

**MINISTERIO DE DEFENSA
EPNE – ENABOL
BOLIVIA**



**PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL
EMPRESA NAVIERA BOLIVIANA
2021-2025**



PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL EMPRESA NAVIERA BOLIVIANA

2021 – 2025

**CN. DAEN. Rodrigo Milton Mendoza Orozco
GERENTE GENERAL**

**EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:
DIRECCION DE PLANIFICACION**



ÍNDICE

CONTENIDO	PAG
INTRODUCCIÓN	1
I. FILOSOFIA DE LA GESTION EMPRESARIAL	1
A. RAZON DE SER Y HORIZONTE POLITICO	2
1. Razón de Ser	2
2. Horizonte Político	3
II. PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES	4
1. Principios	5
2. Valores	6
III. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	7
A. ANALISIS INTERNO	7
1. Atribuciones y competencias empresariales de la ENABOL	7
2. Evaluación del cumplimiento de las metas en el último quinquenio	9
3. Capacidad de producción y/o servicio	9
4. El estado de la situación actual de la Empresa	10
a. Estructura Organizacional	10
b. Estructura Organizativa	12
c. Procesos	13
d. Talento Humano	13
e. Recursos económicos, financieros y físicos de la Empresa	14
f. Bienes Inmuebles	15
g. Parque Automotor	15
h. Análisis de recursos financieros y grado de sostenibilidad	15
5. Fortalezas	16
6. Debilidades	18



B. ANALISIS EXTERNO	19
1. Factores Económicos y Financieros	19
2. Factores Tecnológicos	19
3. Factores Sociales	20
a. Mandato Político	21
4. Oportunidades	22
5. Amenazas	24
IV. PLANIFICACION	26
A. ELABORACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	26
B. PLANIFICACION	29
1. Matriz de planificación del PEE	30
a. Identificación del sector, responsable y resultados	30
b. Descripción de los objetivos y acciones estratégicas empresariales	31
c. Descripción del indicador y programación física	32
C. PRESUPUESTO QUINQUENAL	34



ÍNDICE DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 1	MATRIZ BASICA PARA LA DECLARACION DE LA RAZON DE SER 3 - 35
Cuadro 2	MATRIZ PARA LA IDENTIFICACION DEL HORIZONTE POLITICO 4 - 35
Cuadro 3	PRINCIPIOS Y VALORES 5 - 35
Cuadro 4	ANÁLISIS INTERNO 7 - 35
Cuadro 5	GRADO CUMPLIMIENTO PEE 2016-2020 10 - 35
Cuadro 6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 11 - 35
Cuadro 7	BIENES INMUEBLES 15 - 35
Cuadro 8	FORTALEZAS 16 - 35
Cuadro 9	DEBILIDADES 18 - 35
Cuadro 10	MANDATO POLITICO 21 - 35
Cuadro 11	OPORTUNIDADES 22 - 35
Cuadro 12	AMENAZAS 24 - 35
Cuadro 13	IDENTIFICACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS 26 - 35
Cuadro 14	DEFINICION DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES 27 - 35
Cuadro 15	IDENTIFICACION DE ACCIONES ESTRATEGICAS 28 - 35
Cuadro 16	MATRIZ DE PLANIFICACION 29 - 35
Cuadro 17	IDENTIFICACION SECTOR, RESPONSABLE Y RESULTADO 30 - 35
Cuadro 18	DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS Y ACCIONES 31 - 35
Cuadro 19	DESCRIPCION DEL INDICADOR Y PROGRAMACION FISICA 32 - 35
Cuadro 20	TERRITORIALIZACION DE OBJETIVOS Y ACCIONES 33 - 35
Cuadro 21	PRESUPUESTO QUINQUENAL 34- 35



PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

EMPRESA NAVIERA BOLIVIANA

2021 – 2025

INTRODUCCIÓN

El PEE se constituye en un instrumento de planificación integral, que define lineamientos estratégicos para el desarrollo de la Empresa; el presente documento consta de dos partes, la **Primera Parte** constituye el Marco Estratégico que contiene el Diagnóstico y la Propuesta de Desarrollo Institucional y la **Segunda Parte** conformada por el Marco Operativo que formula la Programación Quinquenal.

Este documento orienta la toma de decisiones respecto a la definición de los objetivos empresariales de acuerdo con la misión empresarial, ordena la gestión a partir de los **objetivos**, además debe ser participativa con los servidores públicos de la entidad en la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En tal sentido el presente documento se constituye en un instrumento de trascendental importancia ya que aporta valiosamente a la obtención de resultados, procurando mejorar el desempeño, mejorar la calidad de gestión, mejorar la capacidad de respuesta frente a los desafíos y problemas que puedan surgir.

ENABOL, busca contribuir al Plan de Desarrollo Económico y Social en el marco del Desarrollo Integral para el Vivir Bien (PDES, 2021-2025) del Estado Plurinacional de Bolivia, aprobado mediante Ley N° 1407 de fecha 09 de noviembre del año 2021, considerando que este último se constituye en la construcción colectiva de un mundo sin desigualdades ni pobreza, una sociedad orientada al Vivir Bien en equilibrio y armonía con la Madre Tierra, contemplando los ámbitos: social, económico, político, cultural, ambiental, comunitario, espiritual, que hacen al desarrollo integral y sustentable de un país.

Para conseguir esto, ENABOL debe restablecer y fortalecer sus capacidades empresariales, con un liderazgo competente y honesto al servicio de los Altos Intereses de la Patria, de su población y de sus Vías Fluviales; con capacidad operativa para contribuir en el desarrollo y posicionamiento del transporte fluvial.

I. FILOSOFIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

El Plan Estratégico Empresarial (PEE) se constituye en un conjunto de decisiones y acciones estratégicas que definen Políticas Empresariales, Objetivos Estratégicos, Programas y Proyectos que contribuyen al logro de resultados, efectos e impactos



previstos en los Planes de Desarrollo y que surgen a partir de los mandatos legal, social y político. El Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Naviera Boliviana (ENABOL), estará basado en los Lineamientos Transitorios para la formulación de Planes Estratégicos Empresariales, en el marco de los Lineamientos Metodológicos para la formulación de Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para el Vivir Bien, del Sistema de Planificación Integral del Estado SPIE (Ley N° 777).

En este contexto, el Plan de Desarrollo Económico y Social enmarcado en el Desarrollo Integral para el VIVIR BIEN del Estado Plurinacional de Bolivia, se constituye en el Marco Estratégico y de priorización de Metas, Resultados y Acciones a ser desarrolladas, mismo que se elabora sobre la base de la Agenda Patriótica 2025.

El Plan de Desarrollo Económico y Social está construido metodológicamente por Metas correspondientes a cada Pilar de la Agenda Patriótica. Asimismo, en el marco de cada Meta, se plantean los Resultados a ser logrados, de los que se desprenden las Acciones necesarias para alcanzados las Metas y por tanto avanzar en lo establecido en los respectivos pilares.

ENABOL, forma parte de la política de Seguridad, Defensa y Desarrollo Nacional. Dentro de la estrategia Bolivia Segura y Soberana, en el programa Control y Vigilancia Terrestre, Acuática y Aérea, de todo el Territorio Nacional, en consecuencia, **corresponde desarrollar el Plan Estratégico Empresarial (PEE) de la Empresa** dentro de estos márgenes políticos. Asimismo, presta servicios públicos efectivamente orientados al Vivir Bien de la población, que busca la erradicación de la pobreza y de la inequidad en la distribución de ingresos, riqueza y oportunidades, suprimir la exclusión social, marginación y explotación. Considerando como propuesta de desarrollo a la generación de un patrón de desarrollo equitativo en la distribución del ingreso, de la riqueza y las oportunidades. Por otro lado, busca cambiar la política asistencialista de las relaciones internacionales, implementando políticas más sostenibles sujetas a las necesidades y expectativas de la población nacional.

Dentro del mismo contexto, ENABOL, en calidad de Empresa Pública Nacional Estratégica del Ministerio de Defensa responde al Plan Sectorial de Desarrollo Integral (PSDI) del mismo, que se enfoca en los pilares de la Seguridad, Defensa y Desarrollo, definiéndolos como principios fundamentales para el desarrollo del Estado, que proporciona un nivel de confiabilidad y protección a todas las personas que integran el mismo, constituyéndose en la base y soporte para el Desarrollo Integral.

