	Planificar, ejecutar y comunicar los resultados de la evaluación de los actos administrativos de la empresa referidos al Sistema de Administración y Control Gubernamental.	DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
			01.03.03.04	Elaborar Reglamentos Internos relacionados a atribuciones de Transparencia.	DEPARTAMENTO DE TRANSPARENCIA
01.03.03.05	Implementar 3ra y 4ta etapa y puesta en marcha del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional (SMS).	DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD OPERACIONAL SMS			

01.03. (Continuación)				
		01.03.03.06	Asegurar la protección y seguridad de la carga transportada por la empresa en los aeropuertos y aeródromos donde realiza sus operaciones.	DEPARTAMENTO DE AVSEC Y HAZMAT
		01.03.03.07	Cumplir la programación de las operaciones aéreas de la flota de aeronaves de TAB oportunamente, con seguridad y eficiencia.	GERENCIA DE OPERACIONES
		01.03.03.08	Realizar el ciclo contable desde el registro presupuestario hasta la ejecución de recursos, registrando las transacciones en los sistemas internos y del órgano rector.	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
		01.03.03.09	Realizar los actos administrativos pertinentes, asegurando la contratación, disposición, administración y salvaguarda de los bienes de consumo y documentación.	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
		01.03.03.10	Realizar los gastos administrativos, operativos y de mantenimiento para las gerencias de operaciones, OMA y regional Santa Cruz.	GERENCIA REGIONAL SANTA CRUZ
		01.03.03.11	Llevar a cabo las acciones administrativas, operativas y de mantenimiento para garantizar las operaciones de las aeronaves.	GERENCIA REGIONAL EL ALTO
		01.03.03.12	Llevar a cabo las acciones administrativas, operativas y de mantenimiento para garantizar las operaciones de las aeronaves (Reg. CBBA)	GERENCIA REGIONAL COCHABAMBA
		01.03.03.13	Llevar a cabo las acciones administrativas, operativas y de mantenimiento para garantizar las operaciones de las aeronaves.	GERENCIA REGIONAL MIAMI

Fuente: Elaboración Propia – Departamento de Planificación

ACCIÓN DE CORTO PLAZO 2020 (C)		RESULTADO ESPERADO GESTIÓN 2020	COD. OP	OPERACIONES	AREA/UNIDAD RESPONSABLE
COD.	DENOMINACIÓN				
01.04.					
Incrementar las capacidades y habilidades, disminuyendo la rotación del personal.	Implementar un Plan de Capacitación de Fortalecimiento Institucional TAB.	01.04.01.01	Capacitar al personal involucrado en el manejo de carga.	GERENCIA COMERCIAL	
		01.04.01.02	Realizar curso inicial, de capacitación y actualización del personal de tripulantes en la flota de aeronaves de TAB.	GERENCIA DE OPERACIONES	
		01.04.01.03	Realizar cursos recurrentes en tierra y simulador de vuelo para el personal de tripulantes en la flota de aeronaves de TAB.	GERENCIA DE OPERACIONES	
		01.04.01.04	Realizar cursos de Formación y actualización del personal de la Gerencia de Operaciones.	GERENCIA DE OPERACIONES	
		01.04.01.05	Realizar curso inicial, recurrente en tierra, de capacitación y actualización del personal de D.V. para la flota de aeronaves de TAB.	GERENCIA DE OPERACIONES	
		01.04.01.06	Capacitar al personal de la empresa para el mantenimiento de la flota de aeronaves.	GERENCIA OMA	
		01.04.01.07	Implementar plan de entrenamiento.	GERENCIA DE AERONAVEGABILIDAD CONTINUA	
		01.04.01.08	Capacitar al personal.	DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA	
		01.04.01.09	Realizar talleres de capacitación y difundir información legal.	DEPARTAMENTO DE TRANSPARENCIA	
		01.04.01.10	Capacitar el personal de Auditoría Interna a requerimiento de las NAG emitidas por la CGE.	DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA	
		01.04.01.11	Capacitar al personal de la empresa en cuanto a los procesos de Seguridad Operacional.	DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD OPERACIONAL SMS	
		01.04.01.12	Implementar plan de capacitación	DEPARTAMENTO DE AVSEC Y HAZMAT	
		01.04.01.13	Implementar un plan de capacitación para el personal de TAB	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
		01.04.01.14	Capacitar al personal.	GERENCIA REGIONAL SANTA CRUZ	
		01.04.01.15	Capacitar al personal administrativo y Operativo de la Gerencia Regional El Alto.	GERENCIA REGIONAL EL ALTO	
		01.04.01.16	Capacitar al personal técnico, administrativo de la Regional Cochabamba.	GERENCIA REGIONAL COCHABAMBA	
	Consolidar la Estructura del TAB dentro del régimen legal de la empresa pública.	01.04.02.01	Planificar, desarrollar y controlar la gestión integral del recurso humano de la empresa, asegurando su efectividad y su correcta retribución económica.	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
01.04.02.02		Revisar y actualizar el diseño organizacional y normativa de TAB.	DEPARTAMENTO PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL		

