



EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTRATEGICA

**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
(PEI)**

<i>ELABORADO POR LA DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA</i>	<i>ABE Febrero 2015</i>
---	-----------------------------

CONTENIDO

PRESENTACION

1.	Antecedentes	4
2.	Consideraciones Metodológicas	8
2.1.	Proceso de Planificación Estratégica	8
2.2.	Método Empleado	8
3.	El Sector “Telecomunicaciones” en Bolivia.	11
3.1.	Marco Normativo	11
3.2.	Telecomunicaciones	12
4.	Diagnóstico de la Agencia Boliviana Espacial	15
4.1.	Problemática de la Agencia Boliviana Espacial	15
4.2.	Análisis Micro Contextual Interno – Fortalezas y Debilidades	19
4.3.	Análisis Macro Contextual Externo – Oportunidades y Amenazas	21
5.	Planificación Estratégica de la Agencia Boliviana Espacial	24
5.1.	Misión	24
5.2.	Visión	24
5.3.	Valores y Principios	24
5.4.	Objetivos estratégicos	25
5.5.	Acciones estratégicas e indicadores	26
5.6.	Presupuesto plurianual estimado	31
6.	Consideraciones finales	33

PRESENTACIÓN

La Constitución Política del Estado establece que el acceso a los servicios básicos se constituye en una parte importante de los derechos humanos y que en consecuencia es obligación del Estado garantizar el pleno acceso del pueblo boliviano a estos servicios en condiciones equitativas. En esta Carta constitucional, las telecomunicaciones se consideran un servicio básico al cual todos los bolivianos tenemos derecho; entre estos servicios están el de telefonía, el internet y en general los servicios básicos de telecomunicaciones.

La Agenda Patriótica hacia el Bicentenario 2025 tiene como uno de sus objetivos que el 100% de las bolivianas y los bolivianos tengan acceso a los servicios de telecomunicaciones con igualdad de oportunidades, como también a todos los servicios asociados para llegar a VIVIR BIEN.

A finales del año 2009 se tomó una decisión importante para nuestro país como ha sido la de adquirir un satélite de telecomunicaciones propio; a este satélite se le puso el nombre de Túpac Katari. A partir de ese momento comenzó una de las etapas más importantes en la historia de las telecomunicaciones del país porque por primera vez los bolivianos tendrían plena libertad de hacer uso de las tecnologías satelitales en todos aquellos proyectos que beneficiarán a la población boliviana, en especial a aquella que había quedado excluida del acceso a los servicios de telecomunicaciones, principalmente en el área rural. En el mes de diciembre de 2013 se hizo realidad este anhelo con el lanzamiento exitoso del satélite Túpac Katari, y a partir del mes de abril de 2014 el satélite se encuentra al servicio de las bolivianas y los bolivianos en una variedad de aplicaciones.

En ese nuevo contexto de empresa que brinda servicios de segmento satelital y que se proyecta para prestar otros servicios de telecomunicaciones, es necesario establecer la orientación de la Agencia Boliviana Espacial a mediano plazo, para el periodo 2015 – 2019, enmarcándonos en la Constitución Política

del Estado, en el Programa de Desarrollo Nacional, el actual Programa de Gobierno 2015 – 2020, la Agenda del Bicentenario y las políticas del sector de telecomunicaciones.

Es de esa manera que a través del presente documento se plasman nuestra misión y visión, los objetivos estratégicos y las acciones que se deberán tomar para concretar estos objetivos.

1. ANTECEDENTES

Nuestro país, en materia de telecomunicaciones, sufría una excesiva desigualdad de acceso a estos servicios denominada brecha digital, situación que denota la exclusión a la que están sometidos ciertos sectores de la población, en cuanto a comunicación y acceso a información.

Aproximadamente 25.000 localidades rurales de menos de 350 habitantes no contaban con ningún tipo de servicio de telecomunicaciones, como efecto de la ausencia de rentabilidad económica, para las empresas proveedoras, lo que no hace atractiva la inversión privada. En las áreas rurales esta brecha es aún mayor. El área rural de Bolivia se ha caracterizado por ser el área más necesitada y desprovista de recursos, donde las oportunidades de desarrollo y mejora de la calidad de vida son mínimas y difíciles, lo cual explica los altos índices de pobreza y de migración campo – ciudad, que sufren estas poblaciones.

Actualmente, una parte importante de la población boliviana todavía permanece al margen de los sistemas modernos con que cuenta el país para telefonía celular, internet e incluso radio y televisión. Esta realidad se vuelve más problemática en regiones fronterizas, donde la población se informa y consume servicios de comunicación de países vecinos.

Uno de los últimos informes del Foro Económico Mundial (FEM), en el que se evalúa el grado de preparación, asimilación y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), Bolivia se encuentra en el puesto 104, de una lista de 122 países⁽¹⁾.

La Constitución Política del Estado ⁽²⁾ en su art.20, señala que *"I. Toda persona tiene derecho al acceso universal y equitativo a los servicios básicos de agua potable, alcantarillado, electricidad, gas domiciliario, postal y telecomunicaciones."*