A. RAZÓN DE SER Y HORIZONTE POLITICO.

1. Razón de ser.

Para el reconocimiento de la Misión de la ENABOL, por metodología, se ha procedido a responder a cuatro preguntas básicas que permitan determinar la razón de ser la Empresa.



CUADRO N° 1
MATRIZ BÁSICA PARA LA DECLARACIÓN DE LA RAZÓN DE SER

<u>COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN</u>	<u>DECLARACIÓN DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL</u>
¿A qué se dedica?	<ul style="list-style-type: none">➤ Desarrollará actividades de transporte naviero.➤ Desarrollará actividades de servicios portuarios.
¿Productos?	<ul style="list-style-type: none">➤ Servicios portuarios de calidad.➤ Servicios de transporte eficientes.
¿Beneficiarios?	<ul style="list-style-type: none">➤ Sector de exportación e importación.➤ Empresas estatales productivas nacionales.➤ Sociedad en general.
¿Filosofía?	<ul style="list-style-type: none">➤ Calidad del Servicio.➤ Ética.➤ Ambiente Propicio.➤ Imagen destacada en el sector y comunidad.➤ Involucramiento.➤ Creatividad.➤ Máximo esfuerzo.

RAZÓN DE SER

“Desarrollar actividades de transporte comercial, naviero y servicios portuarios a fin de contribuir al desarrollo económico y social del país”.

Esta declaración, fundamentalmente, se refiere a la capacidad comercial que debe tener la ENABOL, en lo que se refiere al transporte de carga. Además, de proporcionar una amplia perspectiva sobre los servicios portuarios.

2. Horizonte político

El horizonte político expresa, en pocas palabras, el tipo de organización (empresa) que se desea llegar a ser en el mediano plazo como resultado de las acciones desarrolladas por la propia organización.

El horizonte político proyecta la imagen ideal de la empresa y refleja el sueño compartido por los miembros de la organización de lo que debe ser en el futuro la ENABOL.



Con este Horizonte Político, la ENABOL pretende direccionar sus esfuerzos para consolidarse como la Empresa Naviera a nivel Nacional en la Hidrovía Paraguay - Paraná, a efecto de cumplir con su Razón de Ser Empresarial.

La ENABOL, como Empresa Pública Nacional Estratégica, se ha planteado como Visión:

**CUADRO N° 2
MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL HORIZONTE POLÍTICO**

EN EL AÑO	CON RELACIÓN A NUESTRA:			
	COMUNIDAD Y PAÍS	PRODUCTOS	MISIÓN	ADMINISTRACIÓN INTERNA PERSONAL
2025	Brindar servicios eficientes a las Empresas Estatales (ESM, YPFB, EM...). Llegando a ser líderes en el mercado naviero portuario en la HPP.	Brindar servicios oportunos, eficientes y económicos	Prestar servicios logísticos en puerto y de transporte naviero	Administración eficiente, nuevo sistema de gestión empresarial; Personal altamente calificado y bien remunerado

HORIZONTE POLÍTICO

“Ser la empresa naviera líder, encargada del transporte y la logística de la carga estratégica boliviana”

Con este Horizonte Político, la ENABOL pretende direccionar sus esfuerzos para consolidarse como la Empresa Naviera Nacional en la Hidrovía Paraguay - Paraná, a efecto de cumplir con su Razón de Ser Empresarial.

II. PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES.

Un principio es la norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.

Los principios empresariales de ENABOL, unen las razones de ser o de existir de la empresa con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como la honestidad, confianza, respeto, justicia y ética, estos valores se convierten en prácticas empresariales a la hora de tomar decisiones, por tanto, las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa.



Los principios de ENABOL reflejan el “espíritu” y dirección de la empresa que proporciona un marco sólido que señala a sus miembros cómo trabajar en las oficinas de tal manera que todos persigamos el mismo objetivo.

Los valores de ENABOL son los pilares más importantes de su identidad, los valores de la empresa son los valores de sus miembros, y especialmente de su conducta empresarial.

CUADRO N° 3

PRINCIPIOS	VALORES
Eficiencia	Seguridad
Eficacia	Disciplina
Compromiso Institucional	Excelencia
Transparencia	Respeto
Legalidad	Productividad
Ética	Credibilidad
	Trabajo en equipo

1. Principios.

Eficiencia: La ENABOL, cumple sus funciones programadas de manera organizada para el logro de sus objetivos optimizando los recursos disponibles oportunamente, menor cantidad de recursos y mínima inversión.

Eficacia: La ENABOL busca los mejores resultados, cuantificando el cumplimiento de metas de los objetivos en función al tiempo y a los recursos empleados.

Compromiso Institucional: Todo el personal de la ENABOL se siente identificado con la Misión y Visión Empresariales, comprometido a trabajar eficientemente para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Transparencia: La ENABOL realiza todos sus procesos y/o acciones de manera pública, como un mecanismo de control del poder y de legitimidad democrática de las instituciones públicas del Estado Plurinacional.

Legalidad: La ENABOL realiza sus funciones dentro del marco de las disposiciones legales vigentes en el Poder Judicial Boliviano y se acopla a las disposiciones internacionales de los organismos reguladores.

Ética: Se constituye en uno de los valores fundamentales de la empresa por el compromiso que adquieren los funcionarios a un comportamiento responsable requerido en todas las acciones que desarrolla la ENABOL.



2. Valores.

Seguridad: La ENABOL brinda a su personal condiciones de trabajo libre de peligro, con confianza y garantía para el desarrollo de sus funciones y la satisfacción institucional.

Disciplina: La ENABOL promueve el respeto y cumplimiento consiente de los reglamentos que rigen el comportamiento de la empresa y sus componentes para el logro de sus objetivos.

Excelencia: El personal de la ENABOL trabaja con iniciativa personal y colectiva para formar y mejorar continuamente el desempeño y la calidad de los recursos humanos, buscando la excelencia en el desarrollo de todas sus funciones.

Respeto: La empresa considera y respeta las cualidades y realidades personales distintas de su personal, sea este militar o civil, buscando una conducta idónea de los mismos para un clima empresarial satisfactorio.

Productividad: La ENABOL realiza sus tareas buscando siempre la relación óptima entre la producción obtenida y el tiempo o costo en el que se lo realiza.

Credibilidad: Relacionado con la imagen empresarial ante otras empresas nacionales e internacionales; asimismo, a la idoneidad y confianza del personal que trabaja en la ENABOL.

Trabajo en Equipo: La ENABOL promueve el trabajo en equipo entre las unidades componentes y todos sus funcionarios.



III. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.

El Diagnostico Empresarial, parte de un análisis interno y externo de la Empresa, identificando las capacidades empresariales, para avanzar en el cumplimiento de las metas, resultados, y acciones del PDES, PSDI/PEM, según corresponda.

El análisis interno y externo consiste en:

A. ANÁLISIS INTERNO.

CUADRO N° 4

1. Atribuciones y competencias empresariales de la ENABOL.

ATRIBUCIÓN	COMPETENCIAS
Participar del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia.	Art. 5º del Estatuto Orgánico de EPNE-ENABOL. Desarrollar actividades de transporte comercial naviero y de servicios portuarios a fin de contribuir al desarrollo económico y social del país.
Explotación comercial del transporte marítimo. Actúa como instrumento de desarrollo económico del Estado y constituye la reserva naval adecuada a las necesidades de la defensa.	Art. 6º del Estatuto Orgánico de EPNE-ENABOL. - Participar en el Desarrollo Nacional, como instrumento económico del Estado boliviano a través de la ejecución de planes, programas y proyectos inherentes al ámbito naviero portuario. - Generar recursos que permitan la autosostenibilidad y reinversión en proyectos de desarrollo en el ámbito del comercio marítimo, fluvial y lacustre de la Empresa.
Artículo 1º.- (Objeto) El presente Decreto Supremo tiene por objeto establecer el carácter de Empresa Pública Nacional Estratégica a la Empresa Naviera Boliviana, modificar la conformación de su Directorio y autorizar al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas a efectuar un aporte de capital por cuenta del Estado Plurinacional de Bolivia a favor de dicha Empresa. Artículo 3º.- (Rol estratégico de ENABOL) ENABOL en representación del Estado Plurinacional de Bolivia tiene como objetivo principal y rol estratégico, la participación en toda la cadena del transporte naviero, así como de servicios portuarios, en el marco del desarrollo de los intereses marítimos, fluviales y lacustres y de la marina mercante, aplicando criterios de promoción del desarrollo social y económico del país, basado en la equidad y justicia social, primacía del interés nacional, eficacia y eficiencia económica y administrativa.	FUNCIONES. - Realizar actividades de tipo comercial, en el ámbito de los intereses marítimos, fluviales y lacustres, ya sea por cuenta propia o asociada por terceros, mediante la formación de Sociedades de económica mixta, riesgo compartido (joint ventures), sociedades en comandita y/o de cuentas en participación, asociaciones accidentales, sobre la totalidad o alguno de los rubros de servicios comerciales. - Realizar estudios de preinversión, de proyectos para la explotación comercial en los ámbitos señalados, de acuerdo a las normas vigentes. ATRIBUCIONES. - Celebrar contratos y/o convenios con entidades nacionales y extranjeras de toda naturaleza para cumplir sus fines. - Gestionar financiamientos, tanto de origen interno como externos, público y privado, mediante los mecanismos correspondientes, destinados a