Fuente: Elaboración Propia – Departamento de Planificación

VI. DESCRIPCIÓN TÉCNICA

A. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.

TAB se encuentra operando en el eje troncal del país (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz) a partir del movimiento comercial generado principalmente en la ruta internacional Estados Unidos (Miami) – Bolivia, que representa el mayor flujo de carga en importaciones.

Por otra parte, en el ámbito del transporte aéreo de carga internacional se opera normalmente en la ruta internacional Perú (Lima) – Estados Unidos (Miami) la que, por su incidencia media en el nivel de ingresos percibidos precisan ser considerados en la programación operativa anual de la empresa y por ende, en la estimación de los ingresos.

Asimismo, la carga aérea transportada en la ruta Bolivia - Estados Unidos (Miami) es comparativamente reducido, pero corresponde considerarla con el fin de analizar el ciclo completo de la operación de transporte, generando también recursos.

La proyección de carga transportada de importaciones y exportaciones para Transportes Aéreos Bolivianos, considera a clientes que adquieren maquinaria, mercadería e insumos especiales que transportan hasta nuestro país y que utilizan en su empresa, provenientes de distintos países y que transitan por el aeropuerto de Miami. Por su parte, el mercado de exportaciones que también tiene destinos diferentes concentra a productores que deben conocer los vuelos realizados por la empresa y de esta manera asegurar la prestación de servicios.

CUADRO 1: Importaciones TAB, Estados Unidos – Bolivia (2017-2021)

MES	2017		2018		2019		2020*		2021**	
	Vuelos	Carga (Kg)	Vuelos	Carga (Kg)	Vuelos	Carga (Kg)	Vuelos	Carga (Kg)	Vuelos	Carga (Kg)
Ene	8	518.798,15	9	619.576,72	8	557.534,00	6	406.497,00	13	919.569,37
Feb	8	513.371,00	8	628.511,27	8	525.145,00	7	551.672,00	14	990.305,47
Mar	11	763.050,00	9	625.067,29	9	649.159,00	7	461.333,00	15	1.061.041,58
Abr	9	589.213,33	8	580.852,00	8	600.997,00	5	380.343,00	8	565.888,84
May	12	838.788,31	10	733.726,00	8	567.059,00	7	522.195,00	9	636.624,95
Jun	10	838.788,31	9	621.041,00	9	687.439,00	19	1.343.986,00	9	636.624,95
Jul	9	725.501,00	8	537.318,00	9	652.983,31	23	1.626.930,42	9	601.256,89
Ago	10	856.956,00	9	704.717,00	9	791.989,98	21	1.485.458,21	9	636.624,95
Sep	10	600.208,24	9	688.587,00	8	697.119,60	18	1.273.249,89	9	601.256,89
Oct	11	725.703,90	9	704.186,00	10	725.411,46	17	1.202.513,79	8	565.888,84
Nov	12	825.469,89	8	631.798,00	11	772.377,86	15	1.061.041,58	8	565.888,84
Dic	11	769.012,34	12	917.200,00	11	799.144,09	18	1.273.249,89	10	707.361,05
Total	121	8.564.860,47	108	7.992.580,28	108	8.026.359,30	163	11.588.469,79	120	8.488.332,63

