



EDITORIAL del ESTADO
PLURINACIONAL DE BOLIVIA

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Nombre	Plan Estratégico Empresarial 2021 - 2025		
Versión	01		
Documento que Aprueba	Resolución Ministerial N° 076/22 Resolución Administrativa GE N° 025/2022		
Fecha de Aprobación	14/07/2022 08/07/2022		
Estado	Vigente <input checked="" type="checkbox"/>	Obsoleto <input type="checkbox"/>	



COPIA LEGALIZADA

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 076/22

La Paz, 14 JUL. 2022

VISTOS Y CONSIDERANDO:

La Nota Interna MPR/DGP-0022-NOT/22 MPR/2022-00558, de 13 de julio de 2022, mediante la cual la Directora General de Planificación del Ministerio de la Presidencia, solicita la emisión del Informe Legal y la Resolución Ministerial que apruebe el Plan Estratégico Ministerial (PEM), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Estratégicos Empresariales (PEE) del Ministerio de la Presidencia.

Que el numeral 4 del Parágrafo I del Artículo 175 de la Constitución Política del Estado, establece entre las atribuciones de los Ministros y Ministras de Estado, la de dictar normas administrativas en el ámbito de su competencia.

Que el numeral 22 del Parágrafo I del Artículo 298 del Texto Constitucional, establece como competencia privativa del nivel central del Estado la política económica y planificación nacional.

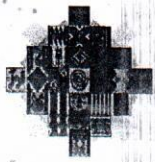
Que el numeral 1 del Artículo 316 del Texto Constitucional, dispone que la función del Estado en la economía consiste en conducir el proceso de planificación económica y social, con participación y consulta ciudadana. La ley establecerá un sistema de planificación integral estatal, que incorporará a todas las entidades territoriales.

Que el Artículo 1 de la Ley N° 777, de 12 de enero de 2016, del Sistema de Planificación Integral del Estado – SPIE, establece: *"La presente Ley tiene por objeto establecer el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien."*

Que el Artículo 13 parágrafo IV, de la citada Ley N° 777, establece de forma complementaria y vinculada a la planificación sectorial, se formularán los Planes Multisectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PMDI) y los Planes Estratégicos Ministeriales (PEM) en los Ministerios con gestión transversal.

Que los numerales 5 y 6 del Parágrafo III del Artículo 13 de la Ley N° 777, establecen que la planificación de mediano plazo, con un horizonte de cinco (5) años, está constituida entre otras por los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes de Empresas Públicas. Asimismo, el Parágrafo IV del Artículo 13 señala que, de forma complementaria y vinculada a la planificación sectorial, se formularán los Planes Multisectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PMDI) y los Planes Estratégicos Ministeriales (PEM) en los Ministerios con gestión transversal.

Que el Parágrafo I del Artículo 16 de la Ley N° 777, establece que los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI), se desprenden del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y son planes de carácter operativo que permiten integrar en el mediano plazo el accionar de los diferentes sectores, estableciendo los lineamientos para la planificación territorial y orientaciones para el sector privado, organizaciones comunitarias, social cooperativas, así como para el conjunto de los actores sociales. Asimismo, en su



Parágrafo VI dispone que: "Como proceso vinculado a la planificación sectorial, los Ministerios con gestión transversal, formularán los Planes Estratégicos Ministeriales (PEM) con las siguientes características: 1. Seguirán de manera referencial, la estructura y contenido establecida para los PSDI y tendrán el mismo procedimiento de aprobación. 2. Articularán a las entidades e instituciones públicas bajo su dependencia, tuición o sujeción, según corresponda a las características del Ministerio."

Que el Parágrafo I del Artículo 19 de la Ley N° 777, señala que los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) permiten a cada entidad o institución pública establecer, en el marco de sus atribuciones, su contribución directa a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI según corresponda, y se elaborarán de forma simultánea y coordinada con los planes de mediano plazo. El Parágrafo II del mismo Artículo establece que los Planes Estratégicos Institucionales tendrán la siguiente estructura y contenido mínimo: **1) Enfoque político.** Comprende la visión política institucional en el marco del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda. **2) Diagnóstico.** El diagnóstico interno y externo de la entidad o institución, que identifica el análisis del contexto externo y las capacidades institucionales, para avanzar en el cumplimiento de los retos del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda. **3) Objetivos y estrategias institucionales.** **4) Planificación.** Es la propuesta institucional para contribuir a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda. **5) Presupuesto total quinquenal.**

Que el numeral 2 del Artículo 19 de la Ley N° 777, dispone que las entidades o instituciones públicas elaborarán su PEI de forma articulada, simultánea y compatible al PSDI, PEM o PTDI que corresponda. Y los numerales 3, 4 y 5 del mismo Artículo señala que la aprobación de los PEI de las entidades o instituciones bajo tuición o dependencia de un ministerio u otra institución tutora, se efectuará por la Máxima Autoridad Ejecutiva que ejerce tuición bajo su responsabilidad, con la norma legal que corresponda a cada entidad. El seguimiento a la ejecución del PEI articulado al Subsistema de Seguimiento y Evaluación Integral de Planes, se realizará en coordinación con el Órgano Rector del SPIE.

Que el Parágrafo I del Artículo 20 de la Ley N° 777, establece que los Planes de las Empresas Públicas están articulados al PSDI. La planificación empresarial pública constituye la actividad fundamental que direcciona y orienta la toma de decisiones en la empresa para el logro de las metas, resultados y acciones que contribuyen al cumplimiento del PDES y PSDI del sector al que pertenezca la empresa. El Parágrafo II del Artículo 20, dispone que los Planes de las Empresas Públicas, serán formulados en los plazos establecidos para los PSDI y se elaborarán de forma articulada y simultánea con el plan de mediano plazo del sector que corresponda.

Que el Parágrafo IV del Artículo 20 de la Ley N° 777, señala: "Los Planes Estratégicos Empresariales y Planes Estratégicos Corporativos, así como los planes anuales de ejecución, serán elaborados en el marco de lo establecido en la presente Ley, la Ley N° 466 de la Empresa Pública, y los lineamientos generales para la planificación empresarial pública aprobados por el Consejo Superior Estratégico de la Empresa Pública - COSEEP."

Que la Ley N° 466, de 26 de diciembre de 2013, de la Empresa Pública, tiene por objeto establecer el régimen de las empresas públicas del nivel central del Estado, que comprende a las empresas estatales, empresas



estatales mixtas, empresas mixtas y empresas estatales intergubernamentales. Asimismo, tiene por objeto constituir el Consejo Superior Estratégico de las Empresas Públicas - COSEEP como máxima instancia de definición de políticas, estrategias y lineamientos generales para la gestión empresarial pública.

Que el Parágrafo I de la Disposición Adicional Única de la Ley N° 1407, de 09 de noviembre de 2021, Plan de Desarrollo Económico Social 2016-2020, establece que los Planes Sectoriales, Multisectoriales, Estratégicos Ministeriales, Estratégicos Institucionales, de Empresas Públicas y otros, deberán ser elaborados o adecuados al Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones".

Que los Lineamientos Transitorios para la Formulación de Planes Estratégicos Empresariales y Planes Estratégicos Corporativos, aprobados por el Consejo Superior Estratégico de la Empresa Pública - COSEEP, establece entre otros, que el Ministro responsable del sector a través de la instancia correspondiente deberá garantizar la alineación que en ellos se determina y definirá los indicadores de articulación y los resultados conjuntos en el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI).