<p>Artículo 1: “Declarase de necesidad, prioridad y utilidad pública y social, la construcción y desarrollo de la Terminal Portuaria ‘Puerto Quijarro’, a ubicarse en la localidad de Puerto Quijarro, Segunda Sección de la Provincia Germán Busch del departamento de Santa Cruz, como hito de conexión geoestratégica con la Hidrovía Paraguay – Paraná y factor fundamental para la integración interregional, nacional e internacional”.</p> <p>Artículo 2: “Se designa a la Empresa Naviera Boliviana (ENABOL), creada mediante Decreto Ley Nº 16174, de fecha 9 de febrero de 1979, Empresa Pública Descentralizada, con personería Jurídica y autonomía de gestión, orgánicamente bajo tuición del Ministerio de Defensa Nacional como la entidad promotora, planificadora, negociadora y ejecutora del Proyecto de la Terminal Portuaria “Puerto Quijarro”.</p>	<p>implementar los proyectos empresariales, cumpliendo disposiciones en vigencia</p> <p>Cambio de denominación.</p>
<p>Aprobar el Estatuto Orgánico de la Empresa Naviera Boliviana “ENABOL”.</p>	
<p>g) Participar activamente en el desarrollo integral de la Nación de acuerdo a Directivas del Comando en Jefe.</p>	



2. Evaluación del cumplimiento de las metas en el último quinquenio 2016-2020.

En el último quinquenio la ENABOL ha tenido un retroceso en el orden empresarial, además, su accionar en los espacios acuáticos se ha visto disminuido por diversos factores internos y externos.

Las acciones de mediano plazo planteadas en el Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, a partir de la gestión 2016 se han congelado o en algunos casos se han mantenido, dado que el presupuesto asignado, básicamente está orientado a cubrir los gastos de funcionamiento en su totalidad.

3. Capacidad de producción y/o servicios.

Las acciones a mediano plazo que se han planteado quinquenalmente se dividen en dos grupos: las relacionadas con la gestión administrativa y las referidas a la naturaleza técnica operativa propia de la Empresa.

Las acciones a mediano plazo de orden administrativo, están orientadas a satisfacer todos los requerimientos de bienes y servicios, como ser el pago de servicios personales y no personales, provisión de materiales y suministros, mantenimiento y reparación de los equipos, infraestructura y la adquisición de algunos activos reales necesarios para las actividades administrativas. Teniendo un alto porcentaje de ejecución quinquenal, dado que los recursos para gasto corriente, se inscribió en el presupuesto de gestión, proveniente del alquiler de las dos (2) Oficinas que la empresa cuenta en el edificio HANSA (Bs. 6.500,00 alquiler mensual totalizando un ingreso anual de Bs58.000,00 y un ingreso quinquenal de Bs290.000,00, plasmados en la ejecución de los anteproyectos del presupuesto anual.

Las acciones de mediano plazo de carácter técnico - operativo - administrativo están referidas a los proyectos previstos por la ENABOL; el PROYECTO TERMINAL PORTUARIA “PUERTO QUIJARRO” y el PROYECTO DE TRANSPORTE FLUVIAL EN LA HIDROVIA PARANÁ – PARAGUAY”. Asimismo, de los sistemas de gestión administrativa y comercial.

La situación de la **Empresa Naviera Boliviana (ENABOL)**, no le permite llevar adelante **NINGÚN PROYECTO DE INVERSIÓN**, porque no cuenta con presupuesto, estando condicionada sus operaciones a los resultados de las acciones legales que viene realizando sobre las barcasas y empujadores.

Durante el último quinquenio, cuantitativamente el grado de cumplimiento del Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, se refleja en el siguiente cuadro:



CUADRO N° 5
GRADO DE CUMPLIMIENTO PEE 2016.2020

GESTIÓN	PRESUPUESTO PROGRAMADO	PORCENTAJE EJECUTADO (%)
2016	92.317,14	99,32
2017	174.051,41	97,88
2018	174.000,00	66,53
2019	264.171,27	91,29
2020	192.291,56	79,31

Como se mencionó en párrafos anteriores la Empresa Naviera Boliviana ENABOL, adquiere el carácter de Empresa Pública Nacional Estratégica (EPNE), por Decreto Supremo 0098 de 29 de abril de 2009 y por Ley 466 del 26 de diciembre de 2013 se constituirá en Empresa Estatal, conforme a la disposición transitoria 2 inciso d, una vez la empresa sea convocada por el COSSEP.

Referente al Proyecto empujador fluvial consistente en una flota naviera que consta de 2 empujadores y 16 barcazas para el transporte de carga, a la fecha se encuentra en proceso penal seguido a instancias del Ministerio Público contra Freddy Ballesteros y otros, denominado “Barcazas I”, cuenta con una sentencia condenatoria N° 17/2022, en contra de los 21 procesados (02 fallecidos). Actualmente se encuentra en la fase de impugnación (presentación de apelación restringida). Una vez se ejecute la sentencia se debe iniciar el proceso de reparación del daño civil, a objeto de la recuperación económica

Referente al Proyecto Terminal Portuaria actualmente, se concluyó con implementación del Área de Distribución Logística que entrara en operaciones próximamente.

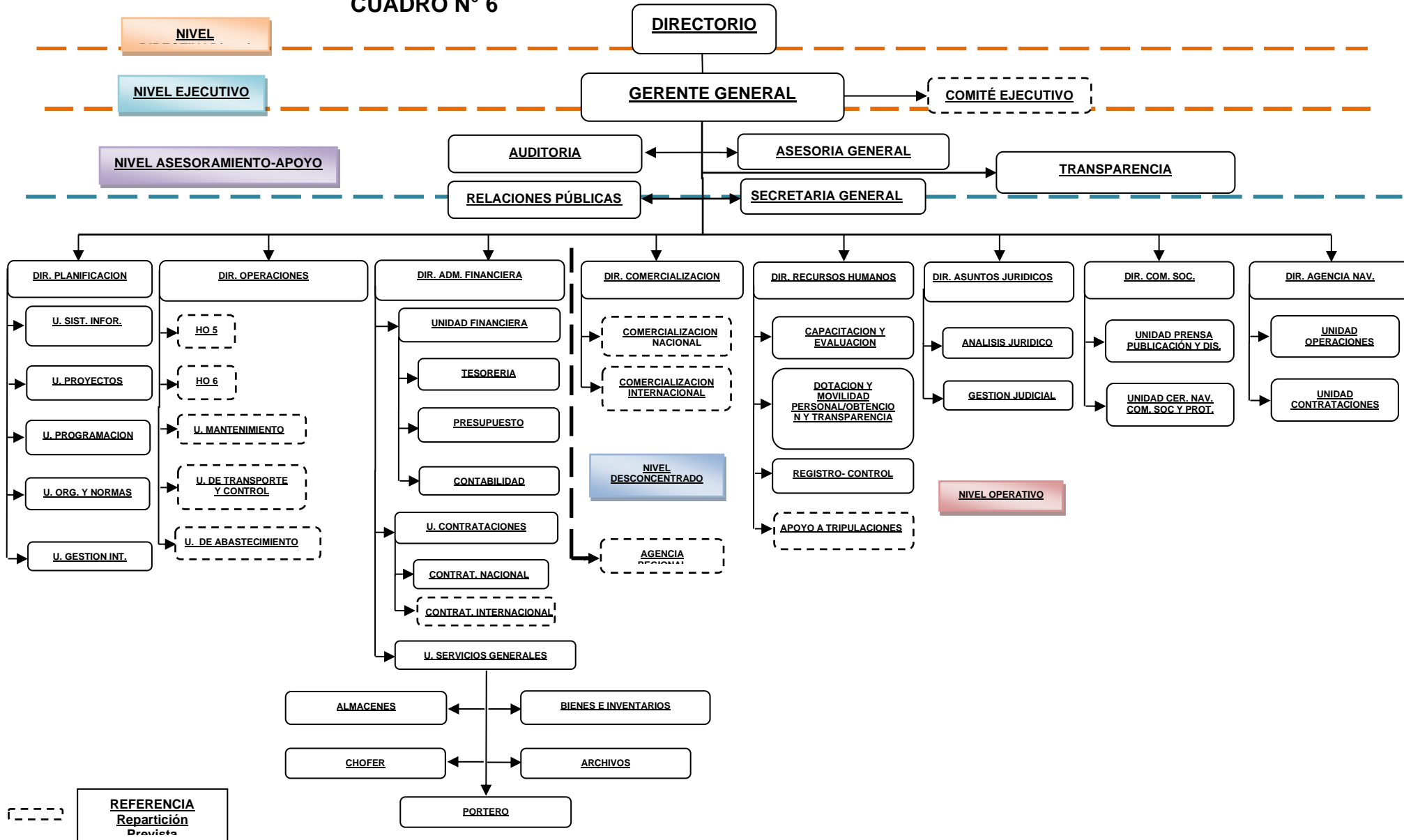
4. El estado de la situación actual de la Empresa.