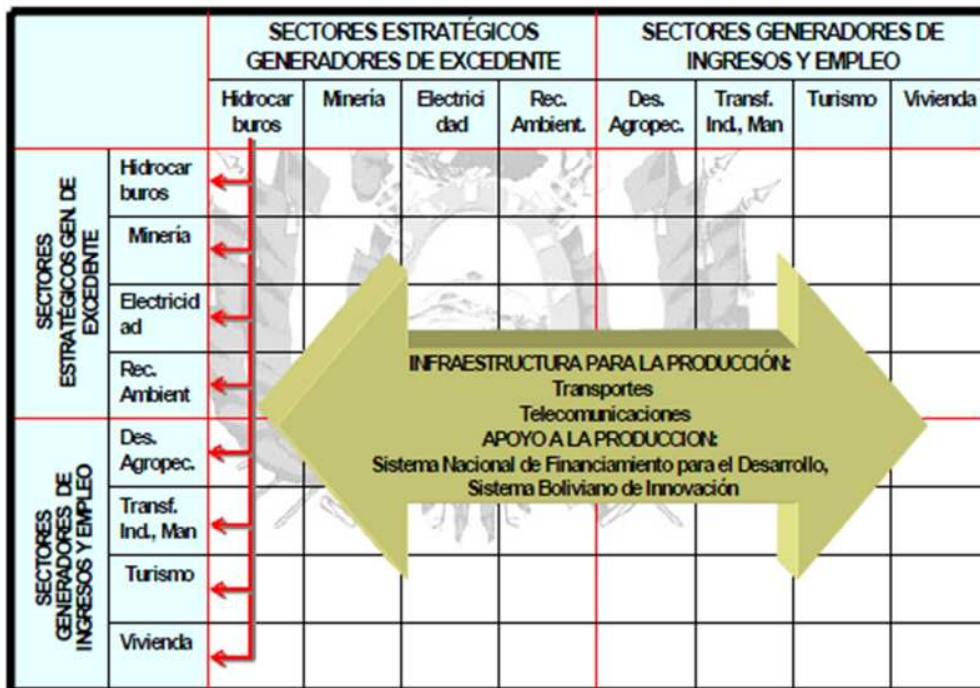
¹ Informe del Foro Económico Mundial.

² La Constitución Política del Estado es el fruto de una Asamblea Constituyente y posterior aprobación en un Referéndum Nacional. Por primera vez en la historia del país

II. Es responsabilidad del Estado, en todos sus niveles de gobierno, la provisión de los servicios básicos a través de entidades públicas, mixtas, cooperativas o comunitarias. En los casos de electricidad, gas domiciliario y telecomunicaciones se podrá prestar el servicio mediante contratos con la empresa privada. La provisión de servicios debe responder a los criterios de universalidad, responsabilidad, accesibilidad, continuidad, calidad, eficiencia, eficacia, tarifas equitativas”

En el Plan Nacional de Desarrollo, la Bolivia Productiva está orientada hacia la transformación, el cambio integrado y diversificación de la matriz productiva, logrando el desarrollo de los complejos productivos integrales, y generando excedentes, ingreso y empleo con la finalidad de cambiar el patrón primario exportador excluyente. Está conformada por los sectores: estratégicos generadores de excedentes y los sectores generadores de empleo e ingreso. De manera transversal se encuentran los sectores de infraestructura para el desarrollo productivo y de apoyo a la producción.

GRÁFICO N° 5
ESTRUCTURA DE LA MATRIZ PRODUCTIVA NACIONAL



Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2011, pág. 98

El sector de Telecomunicaciones se constituye como parte del sector de infraestructura y apoyo a la producción junto con el sector transportes; deben ser articuladores de la matriz productiva brindando su apoyo al desarrollo de políticas sociales. (Plan Nacional de Desarrollo, pág. 100)

En el sector Telecomunicaciones (4.6.2, pág.161) pretende *“utilizar las telecomunicaciones como el medio esencial para una participación ciudadana mucho más activa en la democracia del país y el acceso irrestricto a la información y el conocimiento, en la apertura de mayores oportunidades de desarrollo económico y social sobre todo para los sectores sociales pobres y marginados, mediante la expansión substancial de la cobertura de los servicios.”*

El satélite Túpac Katari apoya directamente en el programa que “garantiza la instalación de telefonía móvil celular, estaciones de radio y televisión en áreas rurales, y usos productivos y sociales con tecnologías de información y comunicación (TIC)”. (1.6.2 Plan Nacional de Desarrollo 2006-2011 pág. 161)

Para la implementación del Programa de Gobierno se propuso llevar al país a la era de la tecnología espacial con la creación del Programa Satelital Nacional, cuyo objetivo principal inicial es la puesta en orbita y explotación del Satélite de Telecomunicaciones “Túpac Katari”, que tiene un impacto positivo en el desarrollo del país, pero también en el futuro próximo se están encarando nuevos proyectos espaciales, entre ellos el satélite de exploración de la tierra, que nos permitirá contar con el control de nuestros recursos naturales, control de la soberanía de nuestro país, control de riesgos, etc., y también como proyectos más pequeños como el de la estación terrestre móvil de información metereológica.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015 – 2019, se constituye en un instrumento de gestión que permite la articulación de la planificación nacional y sectorial con la institucional, es así que, el PEI de la ABE traduce la estrategia de la entidad identificando los efectos que puede producir la misma con

relación a los impactos que se quieren lograr en las políticas nacionales, constituyéndose en el marco de acción que se debe ejecutar anualmente a través de los POAs.

El proceso de construcción del PEI responde al trabajo coordinado con los servidores (as) públicos (as) de la Agencia Boliviana Espacial, así como con los Directores de área.

EL PEI como herramienta de gestión, permite una implementación ordenada de la estrategia de la entidad, facilitando la medición de los efectos que logra la ABE con relación a los impactos que se quieren lograr en la implementación de los proyectos satelitales; la orientación del PEI se sustenta en el Decreto Supremo de creación.

La primera parte del documento contiene la parte introductoria, el rol de la ABE en el marco de su Decreto de creación, así como el proceso y una descripción de la metodología empleada para la construcción del PEI.

En la segunda parte se describe el Diagnostico de la ABE.

En la tercera parte contiene el proceso y la elaboración de la Planificación estratégica Institucional de la ABE.

2. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

2.1. Proceso de Planificación Estratégica

Para enfrentar y recabar insumos, destinados a fortalecer nuestro Plan Estratégico Institucional (P.E.I.), se realizó un trabajo de equipo por áreas a través de 3 métodos y en general, todas las etapas siguieron el siguiente esquema:

—> Análisis —> Proposición —> Definición

A continuación se describe de manera general el proceso de planificación estratégica:

Una vez realizado el análisis P.E.S.T y análisis FODA se consiguieron los insumos necesarios para poder llegar a los siguientes resultados:

1. Objetivos Estratégicos
2. Indicadores para los Objetivos Estratégicos
3. Acciones estratégicas

Se ha encarado este proceso bajo los principios de la Planificación Situacional y de Planificación Participativa. Por ello, los instrumentos utilizados enfatizan la identificación de problemas y/o soluciones en sus distintas dimensiones. Este proceso ha sido altamente participativo, dinámico y enriquecedor, mostrando por parte de los involucrados, el interés real por establecer líneas claras de y hacia dónde se deberá llevar a la Institución, más la irrefutable presencia de deficiencias que hay que superar para conseguir un mejor desarrollo de las funciones y poder alcanzar las metas planteadas.

2.2. Método Empleado

Los métodos empleados serán desglosados, para que se visibilice la razón de su empleo.

1. Análisis Externo en un entorno general mediante el Análisis P.E.S.T (Político, Económico, Social y Tecnológico) que ayuda a tener en cuenta qué influencias del entorno han sido especialmente importantes en el pasado y a saber hasta qué punto ocurren cambios que pueden hacer, a las

telecomunicaciones, más o menos significativas en el futuro. Consideramos que este tipo de herramientas son de pertinencia para el análisis del sector y, en este caso concreto, nos permitirán esquematizar la información desarrollada a lo largo del presente para terminar de entender cuáles son las estrategias que pudieran existir.⁽³⁾

2. Análisis Interno de las Competencias de la Entidad, mediante el FODA, que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Institución, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la institución, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.⁽⁴⁾

Estas cuatro variables tienen particularidades específicas y que son:

a) *Fortalezas:* son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas. Debe hacerse todo lo posible por preservarlas.

b) *Oportunidades:* son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la Institución, que se presentan en el entorno político, económico, ambiental, tecnológico que están fuera de nuestro control y que permiten obtener ventajas competitivas.

3 "Análisis P.E.S.T.", personal Directivo de la Agencia Boliviana Espacial

4 "¡Esto es FODA!", por Hugo Esteban Glagovsky.

c) *Debilidades*: son las limitaciones o carencias y obstáculos que se manifiestan en el ambiente interno. Impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

d) *Amenazas*: son aquellas situaciones que provienen del entorno y afectan a la empresa.

3. EL SECTOR TELECOMUNICACIONES

3.1. Marco Normativo

El Marco Normativo del Sector de Telecomunicaciones es amplio. Existe un conjunto de normas de nivel internacional reguladas por la Unión Internacional de Telecomunicaciones.

Por lo tanto, se hará referencia solamente a la normativa que ha sido relevante para el desarrollo de la Planificación Estratégica, conforme a los lineamientos del Ministerio de Obras Publicas Servicios y Vivienda a través del Viceministerio de Telecomunicaciones y el Sistema Nacional de Planificación:

- Constitución Política del Estado.
- Plan de Desarrollo Económico y Social 2012 - 2015
- Decreto Supremo 29894, de Organización Administrativa del Poder Ejecutivo.
- Sistema Nacional de Planificación.
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa vigente.
- Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones vigente.
- Ley de Telecomunicaciones N° 864 del 08 de agosto de 2011
- Decreto Supremo 0423 de 10 de febrero del 2010, de creación de la Agencia Boliviana Espacial
- Decreto Supremo N°0599, modificación de la naturaleza jurídica de la Agencia Boliviana Espacial

3.2. Telecomunicaciones

En el Programa de Gobierno "JUNTOS VAMOS BIEN PARA VIVIR BIEN" del 04 de julio de 2014 presenta 12 propuestas para vivir bien:

1. Todos por la erradicación de la extrema pobreza
2. Servicios básicos para todos
3. Juntos por una vida digna
4. Revolución e independencia tecnológica y científica
5. Por un país productivo, industrializado y con empleo
6. Produciendo nuestros alimentos
7. Agua para la vida y respeto a la Madre Tierra
8. Integrando nuestra Bolivia
9. Cuidando nuestro presente para asegurar nuestro futuro
10. Juntos por un país soberano y seguro
11. Revolución en la justicia y lucha contra la corrupción
12. Todos por un orden mundial por la vida y la humanidad para Vivir Bien

Dentro del punto 2 servicios básicos para todos "a partir del 2006, el Estado asume la reducción de la desigualdad en el acceso a los servicios de telecomunicaciones En esta etapa se alcanzaron los siguientes logros:

- Tarifación por segundo
- Nacionalización de ENTEL
- Programa Nacional de Telecomunicaciones de Inclusión Social: ha permitido dotar de cobertura de servicios de telefonía móvil e internet de banda ancha al 100% de las capitales de municipios del país y la implementación del proyecto en curso de 2.500 Telecentros Satelitales Integrales (TSI).
- Satélite boliviano Túpac Katari: Actualmente los servicios de radio y televisión satelital en formato libre alcanzan al 100% del territorio del estado y asimismo se benefician del satélite mil cuatro localidades rurales del país con servicios de telefonía e internet y, hasta diciembre de 2015, se beneficiarán un total de 2.500 localidades.

El servicio de acceso a internet el 2005 era insignificante, apenas un 0.76%. En el 2013 llegó al 34%, es decir unos 3,5 millones de usuarios. Sólo entre el 2012 y el 2013, el servicio de acceso a internet creció de 1,9 millones de conexiones a 3,5 millones de conexiones.

A mayo de 2014, el 100% de capitales de municipio cuenta con cobertura de telefonía móvil e internet móvil de banda ancha. La Agencia Boliviana Espacial gestionará e implementará un nuevo proyecto espacial, el satélite Bartolina Sisa (para el año 2018).

El desarrollo de la investigación e innovación y el desarrollo de aplicaciones y plataformas informáticas, implementará los planes de Software Libre y Gobierno Electrónico, Educación a Distancia (TeleEducación), Salud a Distancia (TeleSalud) y la conectividad a internet para el 100% de establecimientos educativos."