Que mediante nota con CITE: MPD/VPC/DGSPIE-NE 0064/2022, de 13 de junio de 2022, el Ministerio de Planificación del Desarrollo, remite a conocimiento de la señora Ministra de la Presidencia, el Dictamen de Compatibilidad y Concordancia MPD/VPC/DGSPIE-DCC 0001/2022 el cual establece: *"El Plan Estratégico Ministerial para Vivir Bien (PEM) del Ministerio de la Presidencia es compatible y concordante con el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones" aprobado por Ley N° 1407, de 09 de noviembre de 2021."*

Que la Oficina Técnica para el Fortalecimiento de la Empresa Pública - OFEP, emite la Resolución Administrativa OFEP/ N° 010/2022, de 04 de julio de 2022, por la cual aprueba el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021 - 2025 de la Oficina Técnica para el Fortalecimiento de la Empresa Pública - OFEP, que forma parte integrante e indivisible de la misma.

Que la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnología de Información y Comunicación - AGETIC, emite la Resolución Administrativa AGETIC/RA/ 0071/2022, de 05 de julio de 2022, por la cual aprueba el Plan Estratégico Institucional de la AGETIC 2021 - 2025, que forma parte indisoluble de la misma.

Que el Servicio Estatal de Autonomías (SEA), emite la Resolución Administrativa N° 12/2022, de 08 de julio de 2022 que aprueba el Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025 del Servicio Estatal de Autonomías, que es parte de la misma.

Que la Empresa Pública "Editorial del Estado Plurinacional de Bolivia" (EEPB), emite la Resolución Administrativa GE N° 025 /2022, de 08 de julio de 2022, por la que se aprueba el Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2021 - 2025, de la EEPB, que se acompaña a la misma.



Que la Empresa Estatal de Televisión Boliviana "BOLIVIA TV" - BTV, emite la Resolución de Directorio 005/2022, de 13 de julio de 2022, que aprueba el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Estatal de Televisión Boliviana "BOLIVIA TV" correspondiente al periodo 2021 - 2025, documento que forma parte de la misma.

Que el Informe Técnico MPR/DGP-0001-INF/22, de 13 de julio de 2022, emitido por la Dirección General de Planificación del Ministerio de la Presidencia, concluye que: *"Del análisis efectuado, se concluye que los Planes Estratégicos Institucionales y Empresariales, son compatibles y concordantes con el Plan Estratégico Ministerial 2021 - 2025 y con el Plan de Desarrollo Económico Social (PDES). Además, los mismos cuentan con Resoluciones de Directorio y Administrativas, Informes Técnicos de Planificación y Legales, instrumentos que aseguran que los documentos están elaborados en el marco de sus competencias y atribuciones, y que cumplen con lo establecido en la Ley N° 777 y los Lineamientos Metodológicos para Formulación de Planes de Mediano Plazo."*

Que el Informe Legal MPR/DGAJ/UAJ - 0002 - INF/22, de 14 de julio de 2022, emitido por la Unidad de Análisis Jurídico de la Dirección General de Asuntos Jurídicos del Ministerio de la Presidencia, recomienda: *"(...) emitir la Resolución Ministerial que apruebe el Plan Estratégico Ministerial (PEM), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Estratégicos Empresariales (PEE) del Ministerio de la Presidencia, de acuerdo a la normativa vigente establecida y en base al Informe Técnico MPR/DGP-0001-INF/22, de 13 de julio de 2022, emitido por la Dirección General de Planificación del Ministerio de la Presidencia y demás antecedentes, los cuales cumplen los lineamientos de las disposiciones legales pertinentes."*

POR TANTO:

La Ministra de la Presidencia, en uso de sus atribuciones conferidas por Ley,

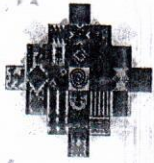
RESUELVE:

PRIMERO.- Aprobar el Plan Estratégico Ministerial (PEM) 2021-2025, correspondiente al Ministerio de la Presidencia y a sus entidades bajo tuición, dependencia y/o sujeción, documento que es parte integrante e indivisible de la presente Resolución Ministerial.

SEGUNDO.- I. Aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025, correspondiente al Ministerio de la Presidencia y a sus entidades desconcentradas, documento que es parte integrante e indivisible de la presente Resolución Ministerial.

II. Aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025, correspondiente a la Oficina Técnica para el Fortalecimiento de la Empresa Pública - OFEP, documento que es parte integrante e indivisible de la presente Resolución Ministerial.

III. Aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025, correspondiente a la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnología de Información y Comunicación - AGETIC, documento que es parte integrante e indivisible de la presente Resolución Ministerial.



IV. Aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025, correspondiente al Servicio Estatal de Autonomías (SEA), parte integrante e indivisible de la presente Resolución Ministerial.

TERCERO.- I. Aprobar el Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2021-2025, correspondiente a la Empresa Estatal de Televisión Boliviana "BOLIVIA TV" (BTV), documento que es parte integrante e indivisible de la presente Resolución Ministerial.

II. Aprobar el Plan Estratégico Empresarial (PEE) 2021-2025, correspondiente a la Empresa Pública "Editorial del Estado Plurinacional de Bolivia" (EEPB), documento que es parte integrante e indivisible de la presente Resolución Ministerial.

CUARTO.- Aprobar el Informe Técnico MPR/DGP-0001-INF/22, de 13 de julio de 2022, de la Dirección General de Planificación y el Informe Legal MPR/DGAJ/UAJ-0002 - INF/22, de 14 de julio de 2022, emitido por la Unidad de Análisis Jurídico de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, ambas del Ministerio de la Presidencia, los cuales sustentan técnica y legalmente la procedencia de la Resolución, quedando expresamente refrendados por la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Entidad y que en Anexo forman parte indivisible de la presente Resolución Ministerial.

QUINTO.- Encargar a la Dirección General de Planificación del Ministerio de la Presidencia la realización del seguimiento al cumplimiento del PEM 2021-2022.

SEXTO.- Encargar a las áreas de planificación de las Entidades bajo tuición la realización del seguimiento al cumplimiento de sus respectivos PEI 2021-2022.

SÉPTIMO.- Disponer que la Dirección General de Planificación, se encargue de la difusión de la presente Resolución Ministerial, debiendo tomar los recaudos pertinentes al efecto.

Regístrese, comuníquese, archívese.

Fdo. Maria Nela Prada Tejada
MINISTRA DE LA PRESIDENCIA

Fdo. Gustavo Torrico Landa
VICEMINISTRO DE COORDINACIÓN
Y GESTIÓN GUBERNAMENTAL

Fdo. Juan Wilferd Villca Flores
VICEMINISTRO DE COORDINACIÓN CON MOVIMIENTOS
SOCIALES Y SOCIEDAD CIVIL

Fdo. Álvaro Horacio Ruiz García
VICEMINISTRO DE AUTONOMÍAS

Fdo. Gabriela Alcon Merubia
VICEMINISTRA DE COMUNICACIÓN

Juan Carlos Zurita Zabaleta
JEFE UNIDAD DE ARCHIVO GENERAL Y
MEMORIA INSTITUCIONAL
MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA



ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA GE N° 025/2022
8 de julio de 2022

TEMA: **APRUEBA PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL (PEE) 2021-2025:
PLA-02-2025 VERSIÓN 01 COMPATIBILIZADO**

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que mediante Decreto Supremo N° 3338 de 27 de septiembre de 2017, se crea la Empresa Pública “Editorial del Estado Plurinacional de Bolivia” (EEPB), como empresa pública de tipología estatal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, duración indefinida, autonomía de gestión técnica, financiera, administrativa, legal y comercial, bajo los alcances del régimen transitorio establecido en el Decreto Supremo N° 1978 de 16 de abril de 2014, en relación a la aplicación de la Ley N° 466 de 26 de diciembre de 2013. En ése marco, la misión institucional de la EEPB consiste en *“Contribuir al Vivir Bien, mediante la actividad editorial y fomento a la producción intelectual, prestando servicios de edición e impresión gráfica al Estado y población en general, con calidad y excelencia promoviendo la matriz de los derechos fundamentales como ser, el derecho a la comunicación e información de las y los bolivianos, así como la independencia y soberanía económica e intelectual del Estado Plurinacional de Bolivia”*.