a. Estructura organizacional.

La Estructura Organizacional vigente de la ENABOL fue aprobada mediante Resolución Administrativa EPNE-ENABOL N° 01/2022, forma parte del Manual de Organización y Funciones y está integrada por los siguientes niveles jerárquicos:



CUADRO N° 6





b. Estructura Organizativa.

De acuerdo al Estatuto Orgánico y para el cumplimiento de sus objetivos cuenta con la siguiente organización:

Nivel Directivo:

En este nivel se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la ENABOL para el cumplimiento de su Razón de Ser y atribuciones empresariales. Por lo tanto, el DIRECTORIO se encuentra conformado por los siguientes representantes:

- ✓ **Un Presidente** que es el Ministro de Defensa o en su ausencia recaerá en un representante a designar por el Señor Ministro.
- ✓ **Un Representante** del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.
- ✓ **Un Representante** del Ministerio de Medio Ambiente y Agua.
- ✓ **Un Representante** del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
- ✓ **Comandante** General de la Armada Boliviana.
- ✓ **Director** General de Capitanías de Puerto (DGCP).
- ✓ **Director** General de Intereses Marítimos, Fluviales, Lacustres y Marina Mercante (DGIMFLMM).
- ✓ **Jefe** de la Unidad de Marina Mercante, dependiente de la DGIMFLMM. del Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia.

Nivel Ejecutivo:

Es el nivel en el cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la ENABOL, de acuerdo a los lineamientos definidos en el nivel Directivo. Se encuentra conformado por:

- ✓ **Un Gerente General.**

Nivel Asesoramiento y Apoyo:

Este nivel está constituido por las áreas que prestan su apoyo técnico-especializado directamente al Gerente General de la ENABOL.

Está conformado por:

- ✓ Unidad de Auditoría Interna.
- ✓ Asesoría General.
- ✓ Unidad de Transparencia.
- ✓ Relaciones Públicas.
- ✓ Secretaría General.



Nivel Operativo:

Es el nivel en el cual se ejecutarán las operaciones de la ENABOL de acuerdo a las políticas, lineamientos y decisiones adoptadas en los niveles superiores.

El nivel operativo está conformado por el personal profesional y técnico de las siguientes direcciones y unidades:

- ✓ Dirección de Planificación.
- ✓ Dirección de Operaciones.
- ✓ Dirección Administrativa Financiera.
- ✓ Dirección de Comercialización.
- ✓ Dirección de Recursos Humanos.
- ✓ Dirección de Asuntos jurídicos.
- ✓ Dirección de Comunicación Social.
- ✓ Dirección de Agencia Naviera.

Nivel Desconcentrado:

El nivel desconcentrado de la ENABOL está compuesto por una AGENCIA REGIONAL con asiento en el Municipio de Puerto Quijarro del Departamento de Santa Cruz de la Sierra, la cual debe desarrollar las labores operativas previamente establecidas. Su capacidad decisoria se limita al aspecto operativo para resolver asuntos en el ámbito de su competencia.

- ✓ Agencia Regional “Puerto Quijarro”.

c. Procesos.

La ENABOL cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos, administrativos y manejo de la documentación, el cual es actualizado de acuerdo a necesidades en cada gestión buscando la simplicidad y eficiencia en la gestión.

d. Talento Humano.

Actualmente el talento humano de la ENABOL, corresponde a personal militar y civil de la Armada Boliviana (efectivo 12), que es destinado anualmente, mediante la Orden General de Destinos; y 02 consultores contratados (01 abogado para que lleve el caso Barcazas I y II – 01 contador público para que lleve los estados financieros).

El personal del área técnica de la ENABOL está constituido por personal mínimo en el área de la licenciatura de Economía que no cubre todas las necesidades de la Empresa y teniendo falencias en las áreas de Contaduría Pública, Auditora Financiera-Economía y otras especialidades técnicas afines al ámbito empresarial.



En el área administrativa, se cuenta con personal con licenciaturas en el área de las Ciencias del Derecho, no contando a la fecha con personal de apoyo técnico y otras áreas de la especialidad.

El detalle de las diferentes especialidades profesionales de los servidores públicos de la ENABOL es el siguiente:

- 01 licenciada en Ingeniería Comercial.
- 02 licenciados en Derecho.
- 02 licenciados en Ciencias y Artes Militares.
- 08 técnicos Superiores en Ciencias y Artes Militares.

Generalmente el personal asignado por la Armada Boliviana, es insuficiente para cubrir todos los cargos de la Organización, en cuanto a la cantidad y especialidad técnica.

e. Recursos Económicos, Financieros y Físicos de la Empresa.

Los recursos económicos que conforman el Presupuesto Anual de la ENABOL provienen de dos fuentes:

1) Fuente 41 (TRANSFERENCIAS TGN), Organismo 111 – (Tesoro General de la Nación).

De acuerdo a D.S. N° 0098 de fecha 29 de abril de 2009, la Empresa Naviera Boliviana pasa a tener el carácter de Empresa Pública Nacional Estratégica (**EPNE**), modificando la conformación de su directorio y autorizando al Ministerio de Economía Finanzas Públicas a efectuar un aporte de capital de \$us30.000.000.00.-(TREINTA MILLONES 00/100 DÓLARES ESTADOUNIDENSES), por cuenta del Estado Plurinacional de Bolivia a favor de la EPNE – ENABOL, para el PROYECTO “**IMPLEMENTACIÓN DE UN EMPUJADOR FLUVIAL MULTIPROPÓSITO EN EL CANAL TAMENGO E HIDROVIA PARAGUAY – PARANÁ**”, inscrito con el código SISIN 5510000200000, el mencionado proyecto a la fecha viene atravesando problemas legales desde la gestión 2009, debido a esta situación la Empresa opera con recursos propios.

2) Fuente 20 (RECURSOS ESPECÍFICOS), Organismo 230 (Otros Recursos Específicos).

Los Recursos Específicos que se presupuestan anualmente, deben captarse a través del alquiler de las dos (2) Oficinas que la empresa cuenta en el edificio HANSA (Bs. 4.000,00 alquiler mensual totalizando un ingreso anual de Bs. 48.000,00 CUARENTA Y OCHO MIL 00/100 bolivianos), el mismo se utilizara para la ejecución del Programa de Operaciones Anual.

Los recursos económicos captados, son utilizados para pagar los gastos administrativos que son los servicios básicos y el material de escritorio.



3) RECURSOS STANFORD INTERNATIONAL BANK, (recursos recuperados).

A partir de la gestión 2007, ENABOL, realizo depósitos en la STANFORD INTERNATIONAL BANK:

De acuerdo a la “**Moción del síndico para la aprobación del plan de distribución provisional**” del tribunal de distrito de Estados Unidos para el Distrito Norte de Texas, División de Dallas”, estipula el dictamen del Tribunal de Distrito de EE.UU. para la distribución provisional planificada, a los demandantes inversores en CD en forma proporcional con pagos equivalentes a un porcentaje del 1% del Monto de Reclamación por lo que se recibieron del Agente de Reclamaciones del Sindico Estadounidense de Stanford Financial c/o. Gilard&Co.LLC.