La Agenda Patriótica 2025 plasma en su texto la realidad de Bolivia hoy y la realidad que queremos para nuestro país el año 2025. A este efecto, el Presidente Evo Morales Ayma ha planteado 13 Pilares sobre los que se levantará la Bolivia digna y soberana.

Mediante Ley N° 650 del 15 de enero de 2015, Se eleva a rango de Ley, la "Agenda Patriótica del Bicentenario 2025", que contiene los trece (13) pilares de la Bolivia Digna y Soberana:

1. Erradicación de la extrema pobreza.
2. Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien.
3. Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integral.
4. Soberanía científica y tecnológica con identidad propia.
5. Soberanía comunitaria financiera, sin servilismo al capitalismo financiero.
6. Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral, sin la dictadura del mercado capitalista.

7. Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización, en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.
8. Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para Vivir Bien.
9. Soberanía ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra.
10. Integración complementaria de los pueblos con soberanía.
11. Soberanía y transparencia en la gestión pública bajo los principios del no robar, no mentir y no ser flojo.
12. Disfrute y felicidad plena de nuestras fiestas, de nuestra música, nuestros ríos, nuestra Amazonía, nuestras montañas, nuestros nevados, nuestro aire limpio y de nuestros sueños.
13. Rencuentro soberano con nuestra alegría, felicidad, prosperidad y nuestro mar.

En el segundo pilar: Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien *"Bolivia también reconoce otros servicios fundamentales para las personas como son la información, la comunicación telefónica, la energía eléctrica, luz, el internet y el conjunto de los sistemas de comunicación...las metas de la agenda patriótica en la socialización y humanización de los servicios básicos son las siguientes:*

- *El 100% de las bolivianas y los bolivianos cuentan con servicios de comunicación telefónica e internet.*
- *El 100% de las bolivianas y los bolivianos están integrados a través de sistemas de comunicación vial, fluvial, aérea y satelital."*

En este contexto el satélite tiene un papel muy importante para el país y todos los bolivianos permitiendo la comunicación satelital y reduciendo la brecha tecnológica.

4. DIAGNÓSTICO DE LA AGENCIA BOLIVIANA ESPACIAL

La ABE es una empresa pública nacional estratégica creada el 10 de febrero de 2010, hace 5 años, con una vida institucional efectiva algo menor, debido a que por la falta de un presupuesto asignado, los primeros siete meses de su existencia tuvo un funcionamiento irregular que motivó la renuncia de su primer director general ejecutivo.

La organización fue creada en un ambiente de extrema austeridad, reflejada en restricciones financieras que limitaron significativamente la cantidad de profesionales que se incorporaron para llevar adelante el Programa Satelital Túpac Katari, primera misión que se le encargó a la empresa. Los 15 items que se crearon en primera instancia, obligaron a la contratación de personal eventual que fue incorporado en función de las necesidades operativas que surgieron con el avance del proyecto, y con el aumento de las actividades necesarias para el cumplimiento de las obligaciones asumidas. La cantidad de funcionarios en la agencia, llegó a un total de 35 antes de la incorporación del grupo de ingenieros que regresó de China luego de participar en el componente de entrenamiento y transferencia tecnológica del proyecto; este número de componentes del equipo de trabajo, es muy posiblemente el menor que haya llevado adelante un proyecto espacial en todo el mundo.

Pese a las dificultades, el Proyecto Túpac Katari se llevó adelante con un éxito total, en el plazo exacto y con el presupuesto previsto; se cumplieron las obligaciones con el contratista, principalmente la participación en la revisión preliminar y crítica del diseño de los sistemas del proyecto, la supervisión del proceso de ensamblado, integración y pruebas del satélite, la participación en la campaña de lanzamiento, la construcción de dos estaciones terrenas, la importación de más de 30 millones de dólares en equipos, la supervisión de su instalación, la participación en la contratación del seguro para el lanzamiento y el primer año en órbita, etc.

Un elemento particularmente exitoso fue el concurso convocado para la selección del grupo de becarios que participó del componente de entrenamiento y transferencia tecnológica del proyecto, una experiencia inédita en el país, llevada adelante con total transparencia y absoluta imparcialidad, características que nunca han sido cuestionadas a pesar del fuerte ataque que el proyecto ha sufrido por parte de la prensa interesada.

Hoy la ABE es una empresa consolidada pero aún con muchas tareas pendientes para regularizar su vida institucional, y con nuevos retos que afrontar en el futuro próximo. El mes de abril del año pasado se ha iniciado el periodo de servicio comercial del satélite, a la fecha un 70 % de su capacidad está vendida y un 40 % de ella efectivamente ocupada, si bien aún no se ha

alcanzado el punto de equilibrio financiero para el proyecto, este se alcanzará hacia finales de año cuando al menos se alcance el 70 % de ocupación efectiva, sin perjuicio de que ese volumen suba por los resultados comerciales que se alcancen en lo que resta de la gestión.

Es importante señalar sin embargo que la rentabilidad prevista para el proyecto Túpac Katari, tanto en los estudios de pre inversión cuanto en las últimas proyecciones financieras, es bastante modesta a pesar del significativo monto de la inversión. Al cabo de los 15 años de vida útil del satélite, se habrán cubierto todos los costos, incluyendo la inversión el costo financiero y el de operación y se habrá generado una modesta utilidad para la empresa, utilidad cuya cuantía definitivamente no hace de la ABE una empresa generadora de excedente financiero para el estado, como en el caso de otras empresas estratégicas.

El 30 % aún no vendido en el satélite, corresponde a los haces con cobertura nacional, esto elimina definitivamente la posibilidad de vender servicios al exterior del país, al menos por el momento; se está negociando con los clientes actuales una migración de algunos servicios a los haces nacionales para liberar capacidad en los haces que iluminan a países extranjeros en el futuro.