Fuente: Gerencias Administrativa Financiera y Comercial.

(*) Datos hasta junio registrado y estimado del resto de la gestión 2020.

(**) Proyectado para 2021.

CUADRO 2: Transporte Aéreo Perú - Estados Unidos (2017 – 2021)

MES	2017		2018		2019		2020**		2021**	
	Vuelos	Carga (Kg)	Vuelos	Carga (Kg)	Vuelos	Carga (Kg)	Vuelos	Carga (Kg)	Vuelos	Carga (Kg)
Ene	6	401.744,00	7	501.165,00	7	608.595,00	0	0,00	0	0,00
Feb	2	127.974,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mar			4	195.292,00	0	0,00	6	280.000,00	6	233.333,33
Abr	5	335.321,00	4	183.500,00	5	359.613,00	5	350.000,00	5	308.000,00
May	8	493.403,00	8	559.700,00	8	563.059,00	8	280.000,00	8	462.000,00
Jun			7	370.112,00	7	414.407,00	7	350.000,00	7	385.000,00
Jul	2	131.807,60	8	483.808,00	9	445.693,00	8	315.000,00	8	413.000,00
Ago			7	331.689,60	1	49.521,44	7	350.000,00	7	402.500,00
Sep			6	260.781,60	0	0	8	420.000,00	8	420.000,00
Oct	8	518.915,60	7	454.419,60	9	585.000,00	9	490.000,00	9	560.000,00
Nov	9	583.433,60	9	518.965,60	9	585.000,00	9	630.000,00	9	612.500,00
Dic	10	647.951,60	10	583.511,60	10	650.000,00	10	700.000,00	10	658.000,00
Total	50	3.240.550,40	77	4.342.945,00	65	4.260.888,44	77	4.165.000,00	77	4.454.333,33

Fuente: Gerencias Administrativa Financiera y Comercial.

(*) Datos hasta junio registrado y estimado del resto de la gestión 2020.

(**) Proyectado para 2021.

CUADRO 3: Exportaciones TAB, Bolivia - Estados Unidos (2017-2021)

MES	2017		2018*		2019		2020*		2021**	
	Vuelos	Carga (Kg)	Vuelos	Carga (Kg)	Vuelos	Carga (Kg)	Vuelos	Carga (Kg)	Vuelos	Carga (Kg)
Ene	6	51.228,80	7	16.829,50	8	12.266,67	9	16.961,60	13	28.606,54
Feb	2	81.074,47	8	32.700,59	8	69.504,00	8	45.526,97	14	51.104,03
Mar	10	181.288,70	9	51.465,40	9	51.715,98	9	8.826,00	15	63.057,48
Abr	5	36.049,90	8	56.185,24	8	43.693,00	8	41.695,91	7	43.192,24
May	8	72.620,06	7	18.258,84	8	65.040,18	8	54.110,50	8	45.433,02
Jun	6	47.868,01	8	86.559,05	9	56.768,75	9	79.459,10	9	71.993,32
Jul	2	94.033,03	7	19.210,50	9	49.831,43	23	45.245,67	9	45.245,67
Ago	6	46.284,17	8	12.300,00	9	56.092,22	21	32.967,21	9	32.967,21
Sep	2	11.208,00	7	62.725,10	8	53.856,93	18	33.379,10	9	33.379,10
Oct	8	22.943,15	9	50.845,10	10	54.213,75	17	46.385,15	8	46.385,15
Nov	9	39.327,30	8	52.330,98	11	55.967,21	15	49.855,27	8	49.855,27
Dic	10	9.606,00	12	158.444,82	11	54.455,05	18	63.856,51	10	63.856,51
Total	74	693.531,59	98	617.855,12	108	623.405,17	163	518.268,99	119	575.075,53

FUENTE: Gerencias Administrativa Financiera y Comercial.