Una parte de estos recursos económicos recuperados son utilizados mediante solicitud de la inscripción de Saldos de Caja y Bancos para la cancelación de impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles, consultores y para iniciar el Proyecto Terminal Portuaria “Puerto Quijarro”.

f. Bienes inmuebles.

La ENABOL cuenta con los siguientes bienes inmuebles:

CUADRO N° 7

CANTIDAD	DETALLE	ESTADO	PROPIEDAD
01	Edificio Central – La Paz	Regular	Propio
02	Oficinas edificio HANSA	Bueno	Propio
01	Regional “Puerto Quijarro”	Bueno	Usufructo

Los predios donde actualmente se encuentra la Oficina Central (ciudad de La Paz), debido a su antigüedad se encuentra con rajaduras en las paredes y las calaminas del techo están deterioradas, muchas presentan huecos por donde ingresa la lluvia: debido a la situación, tanto legal como económica por la que atraviesa la Empresa, impide que se realice tareas de arreglo a la infraestructura.

g. Parque automotor.

Se cuenta con un medio de transporte terrestre, sin embargo, el mismo tiene más de 20 años de antigüedad, habiendo cumplido su vida útil, presentándose continuas fallas tanto mecánicas como eléctricas, representando el arreglo y mantenimiento un gasto adicional en el presupuesto de la Empresa.

h. Análisis económicos financieros y grado de sostenibilidad.

Los recursos financieros presupuestados por la ENABOL corresponden a la Fuente 41 (TRANSFERENCIAS TGN), Organismo 111 – (Tesoro General de la Nación, y a la



Fuente 20 (RECURSOS ESPECIFICOS), Organismo 230 (Otros Recursos Específicos); dichos recursos financieros son sostenibles y garantizar la ejecución del Plan Estratégico Empresarial de la ENABOL al 2025.

5. Fortalezas.

A efectos de poder realizar el análisis de la situación bajo el marco del método FODA, se podrá conformar un cuadro de la situación actual de la ENABOL, en un momento determinado, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, que debe traducirse en la toma de decisiones, tomando en cuenta tanto factores internos como externos.

Del análisis interno que forman parte de las propias actividades de la ENABOL, se identifican las *FORTALEZAS Y DEBILIDADES* presentes de la ENABOL, relacionadas con las actividades que realiza para el cumplimiento de sus objetivos empresariales; las cuales se detallan en el Cuadro siguiente:

CUADRO N° 8

FORTALEZAS (capacidades)
1. Disponibilidad de personería jurídica, estatutos y reglamentos, que facultan su ejercicio autónomo, para el desarrollo de sus actividades empresariales.
2. Promulgación del DS. N° 098 de fecha 29 de abril de 2009 que otorga el carácter de EPNE (Empresa Pública Nacional Estratégica).
3. ENABOL, tiene la capacidad de ejecutar proyectos de desarrollo en la Hidrovía Paraguay - Paraná, por ser Bolivia un país signatario.
4. Responsabilidad mediante Ley No. 3328 del manejo de carga y puerto.
5. ENABOL, tiene la capacidad de ejecutar proyectos de desarrollo en la Hidrovía Paraguay - Paraná, por ser Bolivia un país signatario

Se establecieron un conjunto de fortalezas empresariales, que van desde su capacidad normativa, disponibilidad de fondos, iniciativas y disponibilidad para encarar proyectos y personal con formación profesional y técnica.

1. **Disponibilidad de personería jurídica, estatutos y reglamentos, que facultan su ejercicio autónomo, para el desarrollo de sus actividades empresariales.**

El Artículo 1, de su Estatuto Orgánico indica que: **“La Empresa Naviera Boliviana creada por Decreto Ley No. 16174 del 9 de Febrero de 1979, es una empresa pública descentralizada, con personería jurídica y autonomía de gestión, administrativa, financiera, técnica y legal”**; situación que le permite tomar decisiones de manera independiente, sobre la forma de dirigir la empresa y la manera de disponer sus recursos,



según las necesidades que se le presenten en el ámbito de sus objetivos de creación y atribuciones, siempre, enmarcadas en las Políticas Nacionales de Desarrollo.

Por otro lado, su estructura jurídica y funcional, se adecua a las disposiciones generales de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) y disposiciones reglamentarias, a las normas de navegación, disposiciones comerciales y civiles; así como a las normas y reglamentos de carácter interno.

En el ámbito internacional, además de las leyes citadas, se aplican los tratados y convenios vigentes para el transporte fluvial en la Hidrovía Paraguay-Paraná.

2. Promulgación del DS. No. 098 de fecha 29 de abril de 2009 que otorga el carácter de EPNE.

Habiéndose considerado toda la normativa de creación y constitución de ENABOL, dentro del marco nacional de desarrollo que establece de carácter estratégico los recursos naturales provenientes de la minería, hidrocarburos y agroindustria, el mencionado decreto supremo tiene por objeto el de establecer el carácter de Empresa Pública Nacional Estratégica a la ENABOL.

3. ENABOL, tiene la capacidad de ejecutar proyectos de desarrollo en la Hidrovía Paraguay - Paraná, por ser Bolivia un país signatario.

Esto faculta y da derecho a la empresa, de realizar cualquier actividad que beneficie al desarrollo económico y social del país; de la misma forma, se beneficia con proyectos que se desarrollen para la Hidrovía Paraguay - Paraná.

4. Responsabilidad asumida por la ENABOL mediante Ley N° 3328 del manejo de carga y puerto.

Artículo 1: “Declarase de necesidad, prioridad y utilidad pública y social, la construcción y desarrollo de la Terminal Portuaria ‘Puerto Quijarro’, a ubicarse en la localidad de Puerto Quijarro, Segunda Sección de la Provincia Germán Busch del Departamento de Santa Cruz, como hito de conexión geoestratégica con la Hidrovía Paraguay – Paraná y factor fundamental para la integración interregional, nacional e internacional”. **Artículo 2:** “Se designa a la Empresa Naviera Boliviana (ENABOL), creada mediante Decreto Ley N° 16174, de fecha 9 de febrero de 1979, Empresa Pública Descentralizada, con personería Jurídica y autonomía de gestión, orgánicamente bajo tuición del Ministerio de Defensa Nacional como la entidad promotora, planificadora, negociadora y ejecutora del Proyecto de la Terminal Portuaria “Puerto Quijarro”.

5. ENABOL, tiene la capacidad de ejecutar proyectos de desarrollo en la Hidrovía Paraguay - Paraná, por ser Bolivia un país signatario.

Esto faculta y da derecho a la empresa, de realizar cualquier actividad que beneficie al desarrollo económico y social del país; de la misma forma, se beneficia con proyectos que se desarrollen para la Hidrovía Paraguay - Paraná.



6. Debilidades.

CUADRO N° 9

DEBILIDADES (falencias)
<ol style="list-style-type: none">1. Alta rotación del personal.2. Carencia de ejecutivos con experiencia en áreas especializadas.3. Carencia de infraestructura portuaria nacional adecuada en el área de influencia (Santa Cruz – HPP).4. La Empresa no cuenta con capital de operaciones.5. Proceso judicial de la Flota Naviera de última generación propia con capacidad de transporte de medio millón de toneladas año.

Se establecieron un conjunto de debilidades empresariales, que van desde su reducida disponibilidad económica, insuficiencia de recursos humanos y procesos judiciales sin resolver.

1. **Alta rotación del personal.**

El personal militar destinado a la empresa, normalmente no presta sus servicios de manera regular y continua. Es decir, que su estadía en la ENABOL, está sujeta a normas, reglamentos militares y a la Orden General de Destinos, lo que incide en el cumplimiento de las actividades programadas.

El personal nuevo que se integra a la empresa, tiene un lapso de adaptación a sus nuevas tareas, de por lo menos tres meses, lo cual significa, periodos de aprendizaje demasiado largos que impactan negativamente en las actividades y logro de objetivos de la Empresa, lo que genera, permanente adecuación de la estructura organizacional, como todo cambio, demora en su implementación interna, retrasando los procesos.

2. **Carencia de ejecutivos con experiencia en áreas de especialidad y Tripulación sin habilitación.**

ENABOL, cuenta con reducido personal ejecutivo con experiencia empresarial para desarrollar y administrar una empresa de transporte fluvial de carga.

3. **Carencia de infraestructura portuaria nacional adecuada en el área de influencia (Santa Cruz – HPP).**

Dado que el transporte de carga se realizará desde Puerto Quijarro, es necesario disponer de infraestructura adecuada en Puerto Quijarro y Santa Cruz de la Sierra.