La ABE es una empresa moderna, eficiente, que maneja con solvencia tecnología de punta, y que presta servicios de alta calidad a precios competitivos en el mercado, posee un grupo humano altamente motivado, infraestructura moderna y cómoda y goza de un sólido prestigio en los círculos tecnológicos especializados tanto en el país como en el exterior.

Sin embargo, es también una organización joven que aún tiene tareas pendientes para la regularización de su vida institucional y para asegurar su crecimiento en el futuro, la organización está trabajando para cumplir con ellas y con el mandato que ha recibido del estado nacional para llevar adelante con solvencia y calidad los proyectos espaciales del estado.

Su próximo reto es la gestión e implementación del proyecto Bartolina Sisa, un satélite de observación de la tierra cuyo lanzamiento está previsto para el año 2018 o 2019, proyecto actualmente en proceso de revisión y validación final.

4.1 Problemática de la Agencia Boliviana Espacial

Para el análisis de la problemática de la agencia, se ha recurrido a un esquema PEST que visualiza aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. En los cuadros que siguen a continuación se han incluido los factores más

representativos por sus efectos, presentes y futuros, en la ABE y en sus actividades.

Políticos

Legislación Actual:

- Constitución política de estado.
- Ley 164 del 8 de agosto de 2011 de telecomunicaciones y tecnologías de información
- Reglamento: D.S. 1391 de 24 de octubre de 2012

Legislación Internacional

- Reglamento de radiocomunicaciones de la ITU.
- Legislación de la CAN. Decisión 7.0.7. Registro andino para la utilización de satélites con cobertura sobre los países de la CAN

Entidades Regulatorias

- ITU (Unión internacional de telecomunicaciones)
- CITEEL (Comité interamericano de telecomunicaciones)
- ATT (Autoridad Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes)
- CAATEL (Comité Andino de Autoridades de Telecomunicaciones)
- Reguladores de telecomunicaciones de otros países

Políticas Gubernamentales

- Agenda Patriótica del Bicentenario que contiene los trece (13) pilares de la Bolivia Digna y Soberana: (Ley 650)
- Política de innovación y desarrollo tecnológico (PND)
- Soberanía científica y tecnológica con identidad propia (Ley 650)
- Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para vivir bien. (Ley 650)

Sociales

Demografía

- Bolivia es un país con 10.5 millones de habitantes y una densidad poblacional de 10 habitantes por kilómetro cuadrado.

Opinión y actitud del consumidor

- Los usuarios de servicios satelitales son personas o empresas que requieren servicios de segmento espacial satelital para implementar redes de comunicaciones.

Imagen de la marca, la tecnología y la empresa

- La ABE debe continuar y mejorar la divulgación de los servicios que presta, la mayor parte de la población no está informada de ellos
- Los proyectos y actividades que lleva adelante la ABE deben ser de conocimiento público.
- La ABE puede crear una identidad de la marca de los productos.

Publicidad y relaciones públicas

- Es importante comunicar a la sociedad las realizaciones y logros de la ABE, empleando los medios de comunicación adecuados para llegar a todos los segmentos de la población, en especial por medio de los recursos de las TIC's.

Factores étnicos y religiosos

- En Bolivia hay libertad de creencia religiosa
- Bolivia se ha definido como un estado plurinacional, con gran cantidad de "naciones" o pueblos que habitan en su territorio.

Económicos

Situación Económica Local

- PIB per cápita. En América Latina es de 10500 \$US, y en Bolivia es de 3000 \$US (el más bajo de la región, al que le sigue Paraguay con 4.403 \$US).
- Crecimiento. 5.5% de crecimiento del PIB.

Tendencias en la economía local

- La baja en los precios internacionales del petróleo podrá ocasionar la reducción en los ingresos del Estado Boliviano, reducción en las exportaciones por hidrocarburos, reducción en el ingreso de divisas.
- La caída de los precios del petróleo también afecta las perspectivas de crecimiento de Bolivia (cuyas elevadas exportaciones de gas natural están asociadas al precio del petróleo)
- Crecimiento en volúmenes de exportación de minerales del 28% en 2014.

Economía y tendencias en otros países

- Se prevé un crecimiento promedio del 2.2% en los países de América Latina.
- Ahora se prevé que la región crecerá apenas 1¼% este año, aproximadamente la misma baja tasa que en 2014 .

Asuntos tributarios y fiscales

- La ABE emite facturas por la prestación de servicios.
- La ABE como operador de servicios de telecomunicaciones tendrá que asumir otras obligaciones impuestas por la normativa sectorial

Relación precio/calidad de los servicios

- Calidad del servicio a los mejores precios del mercado.
- Conseguir el ancho de banda de comunicaciones requerido al menor precio posible y con la mayor calidad.

Tecnológicos

Desarrollos tecnológicos competidores

- Expansión de servicios de telecomunicaciones usando sistemas de acceso mediante fibra óptica.
- Servicios de comunicación alámbricos e inalámbricos
- Implementación de redes satelitales por otros proveedores
- Servicio de datos por fibra óptica

Tecnologías asociadas/dependientes

- Servicios sobre Internet
- Red celular
- Red telefónica pública conmutada
- Red de datos
- Red de televisión
- Red de Internet
- Red celular

Madurez de la tecnología

- La comunicación vía satélite es una tecnología madura. Las principales innovaciones están en técnicas de modulación, codificación, protocolos de transmisión de datos y hardware.
- La tecnología del sistema satelital que administra la ABE es confiable, existen sistemas similares en operación desde el año 2005.

Legislación tecnológica

- La actividad espacial al tener lugar fuera del planeta, no se encuentra bajo la jurisdicción de ninguna autoridad, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), organismo asociado a la Organización de Naciones Unidas, coordina las negociaciones bilaterales entre estados para el aprovechamiento de los recursos de órbita y espectro asociados a los satélites de telecomunicaciones

- A nivel nacional, cada estado tiene reglamentación propia que regula el aprovechamiento de los satélites en sus territorios.

Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes

- El acceso a tecnología del segmento satelital de telecomunicaciones está en manos de una decena de países que conforman una comunidad tecnológica global, pero que llevan adelante proyectos espaciales generalmente de modo individual.
- Para el segmento terrestre, existen proveedores de equipos que tienen tecnologías propias y que poseen sus respectivas patentes.

Las tablas resumen el contexto y la problemática en la que se desenvuelve la ABE, encontrándose elementos favorables y desfavorables que tendrán efectos en su desempeño futuro, a modo de resumen señalaremos a continuación los más importantes:

- Las políticas favorables del gobierno nacional que otorgan un apoyo significativo para la ABE
- La coyuntura económica nacional y global con tendencia a la desaceleración por efectos de la baja en el precio internacional del petróleo
- El desconocimiento de la mayoría de la población de las actividades y logros de la ABE
- El mercado potencial que existe en el país para los servicios satelitales
- Las tecnologías que podrían competir con el satélite en el mercado nacional

4.2. Análisis Micro Contextual Interno – Fortalezas y Debilidades

En los siguientes cuadros se resumen las fortalezas y debilidades identificadas al interior de la ABE, así como un listado de las acciones que se han planificado para aprovechar las primeras y superar las últimas:

Fortalezas	Acciones
Empresa Nacional Publica Estratégica con apoyo efectivo del estado	Canalizar el apoyo del estado hacia acciones concretas en provecho de la ABE

Recursos humanos motivados, mayoritariamente capacitados, en el que se combinan profesionales jóvenes con profesionales de amplia experiencia	Cuidar el capital humano de la empresa promoviendo su perfeccionamiento profesional continuo, para mantener su nivel de motivación
Organización empresarial eficiente y dinámica	Mantener relaciones estrechas con los clientes para mejorar su nivel de satisfacción con nuestros servicios
Instalaciones adecuadas, cómodas y modernas con tecnología de punta	Cuidar los recursos materiales y optimizar su uso para la satisfacción de nuestros clientes
Capacidad empresarial para llevar adelante nuevos proyectos	Gestionar e implementar nuevos proyectos para aprovechar los recursos del satélite y cumplir con las misiones encargadas por el estado
Conocimiento del mercado y capacidad de relacionamiento con los clientes	Generación de alianzas estratégicas con los clientes para llevar adelante proyectos de beneficio mutuo

Sin duda la mayor fortaleza de la ABE radica en su capital humano, el cual debe ser protegido y motivo de un perfeccionamiento continuo en el futuro, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa

Debilidades	Acciones
Estructura Empresarial en Desarrollo y consolidación	Completar las tareas pendientes incluida la certificación ISO 9001
Falta de informatización de procesos	Adquisición e implantación de sistemas para la gestión
Falta de personal capacitado en tecnologías de satélites de Observación y	Formación de profesionales en estas especialidades

teledetección	
Falta de infraestructura complementaria para el desarrollo de nuevos negocios	Gestión e Implementación de proyectos de dotación de infraestructura complementaria
Importante cantidad de procesos administrativos largos y complicados debido a la naturaleza de la organización y la normativa que la rige	Migración al ámbito de la nueva ley de empresas públicas
Falta de personal calificado en las áreas comercial y administrativa	Incorporación de personal adecuadamente calificado
Nueva estructura organizacional adecuada a la fase de servicio comercial en aprobación	Aprobación de la nueva estructura organizacional

En el caso de las debilidades identificadas, la mayoría de ellas se relacionan con la juventud de la organización y las modificaciones recientes que experimentó producto de la evolución del proyecto, las acciones previstas para solucionarlas, son gestiones administrativas que ya están en curso y que previsiblemente se completarán en el futuro próximo.

4.3. Análisis macro contextual externo – Oportunidades y Amenazas

Como en el caso anterior, se recurrirá al formato de tablas para exponer los elementos que en el entorno externo de la ABE tienen efecto sobre su desempeño presente y futuro y que se han identificado como Oportunidades y Amenazas. También en este caso, se ha incluido una columna con las acciones previstas para aprovechar las primeras y mitigar las últimas

Oportunidades	Acciones
El satélite Túpac Katari tiene una cobertura óptima en Bolivia	Promocionar adecuadamente los servicios del satélite, señalando sus ventajas en relación con otros.

Proveer los servicios satelitales que requieren ENTEL y otros operadores para la expansión de sus servicios a áreas rurales	Promover activamente el uso del satélite Túpac Katari entre los operadores de telecomunicaciones del país
Existe demanda no atendida de servicios de telecomunicaciones en áreas rurales del país que crecen consistentemente	Generar proyectos, solos o en asociación con nuestros clientes, para atender la demanda insatisfecha de servicios de telecomunicaciones en el área rural
Instituciones del estado tienen proyectos para el uso del satélite Túpac katari	Cooperar con las instituciones del estado en la implementación de sus proyectos para el uso del satélite
La implementación del satélite de Observación Bartolina Sisa	Gestionar e implementar el proyecto Bartolina Sisa, aprovechando óptimamente los recursos de la ABE
Empresas privadas también requieren servicios satelitales: mineras, petroleras, etc.	Atender los requerimientos de estos potenciales clientes solos o en cooperación con nuestros clientes

Las oportunidades identificadas, serán capitalizadas con acciones tendientes a lograr los objetivos de ocupación del satélite Túpac Katari y para el caso del satélite Bartolina Sisa, las acciones tenderán a lograr el uso y aprovechamiento de los productos que entregue este sistema de observación.