Que, asimismo, el mencionado Decreto Supremo, en su artículo 7 (Atribuciones y Funciones del Gerente Ejecutivo), establece que: *“La Empresa “Editorial del Estado Plurinacional de Bolivia”, será administrada por un Gerente Ejecutivo designado por el Presidente del Estado Plurinacional de Bolivia mediante Resolución Suprema, con las atribuciones y funciones que se detallan a continuación: a) Ejercer la representación legal de la empresa; b) Administrar los recursos para el desarrollo de la empresa en el marco de la normativa legal vigente; c) Suscribir contratos, convenios o acuerdos para el cumplimiento de las actividades de la empresa; d) Realizar las acciones necesarias para garantizar el funcionamiento de la empresa; e) Aprobar la organización, estructura, planes, programas, proyectos, reglamentos y manuales necesarios para el funcionamiento y desarrollo de actividades de la empresa, conforme a la estructura de costos del emprendimiento; f) Aprobar el Plan Operativo Anual, presupuesto de la empresa y su reformulación conforme a necesidades de la empresa, para su posterior remisión a las instancias correspondientes; g) Gestionar la elaboración de los documentos legales y normativa interna que permitan el desenvolvimiento futuro de la empresa en el marco del régimen legal de la empresa pública; h) Otras funciones para el cumplimiento de las actividades de la empresa”*.

Que el artículo 20 de la Ley N° 777 de 21 de enero de 2016, del Sistema de Planificación Integral del Estado – SPIE que establece al conjunto de planes de largo, mediano y corto plazo como parte del Subsistema de Planificación al que también se reconocen a las empresas públicas, prevé: *“I. Los Planes de las Empresas Públicas están articulados al PSDI. La*

planificación empresarial pública constituye la actividad fundamental que direcciona y orienta la toma de decisiones en la empresa para el logro de las metas, resultados y acciones que contribuyen al cumplimiento del PDES y PSDI del sector al que pertenezca la empresa (...) II. La planificación de las Empresas Públicas está integrada por los Planes Estratégicos Empresariales y los Planes Estratégicos Corporativos, así como por los planes anuales de ejecución”.

Que mediante Ley N° 1407 de 9 de noviembre de 2021 se aprobó el Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la industrialización con sustitución de importaciones”, conforme el artículo 15 de la Ley N° 777, el cual es de ejecución obligatoria conforme a su artículo 4. A su vez, en su disposición adicional única estableció que las Empresas Públicas deberán ser elaborados al PDES dentro del plazo de 120 días calendario.

CONSIDERANDO:

Que mediante Informe EDITORIAL/GE-P-INF-N° 0025/22 de 4 de julio de 2022, emitido por el Responsable de Planificación de la EEPB, se hizo saber lo siguiente: i) mediante nota CAR/MPR/DGP N° 0218/2022 de 28 de junio, el Ministerio de la Presidencia comunicó que el ministerio de Planificación del Desarrollo remitió la notificación del Dictamen de compatibilidad y Concordancia del Plan Estratégico Ministerial (PEM), por lo que corresponde su aprobación mediante Resolución Ministerial y por lo cual pide a su vez se apruebe el Plan Estratégico Empresarial, ii) en ése marco, para la formulación del PEE 2021-2025 se utilizó como instrumento base los “Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes de Mediano Plazo” del Ministerio de Planificación del Desarrollo, ~~el Balance Scorecard~~ o Cuadro de Mando Integral que permitirá enfocar la estrategia de la EEPB en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje, los cuales se encauzan en los aspectos más sustanciales de la empresa, iii) este proyecto de PEE fue elaborado y enviado al Ministerio de Presidencia y el cual no presentó observaciones y dando como resultado la comunicación antes nombrada, iv) concluye y recomienda la aprobación del PEE 2021-2025.

Que mediante Informe EDITORIAL/GAJ-INF-0056/22 emitido por la Gerencia de Asuntos Jurídicos de la EEPB, indica que la empresa, al estar bajo tuición del Ministerio de la Presidencia, forma parte de la Administración Pública y se ordena al Sistema de Planificación Integral del Estado. En ese marco, plantea que resulta razonable la aprobación del PEE debido a que si bien hubieron aprobaciones anteriores, como es el caso de la cuarta Versión del PEE conforme Resolución Administrativa GE N° 34/2021 de 11 de agosto de 2021, sin embargo, para el presente caso existe una justificación suficiente, traducida en la sobreviniente vigencia de la Ley N° 1407 que aprobó el PDES 2021-2025, señalando exigencias específicas como ser que el Ministerio de Planificación del Desarrollo es el responsable de la coordinación, seguimiento y evaluación de dicho Plan, al cual todas las entidades públicas, incluyendo las empresas públicas deben adecuarse, lo cual ocurrió con el texto elaborado y enviado al Ministerio Cabeza de Sector, dando como resultado su compatibilidad. Por lo anterior, concluye y recomienda su aprobación, como ejercicio de su

autonomía empresarial y ejercicio de las atribuciones de la Gerente Ejecutiva a partir del Decreto Supremo N° 3338.

Que, conforme a los antecedentes, habiéndose cumplido los presupuestos normativos para la aprobación del PEE 2021-2025 y compatibilizado por los órganos competentes, resulta oportuno y razonable disponer su aprobación.

POR TANTO:

La Gerente Ejecutiva de la Empresa Pública “Editorial del Estado Plurinacional de Bolivia” en uso de sus atribuciones y funciones establecidas por la normativa vigente.

RESUELVE:

PRIMERO.- APROBAR los Informes EDITORIAL/GE-P-INF-N° 0025/22 de 4 de julio de 2022 emitido por el Responsable de Planificación y EDITORIAL/GAJ-INF-0056/22 emitido por la Gerencia de Asuntos Jurídicos de la EEPB.


SEGUNDO.- APROBAR el **PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL (PEE) 2021-2025: PLA-02-2025 VERSIÓN 01 COMPATIBILIZADO**, contenido en el texto anexo de la presente Resolución.

TERCERO.- INSTRUIR al **Responsable de Planificación** de la EEPB la coordinación, seguimiento y actividades inherentes de la ejecución de la presente Resolución ante las instancias correspondientes.

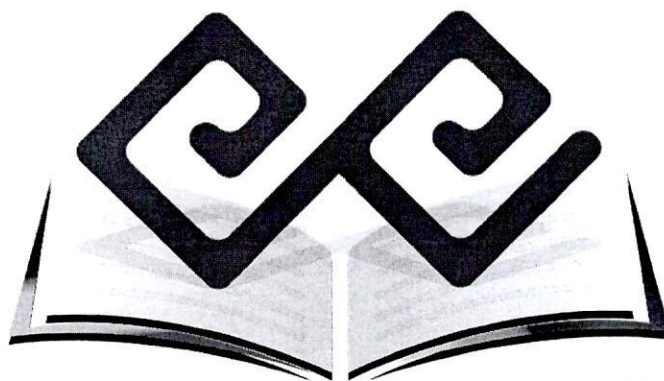
CUARTO.- DEJAR SIN EFECTO todas las disposiciones contrarias a la presente Resolución.

Cumplase, comuníquese, regístrese y archívese.