(*) Datos hasta junio registrado y estimado del resto de la gestión 2020.

(**) Presupuestado para 2021.

A partir de esta información, se realizó una proyección diferenciada tomando en cuenta aspectos aún más específicos dentro de lo que son las importaciones y exportaciones.

B. PROYECCIÓN DE INGRESOS

De acuerdo a lo establecido en las Directrices de Formulación Presupuestaria para la gestión 2021, que en su Art. 17º (Estimación de Recursos) señala que *“1. Para la estimación de recursos específicos por concepto de venta de bienes y servicios, tasas, patentes, tarifas y otros en el marco de la normativa vigente,*

las entidades del sector público deben sustentar sus proyecciones en las memorias de cálculo, considerando cuando corresponda:

- + Tendencia del comportamiento histórico de sus ingresos (vuelos y carga).
- + Contratos, convenios y otros inherentes a sus competencias.
- + Proyección de las variables macroeconómicas del Ente Rector.
- + Incremento de la demanda.
- + Otros.

Es así que la Jefatura de la Sección de Presupuestos, en coordinación con la Gerencia Comercial, ha realizado la proyección de los ingresos en función de los siguientes aspectos:

- ➔ La capacidad operativa de la empresa frente a la demanda del mercado atendida en las últimas cuatro gestiones (2017-2020).
- ➔ Los acuerdos comerciales establecidos para la prestación del servicio en la gestión proyectada (2021).

**CUADRO 5: Ingresos por Importación TAB 2021
Estados Unidos – Bolivia**

MES	Nº VUELOS	CARGA (Kg)/VUELO	CARGA (Kg)	PRECIO (Bs/Kg)	INGRESOS (Bs)
Ene	13	68.761,04	919.569,37	20,82	17.038.477,14
Feb	14	70.736,11	990.305,47	18,53	18.349.129,23
Mar	15	70.736,11	1.061.041,58	18,53	19.659.781,32
Abr	7	70.736,11	565.888,84	18,53	10.485.216,70
May	8	70.736,11	636.624,95	18,53	11.795.868,79
Jun	9	70.736,11	636.624,95	18,53	11.795.868,79
Jul	9	70.736,11	601.256,89	18,53	11.140.542,75
Ago	9	70.736,11	636.624,95	18,53	11.795.868,79
Sep	9	70.736,11	601.256,89	18,53	11.140.542,75
Oct	8	70.736,11	565.888,84	18,53	10.485.216,70
Nov	8	70.736,11	565.888,84	18,53	10.485.216,70
Dic	10	70.736,11	707.361,05	18,53	13.106.520,88
Total	119		8.488.332,63		157.278.250,55

Fuente: Gerencias Administrativa Financiera y Comercial.

CUADRO 6: Ingresos por Exportación TAB 2021 Perú – Estados Unidos

MES	Nº VUELOS	CARGA (Kg) MÁXIMA	CARGA P/VUELO APROXIMADA	MONTO MIN. (Bs) /VUELO	INGRESOS (Bs)
Ene	0				0,00
Feb	0				0,00
Mar	6	70.000,00	42.000,00	292.320,00	1.753.920,00
Abr	5	70.000,00	42.000,00	292.320,00	1.461.600,00
May	8	70.000,00	42.000,00	292.320,00	2.338.560,00
Jun	5	70.000,00	42.000,00	292.320,00	2.046.240,00
Jul	6	70.000,00	45.000,00	313.200,00	2.505.600,00
Ago	7	70.000,00	45.000,00	313.200,00	2.192.400,00
Sep	3	70.000,00	55.000,00	382.800,00	3.062.400,00
Oct	7	70.000,00	60.000,00	417.600,00	3.758.400,00
Nov	7	70.000,00	60.000,00	417.600,00	3.758.400,00
Dic	8	70.000,00	65.000,00	452.400,00	4.524.000,00
Total	119				22.990.620,00

Fuente: Gerencias Administrativa Financiera y Comercial.