En la actualidad no existe una Terminal Portuaria ni un Astillero donde se pueda almacenar los diferentes productos.



4. La Empresa no cuenta con capital para operaciones.

Para ejecutar las operaciones del proyecto de Servicios Portuarios, la ENABOL no cuenta ni fue asignada de un presupuesto inicial; para poder iniciar actividades comerciales se gestiona de los recursos recuperados de la Stanford Internacional Bank.

5. Proceso judicial de Flota Naviera de última generación propia con capacidad de transporte de medio millón de toneladas año.

Considerando la capacidad de la flota naviera que consta de 2 empujadores y 16 barcasas para el transporte de carga, a la fecha se encuentra en proceso penal seguido a instancias del Ministerio Público contra Freddy Ballesteros y otros, denominado “Barcasas I”, cuenta con una sentencia condenatoria N° 17/2022, en contra de los 21 procesados (02 fallecidos). Actualmente se encuentra en la fase de impugnación (presentación de apelación restringida). Una vez se ejecute la sentencia se debe iniciar el proceso de reparación del daño civil, a objeto de la recuperación económica.

B. ANÁLISIS EXTERNO.

El análisis externo comprende las principales variables económicas/financieras, tecnológicas, sociales, políticas, ambientales y territoriales del contexto externo nacional e internacional que favorecen y pudieran afectar o incidir en el cumplimiento de la Misión y Visión Institucional.

1. Factores Económicos y Financieros.

De acuerdo a datos oficiales, en la última década existe un aceptable crecimiento en la economía del país y una relativa estabilidad macroeconómica. Sin embargo, esta situación no ha causado ningún efecto en la ENABOL, ya que, en relación a otras entidades con características parecidas, el presupuesto de la ENABOL no tuvo ningún incremento.

2. Factores Tecnológicos.

Se vive en un mundo caracterizado por grandes avances de la ciencia y la tecnología; en el ámbito de transporte naviero, el avance tecnológico en los últimos años ha sido considerable. La ENABOL se encuentra muy relegado en este aspecto, debido a que los equipos y el material naval se encuentran en calidad de depósito en la República Popular de China debido a los problemas legales por lo que atraviesa la Empresa.

Esto implica que una vez que los equipos y material naval estén en Bolivia se debe plantear un Plan de Fortalecimiento Técnico - Operativo, a fin de acondicionar con equipos actualizados, lo cual indiscutiblemente requiere un importante soporte económico.



3. Factores Sociales.

El sector del transporte naviero, así como los usuarios de los servicios que brindara la ENABOL, demandan una mejor atención a sus necesidades.

La ENABOL es un actor importante en lo referido al transporte naviero, ya que proporcionara servicios de cabotaje, transporte de sólidos y líquidos a través de la Hidrovia Paraguay-Paraná y sus diversos afluentes.

Asimismo, se realiza la identificación de las competencias y los resultados que debe lograr la empresa, la cual está sometida bajo la Normativa Nacional, como ser la CPE, PDES, PSDI, entre otros. La identificación se divide en los aspectos fundamentales que son los siguientes:



a. Mandato Político.

CUADRO N° 10
IDENTIFICACIÓN DEL MANDATO POLITICO

PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL 2021-2025				PES – MIN DEFENSA	PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL
	OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS		
VIVIR BIEN	Construir una sociedad y un Estado en el que los bolivianos y bolivianas “vivamos bien”	Vertebración interna e integración externa.	Aprovechamiento de hidrovías	Contribución al desarrollo de los intereses marítimos, fluviales, lacustres y la marina mercante	Implementar una plataforma logística pública, de transferencia de carga en el Canal Tamengo, que faciliten el flujo del comercio exterior boliviano a través de la Hidrovía Paraguay - Paraná,
			Bolivia segura y soberana desarrollando, recuperando y fortaleciendo su presencia en la HPP. A través de emprendimientos empresariales (navieros portuarios) nacionales públicos y privados, que mejoren las condiciones de exportación de la producción nacional.		Implementar líneas de transporte comercial en el Canal Tamengo y la Hidrovía Paraguay - Paraná, que satisfaga la demanda del comercio exterior boliviano.



4. Oportunidades.

Del análisis de los factores externos que forman parte del entorno de la ENABOL, se identifican las oportunidades y las amenazas relacionadas con las actividades que realiza para el cumplimiento de sus objetivos empresariales; las cuales se detallan en el Cuadro siguiente, bajo el título de Oportunidades y Amenazas, a efectos de poder realizar el análisis de la situación bajo el marco del método FODA:

CUADRO N° 11

OPORTUNIDADES
1. Incremento de las exportaciones e importaciones a precios competitivos.
2. Política actual del gobierno, que protege las inversiones públicas.
3. Nueva Constitución Política del Estado que incorpora a las Fuerzas Armadas a participar en el desarrollo nacional y promueve la Conciencia Marítima.
4. Creciente desarrollo comercial en la Hidrovía Paraguay - Paraná, como posibilidad de acceso al Atlántico por parte de Bolivia.
5. Existe la posibilidad de conformar alianzas estratégicas.
6. Capacitación al personal en temas referidos a la actividad de la ENABOL, por medio de invitaciones de organismos e instituciones internacionales.
7. Disponibilidad de información, Nacional e Internacional.
8. Avances en la Tecnología de Información.
9. Reserva de carga mineral de al menos 30 % de producción para operadores bolivianos.
10. Disponibilidad de Personal Capacitado por la Armada Boliviana

1. Incremento de las exportaciones e importaciones a precios competitivos.

Las proyecciones de producción y exportación por la Hidrovía Paraguay - Paraná, muestran una proyección entre los volúmenes de las futuras exportaciones y la posibilidad de transporte hasta los puertos de transferencia marítima.

2. Política actual del gobierno, que promueve las inversiones públicas.

La ENABOL, al constituirse en una Empresa Pública Nacional Estratégica, puede dinamizar sus procesos administrativos en la adquisición de sus requerimientos, esto en razón a que los recursos provenientes de los organismos gubernamentales, priorizan la ejecución de proyectos de inversión, que coadyuven al desarrollo del país y al mejoramiento de la calidad de vida de las regiones.



3. Nueva Constitución Política del Estado que incorpora a las Fuerzas Armadas a participar en el desarrollo Nacional y promueve la Conciencia Marítima.

En la actualidad, son pocas las empresas que explotan comercialmente los recursos hídricos a favor del Estado Boliviano. La ENABOL, es la única empresa estatal dedicada al ámbito naviero, que pueda sentar precedente soberano sobre estos recursos.

En consecuencia, los diferentes proyectos que fortifiquen la conciencia marítima tienen un apoyo incondicional por parte del Estado Plurinacional de Bolivia.

4. Creciente desarrollo comercial en la Hidrovía Paraguay - Paraná, como posibilidad de acceso al Atlántico por parte de Bolivia.

La globalización de la economía mundial, envuelve a todos los países en la dinámica del comercio internacional. Bolivia, país enclaustrado, sin puerto soberano directo al mar, tiene la absoluta necesidad de implementar alternativas productivas en calidad y precios competitivos.

Una de las opciones más viables y soberana es el salir al mar por el Océano Atlántico a través de la Hidrovía Paraguay - Paraná, sin dejar de lado la reivindicación marítima por el Océano Pacífico.

5. Existe la posibilidad de conformar alianzas estratégicas.

La conformación de alianzas, permitirá la transferencia de tecnología, experiencia y clientes.

6. Capacitación al personal en temas referidos a la actividad de la ENABOL, por medio de invitaciones de organismos e instituciones internacionales.

Existen, disponibilidad de becas y pasantías para la capacitación del personal, en el rubro naviero portuario en el extranjero. Esto beneficiará a la empresa, ya que contará con personal especializado en la Administración de Puertos.

7. Disponibilidad de información, Nacional e Internacional.

Existe información relacionada con el transporte comercial fluvial, en el Viceministerio de Transporte, la misma que es y puede ser utilizada por la empresa, sin restricciones para encarar diversos proyectos; además, cuenta con el respaldo de diferentes instituciones privadas, que colaboran brindando información a la ENABOL. Estos aspectos le permitirán contar con una ventaja comparativa que debe ser aprovechada adecuadamente.

8. Avances en la Tecnología de Información.

Considerando los avances en la tecnología de información las actividades de la ENABOL tienen que realizarse de manera eficiente.