C.c. Arch Correl. /
GAJ/LFCF/yvm





D. Estela Machicado Montaña
GERENTE EJECUTIVA
EDITORIAL DEL ESTADO
PLURINACIONAL DE BOLIVIA



EDITORIAL del ESTADO
PLURINACIONAL DE BOLIVIA

Plan Estratégico Empresarial – PEE 2021 – 2025

PLA-02-2025 Versión01
15 de febrero de 2022

Elaborado	Revisado	Aprobado
 Ricardo Antonio Rocha ESPECIALISTA EN PLANIFICACIÓN EDITORIAL DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA		 D. Estela Machicado Montano GERENTE EJECUTIVA EDITORIAL DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

Código: PLA-02-2025 Version01	Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025	 EDITORIAL del ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA
Elaborado: 15-feb-2022		
Página 2 de 18		

Contenido

PRESENTACIÓN	3
1. Filosofía de la Gestión Empresarial	4
1.1 Misión	4
1.2 Visión	4
2. Principios y Valores Empresariales.....	4
3. Diagnóstico Empresarial.....	4
3.1 Análisis Interno	4
3.1.1 Atribuciones y Competencias: Giro Principal	4
3.1.2 Evaluación del cumplimiento de metas del quinquenio y situación actual.....	5
3.1.3 Capacidad de producción y/o servicios.....	8
3.1.4 Estado de Situación del Ciclo de Vida de la Empresa	8
3.2 Análisis Externo.....	9
4. Objetivos y Estrategias Empresariales.....	11
4.1 Perspectiva Financiera	12
4.2 Perspectiva Cliente.....	12
4.3 Perspectiva Procesos	13
4.4 Perspectiva Aprendizaje.....	14
4.5 Cuadro de Mando Integral de la EEPB	16
5. Matriz de Planificación.....	17
6. Presupuesto Quinquenal.....	18



PRESENTACIÓN

La Editorial del Estado Plurinacional de Bolivia es de reciente creación con cuatro (4) años de vida, ya que se creó el 27 de septiembre de 2017 mediante Decreto Supremo 3338, siendo el giro principal, la impresión, diseño, edición y comercialización de libros, folletos, revistas, publicaciones y cualquier otra actividad relacionada con la industria gráfica.

La industria gráfica a nivel internacional tiene varios desafíos en el contexto de la actual pandemia del COVID19 y post pandemia, entre los principales está la digitalización como tendencia ya que se espera que los métodos tradicionales disminuyan y sean reemplazados por métodos digitales, tendencia que con seguridad marcará también el futuro de la industria en nuestro país.

Asimismo, en el campo editorial, nuestra empresa ha iniciado los primeros cuatro años de vida con la edición de algunos libros, sin embargo, este sector aún no se ha desarrollado como se espera, por lo que otro desafío será el impulsar la editorial y el fomento a la producción intelectual.

En ese sentido, el presente Plan Estratégico Empresarial tiene como propósito la visualización de los objetivos y estrategias de mediano plazo al 2025 de nuestra empresa, que marquen un norte y una guía para la toma de decisiones en los próximos años.

Dominga Estela Machicado Montaña
Gerente Ejecutiva

Código: PLA-02-2025 Versión 01	Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025	 EDITORIAL del ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA
Elaborado: 15-feb-2022		
Página 4 de 18		

1. Filosofía de la Gestión Empresarial

1.1 Misión

Contribuir al Vivir Bien, mediante la actividad editorial y fomento a la producción intelectual, prestando servicios de edición e impresión gráfica al Estado y población en general, con calidad y excelencia, promoviendo la matriz de los derechos fundamentales como ser, el derecho a la comunicación e información de las y los bolivianos, así como la independencia y soberanía económica e intelectual del Estado Plurinacional de Bolivia.

1.2 Visión

Nos constituimos en una Empresa líder en la actividad editorial, industria gráfica e imprenta, con recursos humanos y tecnológicos competitivos, bajo un enfoque plural, contribuyendo a la democratización del acceso a la información y comunicación.

2. Principios y Valores Empresariales

- **Asequibilidad:** Trabajamos permanentemente en la reducción de costos y precios de nuestra producción gráfica y editorial que permitan el acceso a una mayor cantidad de clientes; asimismo atendemos a nuestros clientes que requieren la edición de sus libros, de manera imparcial, democratizando así la producción intelectual en el país sin ningún tipo de discriminación.
- **Calidad:** Nuestra producción gráfica y editorial se basa en la satisfacción de los clientes, en un modelo de mejora continua y en los más altos estándares de calidad.
- **Compromiso:** Somos una empresa con personal altamente comprometido en la satisfacción de sus clientes, comprometidos con la mejora continua de nuestros procesos, productos y comprometidos con el desarrollo de la producción intelectual en el país.

3. Diagnóstico Empresarial

3.1 Análisis Interno

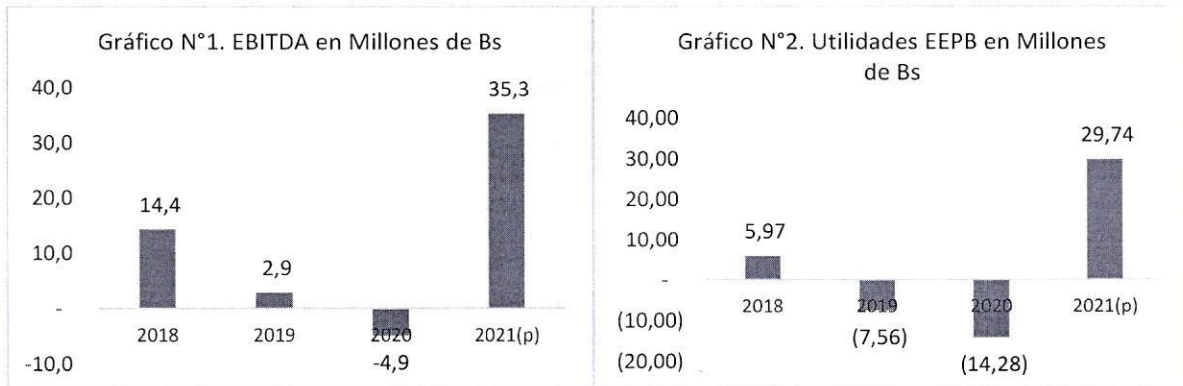
3.1.1 Atribuciones y Competencias: Giro Principal

La Empresa "Editorial del Estado Plurinacional de Bolivia", tiene por giro principal la impresión, diseño, edición y comercialización de libros, folletos, revistas, publicaciones y cualquier otra actividad relacionada con la industria gráfica. (Artículo °3 del Decreto Supremo 3338 del 27 de septiembre de 2017).



3.1.2 Evaluación del cumplimiento de metas del quinquenio y situación actual

Análisis Financiero

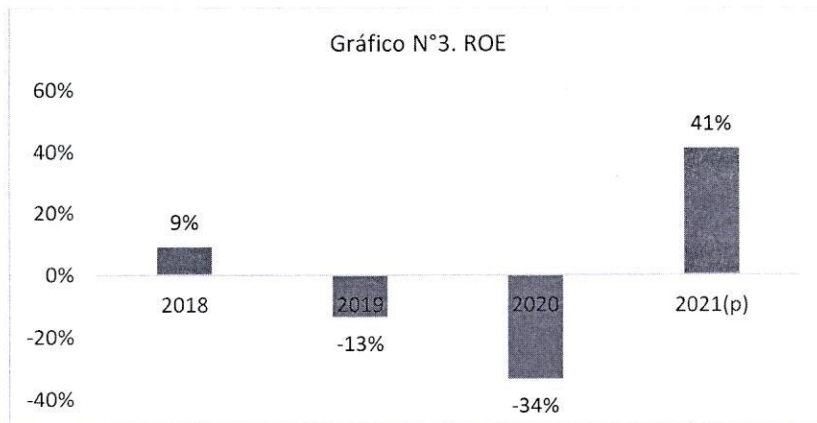


Fuente: Estados Financieros SIGEP.

Fuente: Estados Financieros SIGEP.

3.1.2.1 Los beneficios de la empresa antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones tuvo una tendencia decreciente del 2018 al 2020, siendo este último año inclusive negativo. La recuperación económica de la empresa fue el 2021, marcando el hito más relevantes desde su creación.

3.1.2.2 Al igual que el EBTIDA, la tendencia de las utilidades fueron decrecientes del 2018 al 2020, donde el 2019 y el 2020 inclusive las utilidades fueron negativas para la empresa. La recuperación como se vio en el anterior indicador fue el 2021, fundamentalmente por el incremento de las ventas de material educativo al Ministerio de Educación.