CUADRO 7: Ingresos por Exportación TAB 2021 Bolivia – Estados Unidos

MES	Nº VUELOS	CARGA (Kg) TOTAL	PRECIO (Bs/Kg) MEDIO	INGRESOS (Bs)
Ene	13	28.606,54	8.03	219.468,97
Feb	14	51.104,03	8.03	366.150,22
Mar	15	63.057,48	8.03	533.242,85
Abr	7	43.192,24	8.03	303.221,60
May	8	45.433,02	8.03	301.114,97
Jun	9	71.993,32	8.03	488.083,07
Jul	9	45.245,67	8.03	322.421,16
Ago	9	32.967,21	8.03	219.865,54
Sep	9	33.379,10	8.03	265.285,32
Oct	8	46.385,15	8.03	362.101,55
Nov	8	49.855,27	8.03	313.532,46
Dic	10	63.856,51	8.03	454.316,38
Total	119	575.075,53		4.148.804,10

Fuente: Gerencias Administrativa Financiera y Comercial.

CUADRO 8: Otros Ingresos TAB 2021 Bolivia – Estados Unidos

MES	2017	2018	2019	2020	2021
Ene	295.047,20	225.978,11	321.369,79	321.369,79	294.902,70
Feb	277.377,56	250.411,32	272.362,23	272.362,23	268.590,46
Mar	281.218,47	284.987,45	322.590,13	322.590,13	303.873,81
Abr	314.222,73	255.176,19	293.910,15	293.910,15	253.615,94
May	333.630,92	326.640,96	332.698,31	332.698,31	300.406,12
Jun	269.508,73	276.330,32	292.680,25	292.680,25	304.565,17
Jul	276.653,45	345.276,79	299.236,47	299.236,47	309.055,36
Ago	277.150,17	280.685,88	309.819,59	309.819,59	321.212,43
Sep	271.151,79	288.501,27	286.142,02	286.142,02	292.250,18
Oct	322.196,08	293.942,69	316.261,70	316.261,70	297.510,05
Nov	285.703,41	295.222,01	317.844,71	317.844,71	302.174,61
Dic	333.781,48	300.942,85	326.505,31	326.505,31	348.241,17
Total	3.537.641,99	3.424.095,84	3.869.056,04	3.537.641,99	3.596.397,99

Fuente: Gerencias Administrativa Financiera y Comercial.

TAB puede realizar proyecciones bajo criterios similares para los distintos tipos de servicios, que solamente muestran variaciones poco significativas, y estacionales (fin de año alta o inicio de año baja) que son tomadas en cuenta.

El año 2020 en cuanto a las importaciones, fue significativamente mayor que las gestiones anteriores, por el fenómeno de la Pandemia del Coronavirus – Covid 19 que incrementó la cantidad de vuelos en un 60% respecto a las anteriores 2 gestiones, y en un 37% promedio en cuanto a volúmenes de carga respecto a esas gestiones.

Para la proyección de las importaciones para la siguiente gestión, considerando la posibilidad de una caída de las importaciones, manteniendo el efecto de la Pandemia hasta los meses de marzo 2021, consideramos que se tendrá en la Gestión 2021 una ejecutoria similar a la del año 2019 que fue afectada por aspectos político electorales, convulsión social e incendios significativos, atenuando sus efectos promediando con los años 2017 y 2018.