Amenazas	Acciones
Los proyectos de ENTEL pueden retrasarse o suspenderse	Estar preparados para la comercialización del segmento reservado por entel a otros clientes
Los proyectos de otras instituciones estatales pueden retrasarse o suspenderse	Estar preparado para la comercialización del segmento reservado por estas instituciones a otros clientes

Las redes terrestres de F. O. llegaran a mercados que en el pasado se atendian con satélite	Buscar nuevos mercados para el segmento espacial eventualmente liberado
Existen desarrollos tecnológicos que pueden competir con los satélites geostacionarios como el túpac katari	Establecer en el plazo más breve posible, relaciones comerciales sólidas y de mutua confianza con nuestros clientes
Los operadores de satélites extranjeros se esfuerzan por no perder a sus clientes mejorando su oferta	Ofrecer a los clientes potenciales del satélite paquetes personalizados que los motiven a migrar sus redes al satélite Túpac Katari
Operar un solo satélite reduce la competitividad frente a operadores que operan muchos satélites	Mantener la organización tan eficiente como sea posible para competir con los satélites extranjeros
Usuarios de productos del satélite de Observación Bartolina Sisa pueden no lograr la adecuación tecnológica oportunamente	Trabajar activamente junto a los futuros usuarios del satélite Bartolina Sisa, para lograr su adecuación tecnológica oportuna
La opinion pública tiene opiniones divididas en relación con el proyecto Túpac Katari	Implementar un plan comunicacional para transmitir a la sociedad las realizaciones del proyecto Túpac Katari

Las acciones de contingencia previstas para las amenazas identificadas, permitirán mitigar sus efectos y garantizar la sostenibilidad de las actividades de la ABE y en consecuencia, su continuidad en el tiempo.

5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA AGENCIA BOLIVIANA ESPACIAL

5.1. Mision

El valor público de la ABE queda reflejado en su misión institucional:

MISIÓN INSTITUCIONAL

GESTIONAR Y EJECUTAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS ESPACIALES DEL ESTADO, ASÍ COMO ASIMILAR, DESARROLLAR Y APLICAR EL CONOCIMIENTO ESPACIAL EN BENEFICIO DE LOS BOLIVIANOS.
--

5.2. Visión

La visión 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 ABE

VISION

SER LA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL QUE BRINDE SERVICIOS CON EXCELENCIA E INNOVACIÓN, QUE PARTICIPE ACTIVAMENTE EN EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS CON LA COMUNIDAD ESPACIAL INTERNACIONAL PARA QUE LOS BENEFICIOS DE LA TECNOLOGÍA ESPACIAL ALCANCEN A TODOS LOS BOLIVIANOS.

5.3. Valores y Principios

Los valores de la Agencia Boliviana Espacial son los pilares más importantes de la identidad institucional, los valores de la empresa son los valores de sus miembros, y especialmente de su conducta institucional. Se refieren a las líneas maestras que rigen nuestro comportamiento y nuestros juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales.

Los principios de la Agencia Boliviana Espacial reflejan el "espíritu" y dirección de la empresa. Proporcionan un marco sólido que señala a los funcionarios cómo trabajar en las oficinas, de tal manera que todos persigamos el mismo objetivo.

VALORES INSTITUCIONALES
Honradez, honestidad y diligencia, sintetizadas por nuestra sabiduría ancestral en: Ama suwa, Ama llulla, Ama qhella.
Respeto, a todas las personas con independencia de sus condiciones objetivas o subjetivas.
Equidad, eliminación de las asimetrías e impulso a la igualdad, la reciprocidad, el equilibrio y la armonía en las relaciones humanas.
Fraternidad, solidaridad, cordialidad y calidez en las relaciones humanas.

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES
Calidad: Los productos y servicios proporcionados por la ABE están libres de errores y cumplirán totalmente con sus especificaciones.
Competencia: Los productos y servicios de la ABE son el resultado de un equipo profesionales altamente competentes y permanentemente actualizados.
Eficiencia. Los productos y servicios de la ABE se generan con los recursos materiales y humanos estrictamente necesarios.
Transparencia: La información sobre el manejo de recursos de la ABE será difundida a la sociedad con oportunidad, confiabilidad y claridad.
Servicio: La más alta prioridad de la organización es servir a sus clientes y al país, cubriendo y superando sus requerimientos.
Vivir bien: (suma qamaña, sumaj Kawsay, teko porâ) Satisfacción compartida de las necesidades humanas con afectividad y consideración, en armonía con la naturaleza y en comunidad con los otros seres humanos.

5.4. Objetivos estratégicos

Se presentan a continuación también en formato de cuadro

N o	Agenda patriótica	Plan de Gobierno 2015 2020	Objetivo estratégico	Objetivos Estratégicos
1	Socialización y universalización de los servicios básicos para vivir bien	Servicios Básicos para todos	Gestionar, implementar y administrar los proyectos espaciales del estado, promover la transferencia tecnológica y brindar servicios en beneficio de los bolivianos	Prestar servicios con calidad y eficiencia
2	Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización en equilibrio con la Madre Tierra	Agua para la vida y respeto a la Madre Tierra		Gestionar e implementar los proyectos espaciales del estado
	Soberanía ambiental con desarrollo integral respetando los derechos de la Madre Tierra	Juntos por un país soberano y seguro		
3	Soberanía Científica y Tecnológica con Identidad Propia	Revolución e independencia Tecnológica y científica		Transferir al país las tecnologías espaciales para aplicarlas con soberanía
4	Soberanía y Transparencia en la Gestión Pública bajo los principios de No Robar, No Mentir y No ser Flojo	Revolución en la justicia y lucha contra la Corrupción	Desarrollar la capacidad empresarial de la Agencia Boliviana Espacial	