9. Reserva de carga mineral de al menos 30% de producción para operadores bolivianos.

Del 100% de la explotación del mineral del Mutún por disposición del Estado Boliviano existe el 30% del mineral exclusivamente para que operadores bolivianos puedan transportar el mismo.

10. Disponibilidad de Personal Capacitado por la Armada Boliviana.

En el personal que dispone la Armada Boliviana se cuenta con oficiales con la experiencia de haber navegado en la Hidrovía Paraguay Paraná como Capitanes fluviales.

5. Amenazas.

CUADRO N° 12

AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Existencia de empresas privadas establecidas en el rubro naviero portuario en la Hidrovía Paraguay - Paraná.2. Existe la posibilidad de alianzas entre empresas de la competencia, que limitarían el ingreso de EPNE-ENABOL a las actividades de transporte de carga fluvial.3. Competencia más activa, la cual puede adquirir mejor tecnología y mejorar sus capacidades competitivas.4. Agilidad en la toma de decisiones, por parte de la empresa privada en la Hidrovía Paraguay - Paraná

Se han detectado una serie de amenazas para la ENABOL, asociadas principalmente, al cambio de políticas de gobierno y a la capacidad de la competencia las cuales se detallan a continuación:

1. Existencia de Empresas Privadas establecidas en el rubro naviero portuario en la Hidrovía Paraguay – Paraná.

En la actualidad, existen empresas transportadoras de minerales, oleaginosas y otros productos, establecidas en la Hidrovía Paraguay - Paraná. Las mismas que prestan diferentes servicios en este rubro, esto generaría disminución en los volúmenes de transporte proyectados.

2. Existe la posibilidad de alianzas entre empresas de la competencia, que limitarían el ingreso de ENABOL a las actividades de transporte de carga fluvial.

Existe la posibilidad que las empresas interesadas en el rubro, conformen alianza de tipo estratégico, que puedan constituirse, en una competencia desleal.



3. Competencia más activa, la cual puede adquirir mejor tecnología, mejorar sus capacidades competitivas.

Las empresas privadas establecidas en la Hidrovía Paraguay-Paraná, por el tiempo que operan en la misma, disponen de mayores recursos financieros, experiencia y facilidad de disponer de sus recursos económicos para ajustar inversiones que una empresa nueva, lo cual les ha permitido contar con mejor tecnología en procesos de comunicación y gestión portuaria, que se traduce en un mejor servicio, pero bastante caro. Aspectos que en este momento la ENABOL no los tiene.

4. Agilidad en la toma de decisiones, por parte de la empresa privada en la Hidrovía Paraguay – Paraná.

En las empresas privadas, que operan en la Hidrovía Paraguay - Paraná, la toma de decisiones ágiles y oportunas, les ha permitido aprovechar y responder rápidamente a las oportunidades que se presentan en el mercado del transporte naviero.

La conclusión del diagnóstico fue establecer la situación en la que se encuentra la entidad para responder a las amenazas del entorno y las debilidades internas.

Referida a la empresa, haciendo el análisis de la situación actual (logro de objetivos Estratégicos – cumplimiento de programas y proyectos – ejecución presupuestaria de los resultados alcanzados – estructura organizacional – recursos humanos materiales, tecnológicos) el análisis del entorno (económico – social – político – tecnológico – cultural – legal etc.), nos permite disponer de la información oportuna, actualizada y objetiva para realizar proyecciones que logren reactivar la Empresa y poder generar los recursos para cumplir los objetivos establecidos planteados para el desarrollo de la entidad.



IV. PLANIFICACION.

Comprende la propuesta institucional para contribuir a la implementación del PDES y el PSDI del Sector Defensa, de acuerdo al siguiente detalle:

A. ELABORACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

CUADRO N° 13
IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

RESULTADOS DEL PDES, PSDI/PEM	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES
Desarrollar e implementar sistemas de gestión administrativa para el fortalecimiento institucional.	OEE1: Implementar sistemas de gestión administrativa y comercial, para mejorar los procesos administrativos y operacionales, hasta el 2025.
Fortalecer la capacidad de la industria naval e infraestructura portuaria	OEE2: Implementar plataformas logísticas y astilleros de servicios públicos de transferencia de carga en la HPP., que faciliten el flujo del comercio exterior boliviano, hasta el 2025.



CUADRO N° 14
DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES
OEE1: Implementar sistemas de gestión administrativa y comercial, para mejorar los procesos administrativos y operacionales, hasta el 2025.	<ol style="list-style-type: none">1. Contar con instrumentos administrativos acordes a la realidad nacional y comercio internacional2. Lograr que la EPNE-ENABOL, sea una empresa competitiva capaz de lograr realizar cualquier tipo de sociedad y obtener financiamiento nacional e internacional
OEE2: Implementar plataformas logísticas y astilleros de servicios públicos de transferencia de carga en la HPP., que faciliten el flujo del comercio exterior boliviano, hasta el 2025.	<ol style="list-style-type: none">1. Afianzar la soberanía nacional en la frontera con el BRASIL, mediante el uso del Canal Tamengo y Puerto Busch.2. Ampliar y fortalecer, en el marco de una libre competencia comercial, la infraestructura portuaria boliviana (muelles y astilleros), para utilizar adecuadamente las posibilidades existentes en la Hidrovía Paraguay - Paraná e Eje Ichilo Mamore.3. Realizar actividades portuarias con plena aplicación de medidas de mitigación y neutralización de impactos ambientales negativos4. Ofrecer y brindar servicios portuarios fluviales eficientes y competitivos, bajo el concepto de creación de valor agregado, generación de empleo directo e indirecto5. Capacitar al personal de planta y eventual del Proyecto, en el manejo, carga y descarga de barcasas, y así contar con gente profesional especializada en las plataformas logísticas de los servicios portuarios.



CUADRO N° 15

IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y ARTICULACIÓN CON LOS RESULTADOS DEL PSDI/PEM

ACCIONES PSDI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES	ACCIONES ESTRATEGICAS EMPRESARIALES
Desarrollar e implementar sistemas de gestión administrativa para el fortalecimiento institucional.	OEE1: Implementar sistemas de gestión administrativa y comercial, para mejorar los procesos administrativos y operacionales, hasta el 2025.	<ol style="list-style-type: none">1. Contar con instrumentos administrativos acordes a la realidad nacional y comercio internacional2. Lograr que la EPNE-ENABOL, sea una empresa competitiva capaz de lograr realizar cualquier tipo de sociedad y obtener financiamiento nacional e internacional
Fortalecer la capacidad de la industria naval e infraestructura portuaria	OEE2: Implementar plataformas logísticas y astilleros de servicios públicos de transferencia de carga en la HPP., que faciliten el flujo del comercio exterior boliviano, hasta el 2025.	<ol style="list-style-type: none">1. Afianzar la soberanía nacional en la frontera con el BRASIL, mediante el uso del Canal Tamengo y Puerto Busch.2. Ampliar y fortalecer, en el marco de una libre competencia comercial, la infraestructura portuaria boliviana (muelles y astilleros), para utilizar adecuadamente las posibilidades existentes en la Hidrovía Paraguay - Paraná e Eje Ichilo Mamore.3. Realizar actividades portuarias con plena aplicación de medidas de mitigación y neutralización de impactos ambientales negativos4. Ofrecer y brindar servicios portuarios fluviales eficientes y competitivos, bajo el concepto de creación de valor agregado, generación de empleo directo e indirecto5. Capacitar al personal de planta y eventual del Proyecto, en el manejo, carga y descarga de barcasas, y así contar con gente profesional especializada en las plataformas logísticas de los servicios portuarios.



B. PLANIFICACIÓN

CUADRO Nº 16
MATRIZ DE PLANIFICACION



1. Matriz de Planificación del PEE

a. Identificación del Sector, Responsable y Resultados PDES, PSDI/PEM.

CUADRO Nº 17

IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR, RESPONSABLE Y RESULTADO

PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL 2021 - 2025			
SECTOR	RESPONSABLE		OBJETIVOS ESTRATEGICOS EMPRESARIALES
	EMPRESA PUBLICA	ÁREA ORGANIZACIONAL	
DEFENSA	ENABOL	Dirección Administrativa Financiera	Implementar sistemas de gestión administrativa y comercial, para mejorar los procesos administrativos y operacionales, hasta el 2025.
DEFENSA	ENABOL	Dirección de Operaciones Dirección Administrativa Financiera	Implementar plataformas logísticas y astilleros de servicios públicos de transferencia de carga en la HPP., que faciliten el flujo del comercio exterior boliviano, hasta el 2025.



b. Descripción de los Objetivos y Acciones Estratégicas Empresariales.