Dada la regularidad de los datos históricos, que muestran una relativa temporalidad mensual y un grado de oscilación anual muy baja con un patrón de comportamiento de tendencia media, es que se emplea el promedio aritmético simple para realizar la proyección de los ingresos, esto a partir del número de vuelos y la carga transportada en un mismo periodo de tiempo, además de los acuerdos comerciales base confirmados para la gestión 2019.

CUADRO 9: COMPARACIÓN DE INGRESOS EN EL PERIODO 2017-2021
(Expresado en bolivianos)

DETALLE	2017	2018	2019	2020*	2021**
Importación EE.UU. Miami – Bolivia	184.214.653	173.114.674	163.817.760	216.376.602	157.278.250
Exportación Perú, Lima - EE.UU. Miami	13.494.326	4.791.083	23.065.440	18.448.948	22.990.620
Varios Ingresos: Export. Bol.-EEUU, Chárter, Otros.	8.311.467	40.567.173	8.626.259	10.267.444	11.654.966
TOTALES	206.020.446	218.472.930	195.509.460	245.092.994	191.942.878

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera – Ingresos (Registros de las ventas efectuadas)

(*) Estimación de ingresos por venta de servicios gestión desde julio 2020.

(**) Proyección de ingresos por venta de servicios para la gestión 2021.

C. PRESUPUESTO DE GASTO

TAB ha programado para la gestión 2019 la siguiente estructura de gastos para cubrir los costos de operación, mantenimiento y actividades administrativas:

CUADRO 10: Comparación y Programación de Gastos periodo 2017-2021

(Expresado en bolivianos)

GRUPO	DETALLE	2017	2018	2019	2020*	2021**
10000	Servicios Personales	1.491.739	1.490.032	1.476.486	1.574.834,14	6.127.966,61
20000	Servicios no Personales	98.568.747	65.404.164	74.608.204	80.164.146,48	94.915.233,40
30000	Materiales y Suministros	77.266.679	100.330.496	85.762.815	85.476.984,79	87.646.848,98
40000	Activos Reales	1.169.165	2.288.086	1.446.544	2.136.804,52	7.005.524,00
50000	Activos Financieros	0	0	0	0,00	198.299.915,67
60000	Serv. Deuda Publica y Disminución Otros Pasivos	4.009.392	326.972	406.349	3.964.840,07	2.986.630,00
70000	Transferencias Corrientes al Sector Publico	7.000.000	2.000.000	15.800.000	2.000.000,00	0,00
80000	Impuestos Tasas y Regalías	678.097	455.352	589.983	631.239,42	3.190.634,00
90000	Otros Gastos	265.399	835.539	319.454	523.371,42	851.000,00
	TOTAL	190.449.218	173.130.642	180.409.835	176.472.220,84	401.023.752,66

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera

(*) Estimación de gastos desde julio 2020.

(**) Proyección de gastos para la gestión 2021

D. PRESUPUESTO PLURIANUAL DE INGRESOS Y GASTOS

CUADRO 11: PRESUPUESTO PLURIANUAL DE RECURSOS 2021 - 2025

(Expresado en bolivianos)

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
11300	Venta de Servicios	184.503.562,06	193.728.740,16	195.666.027,56	197.622.687,84	199.598.914,72
11400	Alquiler de Equipo y Maquinaria	3.823.876,95	5.421.602,78	4.055.332,88	4.095.886,21	4.136.845,07
11900	Otros Ingresos de Operación	3.596.397,99	3.776.217,89	3.813.980,07	3.852.119,87	3.890.641,07
35110	Disminución de Caja y Bancos	198.299.915,67	198.498.215,59	199.093.710,23	201.084.647,33	203.095.493,81
19000	Transferencias Corrientes	10.800.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL	401.023.752,66	401.424.776,41	402.629.050,74	406.655.341,25	410.721.894,66