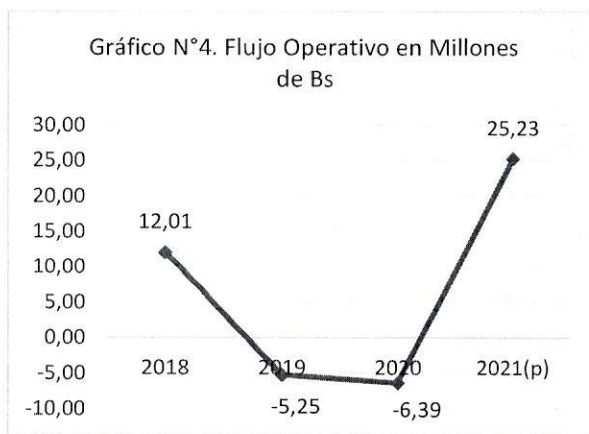


Fuente: Estados Financieros SIGEP

3.1.2.3 El retorno sobre el patrimonio al igual que el indicador de utilidades muestra una recuperación del rendimiento en la gestión 2021 con un 41%, un valor elevado en comparación al ROE de gestiones pasadas.

Código: PLA-02-2025
Versión 01
Elaborado: 15-feb-2022
Página 6 de 18

Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025

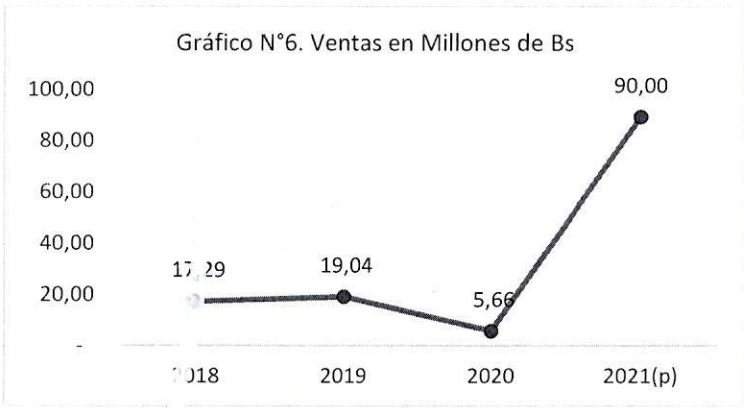


Fuente: Estados Financieros SIGEP

Fuente: Estados Financieros SIGEP

3.1.2.4 En cuanto a la sostenibilidad de la empresa, el flujo operativo que muestra los ingresos corrientes menos los gastos corrientes, muestra una dificultad en la sostenibilidad en las gestiones 2019 y 2020, al tener flujos negativos. Sin embargo, el 2021 se evidencia la recuperación económica de la empresa. Esto también se corrobora con el saldo final en caja que hasta el 2020 la empresa presentaba saldos decrecientes que recuperaron el 2021 cuyo nivel es el más alto desde la creación de la Editorial.

Análisis Comercial



Fuente: Registro de Producción y Ventas

3.1.2.5 La tendencia de los últimos años en las ventas de la Editorial tienen una tendencia decreciente hasta el 2020, que recupera de manera significativa el 2021 con Bs90.00 Millones, marcando el hito más importante desde la creación de la Editorial. Este hito está fundamentalmente constituido por la producción de libros y textos para el sector de educación de nuestro país.

3.1.2.6 Actualmente no se dispone de un índice de satisfacción de cliente que permita medir su percepción, sin embargo, es una tarea pendiente para lograr la medición de la percepción del cliente con relación a los productos.



Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025

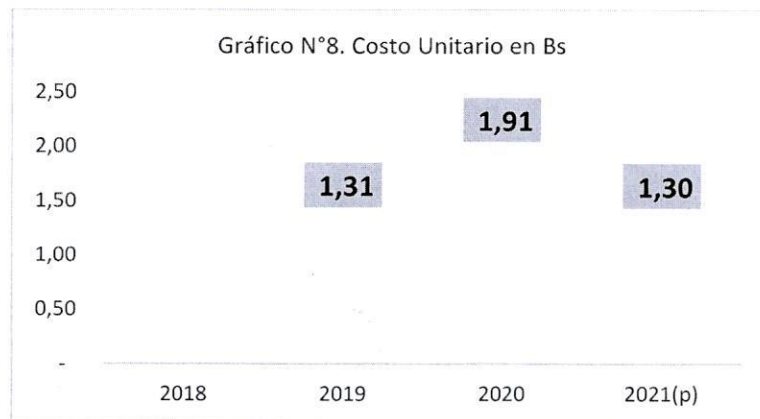


Análisis de Producción y Procesos



Fuente: Registro de Producción y Ventas

3.1.2.7 La producción tuvo el pico más alto el 2021 con 41.9 millones de productos impresos, en comparación a gestiones pasadas.




Fuente: Registro de Producción y Ventas y SIGEP

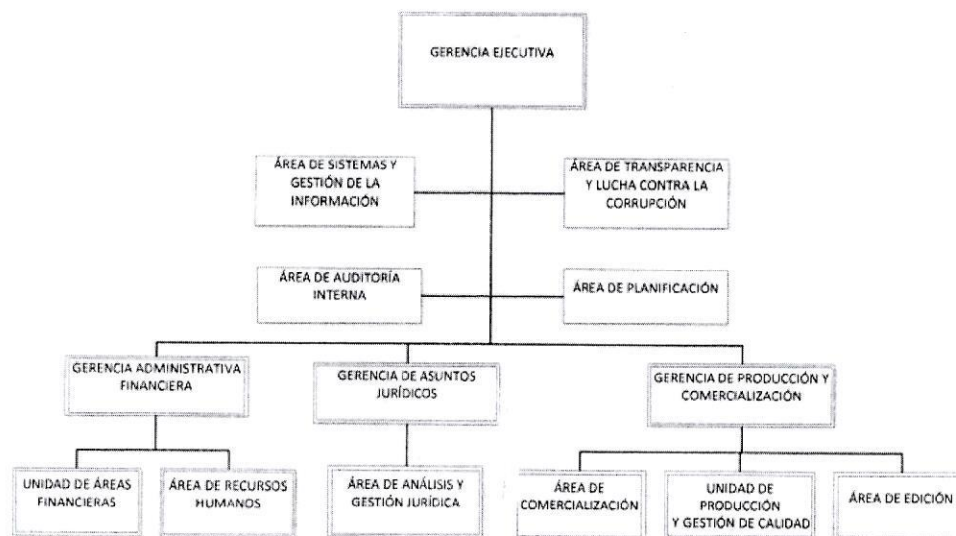
3.1.2.8 El Costo unitario de cada producto impreso tuvo el valor más bajo el 2021 con 1.30Bs, similar al 2019. Al ser el 2020 una gestión con un nivel bajo de producción, el costo unitario subió a 1.91Bs. Estos datos muestran que la lógica de los procesos actualmente en el 2019 y 2021 han tenido el mismo resultado en los costos.

Análisis Estructura Organizacional, personal e información

3.1.2.9 La estructura organizacional actual que se muestra a continuación, tiene algunas oportunidades de mejora: i) Reforzar los procesos editoriales, ii) aclarar mejor las responsabilidades en la Unidad de Producción y Gestión de Calidad, iii) promover una estructura más horizontal en la Gerencia Administrativa y iv) estandarizar conceptos en las denominaciones de las unidades.



Código: PLA-02-2025 Versión 01	Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025	 EDITORIAL del ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA
Elaborado: 15-feb-2022		
Página 8 de 18		



3.1.2.10 La cantidad de personal en el 2019 fue de 4 personas, 75 en el 2020 y 53 en el 2021, mostrando un mayor nivel de eficiencia en esta última gestión.

3.1.2.11 La capacidad tecnológica de la planta es alta, ya que se dispone de maquinaria de calidad, moderna y de alto rendimiento. Sin embargo, la organización productiva requiere una mayor atención para el registro y control de los procesos mediante el uso de estadísticas, que permitan la toma de decisiones oportunas, asimismo, los procesos administrativos y productos no son totalmente oportunos al 100%.