CUADRO Nº 18

DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS EMPRESARIALES

PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL 2021 - 2025		
COD	RESULTADO ESTRATEGICO EMPRESARIAL	ACCIONES ESTRATEGICAS EMPRESARIALES
7511	Desarrollar e implementar sistemas de gestión administrativa para el fortalecimiento institucional.	<ol style="list-style-type: none">1. Contar con instrumentos administrativos acordes a la realidad nacional y comercio internacional.2. Lograr que la EPNE-ENABOL, sea una empresa competitiva capaz de lograr realizar cualquier tipo de sociedad y obtener financiamiento nacional e internacional.
7511	Fortalecer la capacidad de la industria naval e infraestructura portuaria	<ol style="list-style-type: none">1. Afianzar la soberanía nacional en la frontera con el BRASIL, mediante el uso del Canal Tamengo y Puerto Busch.2. Ampliar y fortalecer, en el marco de una libre competencia comercial, la infraestructura portuaria boliviana (muelles y astilleros), para utilizar adecuadamente las posibilidades existentes en la Hidrovía Paraguay - Paraná e Eje Ichilo Mamore.3. Realizar actividades portuarias con plena aplicación de medidas de mitigación y neutralización de impactos ambientales negativos4. Ofrecer y brindar servicios portuarios fluviales eficientes y competitivos, bajo el concepto de creación de valor agregado, generación de empleo directo e indirecto5. Capacitar al personal de planta y eventual del Proyecto, en el manejo, carguío y des carguío de barcazas, y así contar con gente profesional especializada en las plataformas logísticas de los servicios portuarios.



c. Descripción del Indicador y Programación Física

CUADRO Nº 19
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR Y PROGRAMACIÓN FÍSICA

PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL 2021 - 2025										
Indicador (Objetivo/Acción)	Formula	Línea Base 2020	AI 2025	2021	2022	2023	2024	2025	PONDERACIÓN (Por prioridad)	Fuente de Información
Numero de sistemas de gestión administrativa y comercial implementados	Porcentaje	0	5	1	1	1	1	1	50%	Informes financieros
Plataforma logística de transferencia de carga y astillero de servicios públicos en la HPP implementada	Numero de áreas realizadas	0	1	0	1	2	3	3	40%	Informe de seguimiento y suscripción de acuerdo



CUADRO Nº 20
TERRITORIALIZACIÓN DE OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

OBJETIVO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	CODIGO	MACROREGIONES	DEPARTAMENTOS	MUNICIPIOS
Implementar Sistemas de Gestión administrativa y comercial, para mejorar los procesos administrativos y operacionales, hasta el 2025.	1220101	La Paz	La Paz	Nuestra Señora de La Paz
Implementar plataformas logísticas y astilleros de servicios públicos, de transferencia de carga en la HPP., que faciliten el flujo del comercio exterior boliviano, hasta el 2025.	4771402	Oriente Boliviano	Santa Cruz de la Sierra	Puerto Quijarro



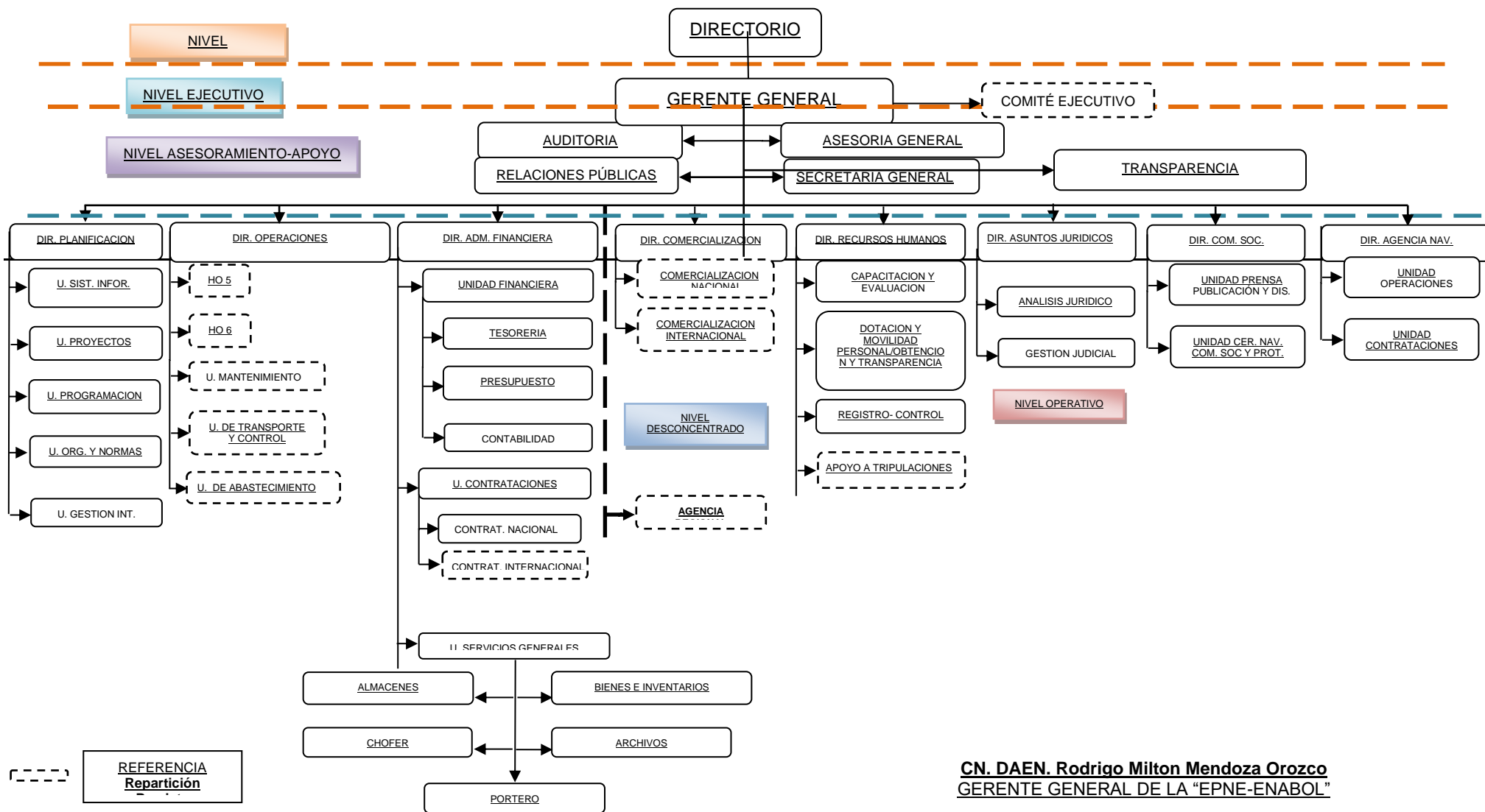
C. PRESUPUESTO QUINQUENAL

**CUADRO Nº 21
PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS EMPRESARIALES**

PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL 2021 - 2025															
PROGRAMACION FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES ESTRATEGICAS EMPRESARIALES															
OBJETIVO ESTRATEGICO EMPRESARIAL	CATEGORIA PROGRAMATIC A	PRESUPUESTO TOTAL (Bs).	GASTOS CORRIENTES (BS)						GASTOS DE INVERSIÓN (BS.)						TOTAL Bs
			2021	2022	2023	2024	2025	SUBTOTAL (Bs)	2021	2022	2023	2024	2025	SUBTOTAL Bs	
Implementar Sistemas de Gestión administrativa y comercial, para mejorar los procesos administrativos y operacionales, hasta el 2025.	0	1.607.823,33	190.947,33	306.638,00	402.650,00	402.550,00	305.038,00	1.607.823,33	0	0	0	0	0	0	1.607.823,33
Implementar plataforma logística y astilleros de servicios públicos pública, de transferencia de carga en la HPP., que faciliten el flujo del comercio exterior boliviano, hasta el 2025	0	288.190,66	99.890,66	188.300,00	0,00	0,00	0,00	288.190,66	0	0	0	0	0	0	288.190,66



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA "EPNE-ENABOL"





DATOS DE LA EMPRESA

EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTRATEGICA – EMPRESA NAVIERA BOLIVIANA

Oficina Central: Avenida Busch N°909, esq. Honduras

Teléfono:(591)-2-220730, Fax 2-222176

E-mail:enabol@entelnet.bo

La Paz–Bolivia