5.5. Acciones estratégicas e indicadores

Otra vez, se usa el formato de cuadro para la exposición

Nº	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Indicadores
1	Gestionar e implementar los proyectos espaciales del Estado	Satélite de Observación Bartolina Sisa	Satélite en servicio
2		Estación Receptora para satélites Metereológicos	Estación en Servicio
3		Otros proyectos espaciales	Proyectos elaborados y/o ejecutados
4	Transferir al país las tecnologías espaciales para aplicarlas soberanía con	Implementación de Programas de post graduado para la formación de RR HH para la industria espacial	Programas implementados
5		Formación continua del personal tecnico científico de la Agencia	% del personal que participó en un programa de formación continua
6		Formación de personal de la ABE y de otras instituciones en tecnologías de Observación y percepción remota	Personal formado
7		Participación del personal de la ABE en las tareas de diseño y fabricación del satélite Bartolina Sisa	Participación cumplida
8	Prestar servicios con calidad y eficiencia	Operar con seguridad e independencia los sistemas del satélite de comunicaciones Túpac Katari	Disponibilidad de los servicios
9		Operar con seguridad e independencia los sistemas del satélite de observación Bartolina Sisa	Disponibilidad de los servicios
10		Implementar sistemas de comunicaciones que permitan el uso de la capacidad del stélite Túpac Katari para servir a los bolivianos	Sistemas implementados
11		Operar con calidad los sistemas de comunicaciones implementados	Disponibilidad del servicio
12		Proveer con Eficiencia y calidad los productos de la estación receptora para satélites metereológicos	Disponibilidad del servicio
13		Proveer con Eficiencia y calidad los productos del satélite de Observación Bartolina Sisa.	Disponibilidad del servicio
14		Comercializar con eficiencia los servicios del satélite Túpac Katari	% de la capacidad efectivamente ocupada

15		Comercializar y/o entregar con eficiencia los productos del satélite Bartolina Sisa a los usuarios finales	% de la capacidad de producción efectivamente entregada a los usuarios finales
16	Desarrollar la capacidad empresarial de la Agencia Boliviana Espacial	Adecuar la Estructura Empresarial de la ABE a la normativa vigente y a los requerimientos operacionales	Nueva estructura implementada y actualizada
17		Completar el proceso de migración de EPNE a Empresa Social en el marco de la Ley de Empresas Públicas	Migración realizada
18		Introducir un Sistema de Gestión de la calidad de acuerdo a ISO 9001	Certificación Obtenida
19		Informatizar todos los procesos de la ABE que lo requieran	Procesos Informatizados
20		Promover el relacionamiento de la ABE con otras agencias espaciales en el ámbito regional y mundial	No de convenios suscritos
21		Promover el relacionamiento de la ABE con instituciones académicas, científicas e industriales del ámbito nacional	No de convenios suscritos
22		Desarrollar la imagen institucional de la ABE manteniendo informado al pueblo sobre sus actividades	No de productos comunicacionales elaborados
23		Dotar a la ABE de los medios materiales necesarios para el cumplimiento de sus objetivos incluyendo infraestructura propia para sus oficinas	Medios suministrados

5.6 Presupuesto Plurianual Estimado

RESUMEN DE LA ARTICULACIÓN DE OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN DE MEDIANO Y CORTO PLAZO

PERIODO:	2015 - 2019	30
ENTIDAD:	585 AGENCIA BOLIVIANA ESPACIAL	

ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DEL PDES (A)					Denominación del Programa	OBJETIVO DE DESARROLLO SECTORIAL (B)		OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (C)		INDICADORES (D)			METAS ANUALES (E)				
COD. PDES						Cod. PDS	Denominación	Cod. PEI	Denominación	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA BASE	META DE MEDIANO PLAZO	2015	2016	2017	2018	2019
A	A	O	E	P													
1	1	4	1	3	Satélite Boliviano			1	Gestionar, implementar y administrar los proyectos espaciales del Estado, promover la transferencia tecnológica y brindar servicios en beneficio de los bolivianos.	Segmento Satelital	31% del Segmento Satelital utilizado	92% del Segmento Satelital utilizado	56%	60%	75%	85%	92%

ARTÍCULACIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - PRESUPUESTO PLURIANUAL

PERIODO:	2015- 2019
ENTIDAD:	585 AGENCIA BOLIVIANA ESPACIAL

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (C)		PROGRAMA (F)		SECTOR ECONOMICO (G)		PROYECCION DE GASTO (Bs) (H)				
Cod.	Denominación	Cod.	Denominación	Cod.	Denominación	2015	2016	2017	2018	2019
1	Gestionar, implementar y administrar los proyectos espaciales del Estado, promover la transferencia tecnológica y brindar servicios en beneficio de los bolivianos.	00	Administración Central	07-04-01	Otros Comunicaciones	240,422,467	179,842,103	202,673,414	226,602,323	244,549,006
TOTAL										

Los importes provienen de la estimación presupuestaria de los recursos y gastos a ejecutarse durante las gestiones 2015 a 2019

6. CONSIDERACIONES FINALES

El éxito de la implementación del Plan Estratégico Institucional requiere de la participación activa y comprometida de todos los miembros de la organización, que comprendan que los objetivos estratégicos permitirán alcanzar la misión y visión de la empresa; de este modo, los esfuerzos estarán encaminados en una misma dirección.

Este plan refleja cual será la estrategia a seguir por la empresa en el mediano plazo, lo cual guiará el curso de acción a seguir y encaminará las acciones.

Los resultados del PEI serán observados según el o los niveles de impacto. El Satélite de Comunicaciones Túpac Katari tendrá un impacto transversal en cuanto a Educación, Salud y Cobertura de comunicación a nivel nacional, ayudando a reducir la pobreza. El satélite Bartolina Sisa permitirá mejorar la gestión del estado, lo que a su vez dará lugar a que éste atienda mejor las necesidades de la población

Otro aspecto importante es respetar los elementos nucleares de este Plan, la misión, la visión y sobre todo los valores institucionales, que deberán practicarse diariamente para consolidar la "cultura organizacional".

Finalmente, debe tomarse muy en cuenta que este esfuerzo será vano si no se cuenta con alianzas estratégicas, y el apoyo efectivo de todos los miembros del equipo. Es imprescindible transmitir sistemáticamente los conceptos plasmados en este plan, para que se constituyan en referencia legítima en cualquier circunstancia.