3.1.2.12 La información es un aspecto a fortalecer, ya que no se dispone de información operativa en línea que permita la toma de decisiones oportuna para optimización de procesos productivos.

3.1.2.13 En cuanto a los aspectos comerciales, la Editorial no explotado totalmente su imagen empresarial en medios, empresas públicas y privadas y la sociedad en general, lo que ha ocasionado también que la cartera de clientes se enfoque en el sector público.

3.1.2.14 La localización de la empresa podría en cierta medida afectar la comunicación y el acercamiento con actores importantes.

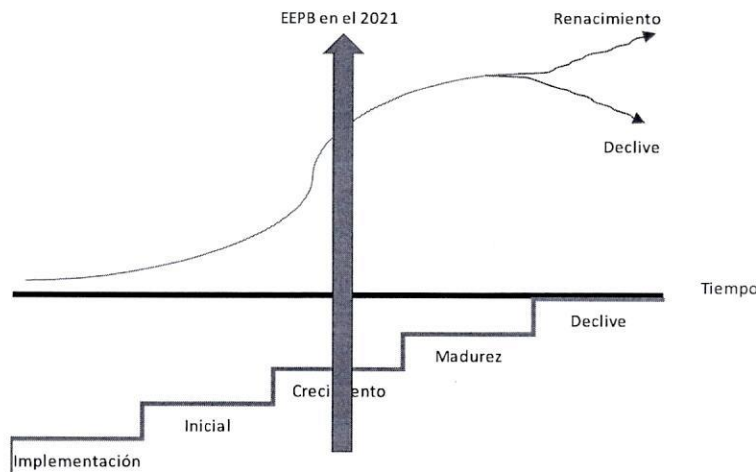
3.1.3 Capacidad de producción y/o servicios

Capacidad de producción: 262.800.000 pliegos impresos por año.

3.1.4 Estado de Situación del Ciclo de Vida de la Empresa

3.1.4.1 La EEPB como empresa nace el 2017; sin embargo, el proyecto de construcción e implementación tiene un inicio previo a su constitución legal; por lo que el primer año de funcionamiento, hasta el 2018 completa su proceso de implementación para el 2019 con conflictos socio – políticos y se frena el 2020 por el Covid-19 en 2020 que, para el ámbito industrial (enfocado en el desarrollo de capacidades productivas), no solamente ha significado un estancamiento, sino un retroceso por la necesidad de afrontar nuevos retos y definición de nuevas estrategias competitivas.

- 3.1.4.2 Se considera que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que el 2021 se tuvo cambios sustanciales y un crecimiento abismal en relación a gestiones posteriores al haber prestado servicios al sector de educación con el material escolar.
- 3.1.4.3 Para el cumplimiento de los objetivos enfocados al incremento en volúmenes de venta, se ubica a la empresa en la etapa de crecimiento, y por tanto se continuará proponiendo estrategias de promoción y publicidad con enfoque empresarial, de posicionamiento de marca basado en la calidad y satisfacción del cliente.



Fuente: OFEP - DAGET / Editorial del Estado Plurinacional de Bolivia

3.2 Análisis Externo

- 3.2.1 Coyuntura política: Actualmente la coyuntura política es favorable para la empresa ya que ha contribuido al compromiso del aparato estatal para consumir nuestros productos, siendo las instituciones y empresas del Estado la mayor proporción de clientes de la Editorial, de las cuales el más relevante es el Ministerio de Educación. Sin embargo, los cambios políticos que puedan derivarse a futuro pueden constituir una amenaza para la Editorial.
- 3.2.2 Coyuntura económica: El mercado de la imprenta a nivel internacional está en evolución constante, actualmente la tendencia mundial es la digitalización, y el crecimiento en el área de impresión ha sido sobretodo la producción de embalajes y etiquetas para todo tipo de productos. A nivel nacional, la coyuntura económica representa un riesgo futuro, en la medida en la que los clientes principales de carácter estatal disminuyan su presupuesto y por ende ocasionen una disminución de la demanda de los productos gráficos.
- Por otra parte, los precios bajos de la competencia constituyen una amenaza para las ventas de la Editorial.
- 3.2.3 Otros aspectos: Es importante que el desarrollo de la empresa cuente con recursos humanos capacitados y talentosos; sin embargo, existe el riesgo latente de fuga de personal por mejores empleos, lo que ocasionaría un perjuicio en determinados procesos clave de la empresa.


Código: PLA-02-2025 Versión01	Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025	 EDITORIAL del ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA
Elaborado: 15-feb-2022		
Página 10 de 18		

Tabla N°1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Maquinaria con alta capacidad tecnológica.</p> <p>F2. Capacidad de alianza con otras editoriales proveedoras.</p> <p>F3. Infraestructura apropiada, relativamente nueva.</p>	<p>D1. Cartera de clientes reducida al sector estatal.</p> <p>D2. Imagen empresarial no desarrollada.</p> <p>D3. Organización productiva con escasez de información y claridad de procesos.</p> <p>D4. Procesos de contratación demoran afectando a los procesos productivos.</p> <p>D5. Localización de la empresa no permite el acercamiento permanente con clientes potenciales.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Empresa proveedora del Estado.</p> <p>O2. Mercados en permanente evolución.</p> <p>O3. Uso de redes sociales y diferentes medios para la promoción de la imagen empresarial.</p> <p>O4. Cartera de autores en crecimiento.</p> <p>O5. Posibilidad de participación en ferias internacionales.</p>	<p>A1. Cliente principal ya no requiera productos.</p> <p>A2. Crisis política.</p> <p>A3. Pérdida de mano de obra.</p> <p>A4. Precios bajos de la competencia.</p> <p>A5. Crisis sanitaria por efectos de la pandemia COVID19.</p>

Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025




4. Objetivos y Estrategias Empresariales

La metodología de planificación estratégica a emplearse es el Balanced Scorecard que establece la definición de objetivos en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje. Por tanto, en función a la metodología mencionada y a los resultados del PDES, la determinación de objetivos y estrategias se puede visualizar en el siguiente cuadro.

Resultado PDES	Objetivos	Estrategias
1.1.4 Se ha fortalecido la Gestión Empresarial de las Empresas Estratégicas del Estado.	Objetivo 1. Maximizar los beneficios que permitan la reinversión, la sostenibilidad a largo plazo y el aporte al Estado para políticas sociales.	Aplicación de las Estrategias 2.1, 2.2, 3.1, 3.2.
	Objetivo 2. Mantener un elevado nivel de ventas con un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes y fomentar la producción intelectual.	Estrategia 2.1 Apertura de mercados y ampliación de la cartera de clientes.
		Estrategia 2.2 Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad – SGC
	Objetivo 3: Incrementar la eficiencia operativa en la producción.	Estrategia 3.1 Optimización de costos y procesos de la imprenta.
Estrategia 3.2 Promoción de la producción intelectual a través de la gestión Editorial.		
Objetivo 4: Fomentar el desarrollo Y clima organizacional apropiado con una constante mejora de las capacidades del personal.	Estrategia 4.1 Capacitación y evaluación permanente con mecanismos de información adecuados.	