Fuente: Gerencia Comercial – Gerencia Administrativa Financiera – Sección de Presupuestos

CUADRO 12: PRESUPUESTO PLURIANUAL DE GASTOS 2021 - 2025

(Expresado en bolivianos)

GRUPO	DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025
10000	Servicios Personales	6.127.966,61	6.134.094,58	6.152.496,86	6.214.021,83	6.276.162,05
20000	Servicios no Personales	94.915.233,40	95.010.148,63	95.295.179,08	96.248.130,87	97.210.612,18
30000	Materiales y Suministros	87.646.848,98	87.734.495,83	87.997.699,32	88.877.676,31	89.766.453,07
40000	Activos Reales	7.005.524,00	7.012.529,52	7.033.567,11	7.103.902,78	7.174.941,81
50000	Activos Financieros	198.299.915,67	198.498.215,59	199.093.710,23	201.084.647,33	203.095.493,81
60000	Servicio de la Deuda Publica y Disminución de Otros Pasivos	2.986.630,00	2.989.616,63	2.998.585,48	3.028.571,33	3.058.857,05
70000	Transferencias Corrientes al Sector Publico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
80000	Impuestos Tasas y Regalías	3.190.634,00	3.193.824,63	3.203.406,11	3.235.440,17	3.267.794,57
90000	Otros Gastos	851.000,00	851.851,00	854.406,55	862.950,62	871.580,12
	TOTAL:	401.023.752,66	401.424.776,41	402.629.050,74	406.655.341,25	410.721.894,66

Fuente: Gerencia Comercial – Gerencia Administrativa Financiera – Sección de Presupuestos

VII. CONCLUSIONES

En función al análisis efectuado, se concluye que:

- El POA de TAB para la gestión 2021 está alineado con el PEE Ajustado 2016-2020 que se utiliza como marco de ejecución, en tanto el gobierno en el año 2021 establezca su PDES 2021 – 2025, a través del establecimiento de acciones que cumplen con los principios de Defensa, Estrategia, Desarrollo y Sostenibilidad para ser una empresa pública que, además de ser competitiva en el mercado, aporta a la economía de los bolivianos.
- El POA para la gestión 2021 han sido elaborados en cumplimiento a la Guía Metodológica para la Formulación y Elaboración de la Programación de Operaciones y el Anteproyecto del Presupuesto para TAB, por lo mismo, siendo este un documento orientador para la empresa.
- Para el cumplimiento de las acciones de mediano plazo definidas en el Plan Estratégico Empresarial, en específico para probable ampliación de la flota de aeronaves, se ha considerado que una de las fuentes de financiamiento serán los recursos propios de la empresa que para la gestión 2021 se estima que alcanzarán a Bs. **198.299.915,67 (Ciento noventa ocho millones doscientos noventa y nueve mil novecientos quince 67/100 bolivianos)** que junto a la recuperación de fondos de TAMEP de Bs.10,8 Millones incrementarán la capacidad de compra.
- El POA se define en un marco estratégico con visión empresarial que genera acciones convergentes en el desarrollo de la empresa y la sostenibilidad en el tiempo, determinando las acciones a corto plazo y las operaciones que garanticen la generación de ingresos principales por transporte de carga de un total de Bs. **191.942.878 (Ciento noventa y un millones novecientos cuarenta y dos mil ochocientos setenta y ocho 00/100 bolivianos).**
- El presupuesto de la empresa se enmarca en la normativa vigente y a partir de los talleres de formulación y elaboración del POA y el anteproyecto del presupuesto, en coordinación con los gerentes regionales, de área y personal dependiente, se ha determinado el presupuesto que alcanza a un monto total de Bs. **401.023.752,66 (Cuatrocientos un millones veintitrés mil setecientos cincuenta y dos 66/100 bolivianos).**

Es cuanto tenemos a bien informar a su autoridad para los fines consiguientes.