El desarrollo de cada objetivo, sus indicadores, línea base, metas, objetivo, referencia geográfica, temporalidad, se definen a continuación:



Código: PLA-02-2025 Versión 01	Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025	
Elaborado: 15-feb-2022		
Página 12 de 18		

4.1 Perspectiva Financiera

Objetivo 1: Maximizar los beneficios que permitan la reinversión, la sostenibilidad a largo plazo y el aporte al Estado para políticas sociales. **MAXIMIZAR BENEFICIOS.**

Indicadores Clave del Objetivo:

Denominación	Descripción y fórmula de cálculo	Unidad	Meta anual 22-25	Fuente	Responsable de proporcionar
EBITDA	Beneficios antes de impuestos, depreciaciones, amortizaciones e intereses	Millones de Bolivianos	>Bs30MM por año	Estado de Resultados ER	GAF
ROE	Rentabilidad sobre el patrimonio: ROE = Utilidad neta/patrimonio	Porcentaje	>20% por año	ER y Balance	GAF
FOP	Flujo operativo que mide la sostenibilidad FOP = Ingresos Corrientes – Gastos Corrientes	Millones de Bolivianos	>15MM por año	Flujo de Caja	GAF

Las estrategias de esta perspectiva son la sumatoria de estrategias del resto de las perspectivas.

Referencia Geográfica: Metas a nivel Bolivia.

4.2 Perspectiva Cliente

Objetivo 2: Mantener un elevado nivel de ventas con un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes, y fomentar la producción intelectual. **VENTAS Y SATISFACCION DEL CLIENTE.**

Indicadores Clave del Objetivo:

Denominación	Descripción y fórmula de cálculo	Unidad	Meta anual 22-25	Fuente	Responsable de proporcionar
VEN	Ventas en bolivianos VEN = Precio x cantidad vendida	Millones de bolivianos	>Bs75MM por año	Registro de ventas y producción	GPC
LIB	N° de libros editados	N° de libros	>4	Registro de ventas y producción	GPC
ISC	Índice de Satisfacción del Cliente ISC = Promedio de las variables que componen el índice obtenidas mediante encuestas de carácter cualitativo.	Índice	Tendencia creciente	Encuesta de Satisfacción del Cliente	GPC / UP

Referencia Geográfica: Metas a nivel Bolivia.

Estrategia 2.1 Apertura de mercados y ampliación de la cartera de clientes: Se deberá implementar un plan de comercialización y marketing que permita visibilizar mejor la empresa, posicionarla en el mercado, y tener un acercamiento permanente con clientes potenciales como bancos, empresas privadas y otros. Esto permitirá contar con nuevos clientes en la cartera.

Estrategia 2.2 Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad – SGC: Es importante la implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001 para desarrollar la filosofía de la mejora continua en la empresa.

Acciones estratégicas	Indicador	Línea Base	Programación física					Presupuesto en Millones de Bs					
			2021	2022	2023	2024	2025	Total	Hasta el 2021	2022	2023	2024	2025
2.1.1 Plan de Comercialización y marketing (1 Plan cumplido por año)	N° de planes cumplidos por año	-	-	1	1	1	1	2,0		0,5	0,5	0,5	0,5
2.2.1 Implementación SGC (1 Sistema Implementado)	% de avance	-	-	100%									

4.3 Perspectiva Procesos


Objetivo 3. Incrementar la eficiencia operativa en la producción. **EFICIENCIA OPERATIVA.**

Indicadores Clave del Objetivo:

Denominación	Descripción y fórmula de cálculo	Unidad	Meta anual 22-25	Fuente	Responsable de proporcionar
EFO	Eficiencia operativa: EFO = Capacidad utilizada / capacidad instalada x 100	Porcentaje	>95%	Registro de ventas y producción	GPC
CUN	Costo Unitario CUN = Costo total / N° de productos impresos	Bolivianos por unidad impresa	<1,31 Bs/u	Estados Financieros y Registro de ventas y producción	GPC
IRE ₁	Índice de retraso IRE ₁ = Sumatoria de días de retraso de la totalidad de órdenes de trabajo / total órdenes de trabajo.	Días de retraso promedio	Tendencia decreciente	Registro de ventas y producción	GPC
IRE ₂	IRE ₂ = Ordenes de trabajo retrasadas / total órdenes de trabajo x 100	Porcentaje	Tendencia decreciente	Registro de ventas y producción	GPC

Referencia Geográfica: Metas a nivel Bolivia.

Estrategia 3.1 Optimización de costos y procesos de la imprenta: i) Para optimizar los procesos será importante la inversión en maquinaria y equipo como numeradoras, troqueladoras y otros que actualmente deben terciarizarse y cuyo costo es mayor. Esto requerirá un plan de inversiones para la adquisición de máquinas y equipos. ii) Por otra parte, el papel como insumo principal de la producción gráfica actualmente se adquiere del mercado interno; al importar de manera directa, se abaratan costos de manera importante, por lo que se deberá implementar un mecanismo de importación de papel. iii) El control de insumos y almacenes es imprescindible para ahorrar en costos de insumos, para lo cual se

Código: PLA-02-2025 Versión 01	Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025	 EDITORIAL del ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA
Elaborado: 15-feb-2022		
Página 14 de 18		

requiere una administración eficiente de los almacenes, entradas y salidas, ello pasará por la implementación de un modelo de control de producción y almacenes.

Estrategia 3.2 Promoción de la producción intelectual a través de la gestión Editorial: Se implementará un plan de gestión editorial que permita el acercamiento con actores culturales, escritores, entre otros a fin de identificar las demandas y las posibilidades de producción y fomento a la producción intelectual boliviana.

Acciones estratégicas	Programación física							Presupuesto en Millones de Bs					
	Indicador	Línea Base	2021	2022	2023	2024	2025	Total	Hasta el 2021	2022	2023	2024	2025
3.1.1 Plan de Inversiones de equipamiento	% de avance	-	-	25%	25%	25%	25%	1		1	1	1	1
3.1.2 Mecanismos de importación de papel	% de avance	-	-	50%	50%			-					
3.1.3 Mecanismo de control de producción y almacenes	% de avance	-	-	30%	20%			-					
3.2.1 Plan de Gestión Editorial por año	% de avance	-	-	1	1	1	1						

4.4 Perspectiva Aprendizaje

Objetivo 4: Fomentar el desarrollo y clima organizacional apropiado con una constante mejora de las capacidades del personal. (DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAPACIDADES DE PERSONAL)

Indicadores Clave del Objetivo:

Denominación	Descripción y fórmula de cálculo	Unidad	Meta anual 22-25	Fuente	Responsable de proporcionar
ICO	Índice de clima organizacional: ICO = Promedio de las variables que componen el índice obtenidas mediante encuestas de carácter cualitativo	Índice	Tendencia creciente	Encuestas de clima organizacional	GAF / UP
PEV	Puntaje en la Evaluación del Desempeño PEV = Sumatoria de cada evaluación del desempeño de cada trabajador / total trabajadores x 100	Porcentaje	Tendencia creciente	Evaluaciones del Desempeño	GAF

Referencia Geográfica: Metas a nivel Bolivia.


Estrategia 4.1 Capacitación y evaluación permanente con mecanismos de información adecuados. i) Deberá aplicarse planes de capacitación eficientes, de bajo costo incluyendo talleres internos donde los trabajadores puedan exponer sus conocimientos, intercambiar ideas y tener lecciones aprendidas de manera permanente. ii) Por otro lado, se deberá desarrollar una encuesta de clima organizacional, iii)

Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025

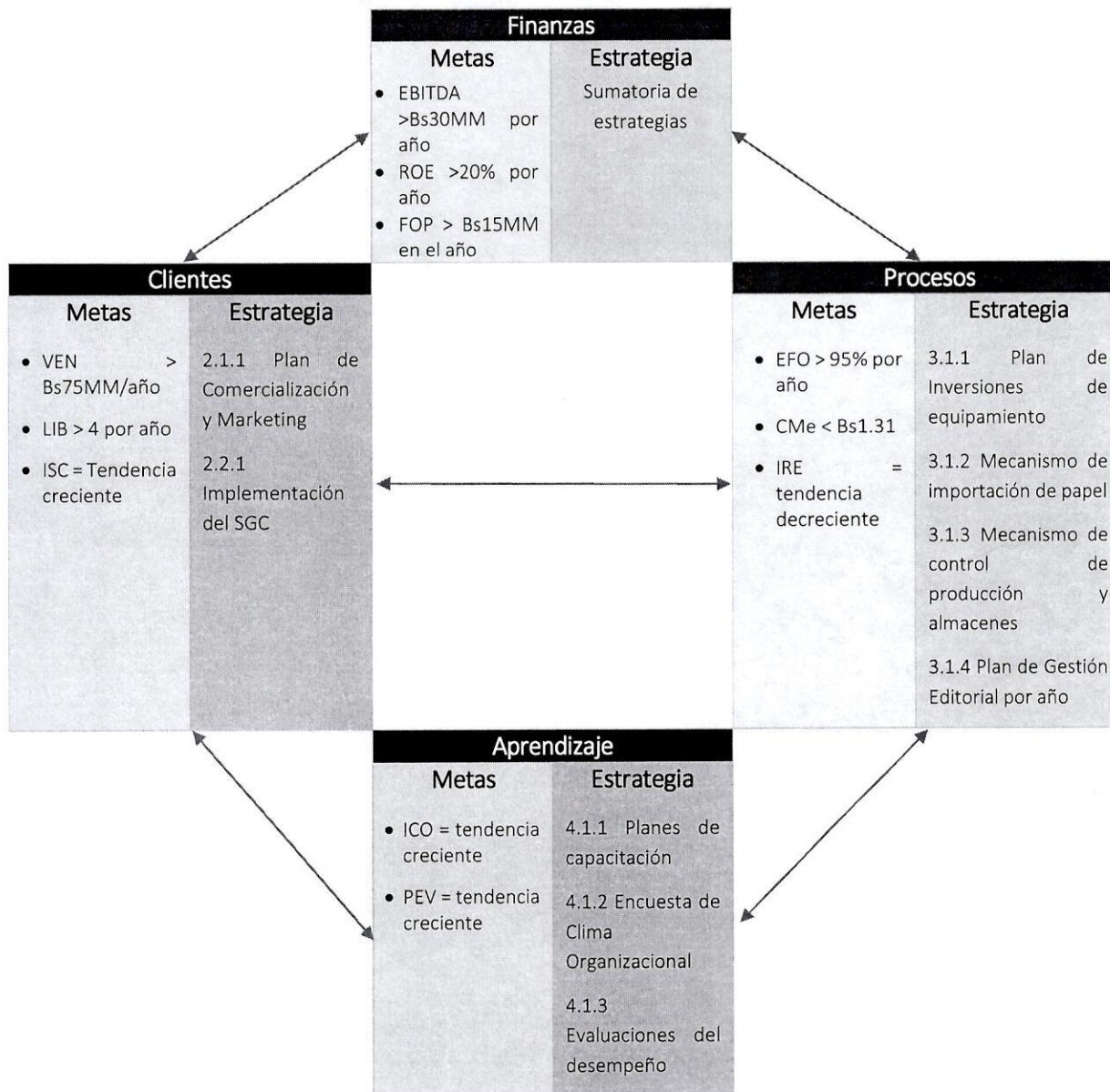


Evaluaciones del desempeño correspondientes y iv) la implementación de mecanismos de información sobre ventas, producción, almacenes y costeo.

Acciones estratégicas	Indicador	Línea Base	Programación física					Presupuesto en Millones de Bs					
			2021	2022	2023	2024	2025	Total	Hasta el 2021	2022	2023	2024	2025
4.1.1 Planes de capacitación	1 Plan por año	-	-	1	1	1	1						
4.1.2 Encuesta de Clima organizacional	2 Encuestas por año	-	-	2	2	2	2						
4.1.3 Evaluaciones del desempeño	2 eval. por año	-	-	2	2	2	2						
4.1.4 Mecanismos de información para ventas, producción, almacenes y costeo.	4 reportes por cada aspecto	-	-	2	2	-	-						

Código: PLA-02-2025 Version01	Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025	 EDITORIAL del ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA
Elaborado: 15-feb-2022		
Página 16 de 18		

4.5 Cuadro de Mando Integral de la EEPB



5. Matriz de Planificación

SECTOR	PILAR	EJE	META	RESULTADO	ACCIÓN	RESPONSABLE		COD	Resultado Estratégico Empresarial (Impacto)	Acción Estratégica Empresarial (Producto)	Indicador (Resultado/ Acción)	INDICADOR					PROGRAMACIÓN FÍSICA					PONDERACIÓN (Por Prioridad)	Fuente de información
						Empresa Pública	Área Organizacional					Fórmula	Línea Base 2020	al 2025	Línea Base 2021	2022	2023	2024	2025				
3	1	1	1	4	2	EEPB	GPC / GAF	1	Objetivo 1. Maximizar los beneficios que permitan la reinversión, la sostenibilidad a largo plazo y el aporte al Estado para políticas sociales. MAXIMIZAR BENEFICIOS	Las estrategias de esta perspectiva es la sumatoria de estrategias del resto de las perspectivas		EBITDA	Beneficios antes de intereses, impuestos y depreciación	Bs-4,9MM	>Bs30MM	Bs35,3MM	>Bs30MM	>Bs30MM	>Bs30MM	>Bs30MM	15%	SIGEP	
												ROE	Utilidades / Patrimonio	-34,0%	>20%	29,7%	>20%	>20%	>20%	>20%	15%	SIGEP	
												FOP	Flujo Operativo	-Bs6,4	>15	Bs25,2	>15	>15	>15	>15	5%	SIGEP	
							GPC	2	Objetivo 2. Mantener un elevado nivel de ventas con un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes y fomentar la producción intelectual. VENTAS Y SATISFACCION DEL CLIENTE	2.1.1 Plan de Comercialización y marketing (1 Plan cumplido por año) 2.2.1 Implementación SGC (1 Sistema Implementado)	VEN	Precio x Cantidad vendida	Bs5,66MM	>Bs75MM	Bs90,0MM	>Bs75MM	>Bs75MM	>Bs75MM	>Bs75MM	10%	Registro de ventas y producción		
											ISC	Promedio de variables que conforman el índice	sd	Tendencia creciente	Tendencia creciente	Tendencia creciente	Tendencia creciente	Tendencia creciente	Tendencia creciente	10%	Encuesta		
											LIB	N° de libros editados		>4		>4	>4	>4	>4	10%	Registro de ventas y producción		
							GPC	3	Objetivo 3: Incrementar la eficiencia operativa en la producción. EFICIENCIA OPERATIVA	3.1.1 Plan de Inversiones de equipamiento 3.1.2 Mecanismos de importación de papel 3.1.3 Mecanismo de control de producción y almacenes 3.2.1 Plan de Gestión Editorial por año	EFO	Capacidad utilizada/capacidad instalada x 100	7,9%	>95%	126%	>95%	>95%	>95%	>95%	5%	Registro de ventas y producción		
											CUN	Costo Total / Producción	1.30	<1.31	1.30	<1.31	<1.31	<1.31	<1.31	15%	Registro de ventas y producción / SIGEP		
											IRE	Días de retraso promedio	sd	Tendencia decreciente	sd	Tendencia decreciente	Tendencia decreciente	Tendencia decreciente	Tendencia decreciente	5%	Registro de ventas y producción		
							GAF	4	Objetivo 4: Fomentar un clima organizacional apropiado con una constante mejora de las capacidades del personal. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAPACIDADES DE PERSONAL	4.1.1 Planes de capacitación. 4.1.2 Encuesta de Clima organizacional. 4.1.3 Evaluaciones del desempeño. 4.1.4 Mecanismos de información para ventas, producción, almacenes y costeo.	ICO	Promedio de variables que conforman el índice	sd	Tendencia creciente	sd	Tendencia creciente	Tendencia creciente	Tendencia creciente	Tendencia creciente	5%	Encuesta		
											PEV	Promedio de Evaluación del Desempeño	sd	Tendencia creciente	sd	Tendencia creciente	Tendencia creciente	Tendencia creciente	Tendencia creciente	5%	Informe de Evaluación		



